



**HAL**  
open science

# Bricolage expérientiel comme démarche de développement de nouvelles pratiques managériales à l'ère du numérique : réalité émergente et/ou de rupture

Carisia Ondo

## ► To cite this version:

Carisia Ondo. Bricolage expérientiel comme démarche de développement de nouvelles pratiques managériales à l'ère du numérique : réalité émergente et/ou de rupture. Gestion et management. HESAM Université, 2022. Français. NNT : 2022HESAC030 . tel-04145792

**HAL Id: tel-04145792**

**<https://theses.hal.science/tel-04145792v1>**

Submitted on 29 Jun 2023

**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.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE**  
**DICEN-IDF**

# THÈSE

présentée par : **Carisia ONDO**

soutenue le : **28 juin 2022**

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Section 6 Sciences de Gestion et du Management**

Spécialité : **Gestion des ressources humaines**

Bricolage Expérientiel comme démarche de  
développement de nouvelles pratiques  
managériales à l'ère du numérique : réalité  
émergente et/ou de rupture

**THÈSE dirigée par :**

**M. SILVA François**, *Directeur de Recherche de l'ICD, chercheur au laboratoire Dicen (CNAM)*

## **Jury**

**M. Jean-Marie PERETTI**, Professeur, Laboratoire de Management, ESSEC, Président

**Mme Florence NOGUERA**, Professeure, MRM et LARGEPA, Montpellier, Rapporteur

**M. Éric LEROUX**, Professeur, FEMEC, Université Paris 13, Rapporteur

**Mme Sylvie ALEMANNNO**, Professeure, Laboratoire DICEN, CNAM, Examinatrice

**M. Olivier BADOT**, Professeur, Laboratoire de Marketing, ESCP, Examineur

# Dédicace

À ma mère et mes trois frères

## REMERCIEMENTS

Le parcours de réalisation de ma thèse a été un long chemin semé d'embûches caractérisées par des temps de latence et de doute intense qui heureusement ne m'ont pas empêchée d'arriver à son aboutissement. Cela a pu se faire grâce au soutien permanent de certaines personnes à qui j'exprime tous mes remerciements.

Tout à l'honneur j'adresse mes remerciements à mon directeur de thèse M. François Silva qui a toujours cru en moi et qui m'a toujours assuré un accompagnement bienveillant, plein d'encouragements et d'appels à la persévérance.

Je remercie l'ensemble des membres du Laboratoire Dicen-IDF, le Responsable, les différents agents et toute l'équipe, qui ont accepté de me faire confiance jusqu'au bout pour l'achèvement de cette thèse.

Je remercie tous mes collègues du laboratoire Dicen-IDF et du CNAM dans son ensemble qui m'ont épaulée tout au long de ce parcours.

## Résumé en français

Cette thèse est une réflexion sur la possibilité de fonder les pratiques managériales à partir de l'ancrage du bricolage expérientiel. Autrement dit, elle répond à la question : comment s'effectue une innovation collaborative s'appuyant sur le bricolage expérientiel avec le phénomène de numérisation ? « Si l'expérience vécue peut être considérée comme une source d'apprentissage, sa contribution à la construction de connaissances expertes en management semble beaucoup moins évidente. Certaines critiques ont mis en évidence une tendance idéologique à réifier le management dans un corpus de connaissances génériques qui ne tient pas compte des pratiques singulières. (Bonnet, 2019) » Les pratiques managériales et plus largement organisationnelles généralement présentées sont imprégnées de la rationalisation issue du taylorisme. Ce que nous essayons de démontrer à travers cette étude, c'est l'émergence d'autres approches organisationnelles, notamment celle du bricolage expérientiel. Dans le bricolage expérientiel, nous avons la notion de bricolage au sens de Lévi-Strauss (1962) qui désigne d'une part les pratiques intuitives du bricoleur contre celles « méthodologiques » du l'ingénieur ; et d'autre part renvoie au « *making* ou *do it yourself* » évoqué par Lallement (2015) pour désigner « le faire ». Ceci nous amène à la définition du bricolage comme « une action qui n'a pas de mode opératoire préétabli comme un modèle à reproduire » (CNRTL, 2010). Corrélée à la notion de bricolage, dans l'expérientiel, d'une part nous avons la notion d'*expérience* énoncée par Dewey (1934) pour décrire un apprentissage pragmatiste ; et d'autre part nous avons le courant de marketing expérientiel sur lequel nous nous appuyons. Mais contrairement à cette perspective qui se focalise sur une expérience du client, nous évoquons une perspective collaborative fondée sur le développement de l'*empowerment* des collaborateurs et la prise en compte de leurs émotions et de leurs affects. L'expérientiel renverrait donc « à ce que l'on acquiert par l'expérience » (Larousse, 2019). Aussi, la notion de bricolage expérientiel signifierait pour nous « le fait de s'approprier quelque chose par l'expérience, notamment avec l'expérience des autres » dans un processus ou démarche collaborative de type communautés d'échanges d'expériences, même si ce bricolage expérientiel n'est finalement pas la seule pratique émergente contemporaine. À partir d'une étude qualitative menée auprès d'un terrain diversifié, nous avons obtenu des résultats démontrant qu'en plus de ces pratiques liées au bricolage expérientiel il apparaît un éventail d'autres pratiques managériales répandues au sein des organisations qui font désormais d'elles des entités hybrides.

Mots clés : Transformation, Culture, Encadrement, Posture, Relationnel, Intuition, Collégialité.

## Abstract

This thesis is a reflection on the possibility of founding managerial practices from the anchoring of bricolage of experience. It is an answer from question about how collaborative innovation made if it come from bricolage of experience with digital? “If experience people can be considered like a learning factor, his contribution on management expertise knowledge building looks obvious less. Some critiques show a basic trend to reify management in a generic knowledge corpus which ignore singular practices. (Bonnet, 2019)” The management practices are soaked of Taylorism. With this thesis, we want to show that there are other practices which emerge. We want to show that bricolage of experience is also a practice we can find in the ordinary companies. What is bricolage of experience? In Bricolage of experience word, we have many senses. The first word is Bricolage. Bricolage comes from Lévi-Strauss study in 1962. According to his study, it is an opposition between handyman intuition practices and engineer systematic approach. The second sens come from the idea of do-it-yourself developed by Michel Lallement (2015) to define the making. So, we can define Bricolage like “something we can do without a pattern” (CNRTL, 2010). The second word is experience. We don’t find in English the exact word. But we can say that it comes from the study of Dewey (1934), to describe a pragmatism learning. And after, we have the marketing experience approach developed by Badot (1993). Even if, for our thesis, we don’t talk about client emotion. Here, we talk about a kind of workers empowerment which include emotion of these workers. So, experience can be defined like “something which learning by experience” (Larousse, 2019). So together, the Bricolage of experience means “appropriate something from experience of the other in collaborative process like experience community”. Finally, after our interview with professional workers, our hypothesis are not totally true. Because we find out that there are many other practices different from Bricolage of experience. The ordinary companies converge to hybridization oh their practices. There isn’t only practice, but many at the same time. Companies test many new practices.

Mots clés : Transformation, Culture, Management, Attitude, People Skills, Intuition, Collégiality.

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>14</b>
<b>1.LE MANAGEMENT SCIENTIFIQUE COMME MODELE ORGANISATIONNEL INITIAL DE L'ENTREPRISE DITE MODERNE .....</b>	<b>35</b>
1.1.LE MODELE DE CULTURE DE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL .....	37
1.1.1.La rationalité, « principe culturel central » de l'organisation scientifique du travail.....	39
1.1.2.L'efficacité taylorienne moderne: De l'industrie multidimensionnelle à l'industrie unidimensionnelle .....	40
1.1.3.La mesure au cœur de l'efficacité taylorienne.....	42
1.1.4.Le modèle de productivité fordien : Une illustration du taylorisme par la mise en place du travail à la chaîne et la mécanisation .....	44
1.2.LES CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT TAYLORO-FORDIEN-FAYOLIEN OU MANAGEMENT MECANISTE .....	46
1.2.1.Le commandement dans l'organisation moderne: La multi-chefferie et l'uni-chefferie.....	47
1.2.2.La prescription du travail : une dynamique de conception du travail réservée aux « analystes ».....	48
1.2.3.Le poids du contrôle dans l'Organisation scientifique du travail : une justification face à la simplification des qualifications ouvrières .....	50
1.2.4.Sanction, récompense et intolérance à l'erreur comme modalités de maintien de l'ordre .....	52
1.3.LA PLACE DES DIFFERENTES INSTANCES DANS L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL : DE L'APPROCHE MECANISTE-STANDARDISEE AUX « POSITIONS » DES ACTEURS .....	54
1.3.1.L'approche mécaniste-standardisée comme instance prioritaire dans l'organisation scientifique du travail .....	55
1.3.2.L'individualisme : un principe de l'ambivalence dans le taylorisme .....	56
1.3.3.Les managers tayloriens : des sachants et garants de la méthode .....	58
1.3.4.Le « managé » taylorien : Un travailleur non qualifié et dépendant.....	59
<b>2.LA REMISE EN CAUSE DU MANAGEMENT SCIENTIFIQUE : UNE MACRO-PROBLEMATIQUE DE DIMENSIONS PLURIELLES PARTANT DE LA PHILOSOPHIE SOCIALE A LA CONSTITUTION DES ETUDES CRITIQUES EN GESTION .....</b>	<b>61</b>
2.1. PENSEES, THEORIES ET AUTEURS FONDATEURS DE LA CRITIQUE EN GESTION : COURANTS DE LA PHILOSOPHIE SOCIALE ET DES SCIENCES HUMAINES LES PLUS INFLUENTS .....	62
2.1.1.La postmodernité : Une critique du paradigme de la modernité sociétale.....	62
2.1.2.Le courant structuraliste, une base pour le courant poststructuraliste .....	64
2.1.3.Pensées d'Hannah Arendt et l'École de Francfort (Théoriciens Critiques): Convergence vers une rupture avec la philosophie traditionnelle.....	66
2.1.4.Croisée du Personnalisme philosophique avec les théories psychanalytiques, sociologiques et anthropologiques : Élaboration de théories liées au Relationnel, à l'Altérité et à la Communauté.....	69
2.2.ÉTUDES CRITIQUES ELABOREES DANS LA GESTION : ANALYSES CRITIQUES INSPIREES DES THEORIES DE LA PHILOSOPHIE SOCIALE CRITIQUE ET DES SCIENCES HUMAINES.....	72
2.2.1.Les traits communs basiques des études critiques en management .....	72

2.2.2. Les études critiques en marketing.....	74
2.2.3. Les études critiques en management des systèmes d'informations.....	76
2.2.4. Les études critiques en gestion des ressources humaines.....	78
<b>2.3. LES CRITIQUES DU MODELE ORGANISATIONNEL SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL AU NIVEAU DE LA CULTURE, DU MANAGEMENT ET DES POSITIONNEMENTS DES ACTEURS .....</b>	<b>82</b>
2.3.1. La critique de l'industrialisation : Un combat contre la « destruction » de l'humanité au niveau sociétal et au niveau organisationnel.....	82
2.3.2. Remise en cause de la rationalisation comme modèle de culture idéale de l'organisation scientifique du travail .....	84
2.3.3. Remise en cause du taylorisme comme modèle de management centralisé avec une priorisation du pouvoir d'abstraction scientifique.....	84
2.3.4. Taylorisme comme approche « d'éclatement des métiers » et du « travail en miettes » : L'hyperspécialisation et l'assujettissement des ouvriers.....	85
<b>3. L'EMERGENCE DES APPROCHES MANAGERIALES PSYCHO-PERSONNALISTES ET « COLLABORATIVES » : UNE SUITE LOGIQUE DE L'ANTI-TAYLORISME.....</b>	<b>88</b>
3.1. LES THEORIES PSYCHO-INDIVIDUALISTES PIONNIERES INDUSTRIELLES .....	89
3.1.1. L'initiation de la psychologie industrielle par la mise en place des tests pour l'orientation professionnelle individuelle.....	89
3.1.2. Premières théories de l'importance de la psychologie des groupes restreints au niveau managérial.....	91
3.1.3. Première mise en évidence de l'importance de la participation contre le management autocratique taylorien.....	92
3.1.4. L'expérience à Hawthorne : Un point déterminant de l'essor des théories personalistes et coopératives organisationnelles .....	93
3.2. LE TOURNANT DE L'ORGANISATION COMME ENTITE « PSYCHO-PERSONNALISTE » PERFORMANTE : L'EPISODE DES PREMIERES REFORMES PAR L'ADOPTION DES THEORIES PSYCHO-MOTIVATIONNELLES ET DU MANAGEMENT HUMAIN .....	96
3.2.1. Une esquisse des versants variés des théories motivationnelles post-Hawthorne : Des approches multidimensionnelles à des approches plus simplifiées.....	96
3.2.2. L'aboutissement vers la théorie de management humain et coopératif : De la théorie XY au Scanlon Plan .....	98
3.2.3. L'émergence des théories de la démocratie en organisation.....	99
3.2.4. L'empowerment : « Un champ d'ouverture pour l'action individuelle, collective et la transformation sociétale ».....	101
3.3. RESURGENCE DES MODELES ORGANISATIONNELS PARTICIPATIFS ET DEMOCRATIQUES DANS LE MANAGEMENT CONTEMPORAIN.....	104
3.3.1. La théorie du bien commun : un tremplin pour la résurgence de nouvelles théories démocratiques et participatives organisationnelles .....	105
3.3.2. L'entreprise libérée contemporaine: Un prolongement des théories sociales collaboratives.....	106
3.3.3. La co-construction : Une vision nouvelle du processus délibératif au sein des organisations contemporaines.....	108

3.3.4.L'entreprise à mission : Une extension des finalités fondamentales de l'entreprise à des problématiques sociétales et environnementales.....	109
<b>4. LE BRICOLAGE EXPERIENTIEL : UN CONCEPT POUR COMPRENDRE L'INNOVATION COLLABORATIVE MANAGERIALE .....</b>	<b>111</b>
4.1.LE BRICOLAGE : LE CONCEPT PHARE DE L'ANTI-STANDARDISATION ET DE LA CREATIVITE EN ORGANISATION .....	112
4.1.1.Le bricolage dans la réflexion magique : La démarche du « hasard-objectif » parallèle à la « systématisation » scientifique de l'ingénieur.....	112
4.1.2.Le bricolage comme mode d'improvisation dans la résilience organisationnelle.....	114
4.1.3.Le bricolage dans le mouvement du « faire » : Un engouement nouveau pour le travail en lui-même .....	116
4.1.4.Le bricolage intellectuel dans l'usage du numérique : Une démarche adoptée par tous les acteurs pour éviter l'exclusion .....	117
4.2.L'EXPERIENTIEL : UNE PLACE FONDAMENTALE DE « L'EXPERIENCE » DANS L'APPREHENSION DE L'ORGANISATION .....	120
4.2.1.L'expérientiel, une dimension constitutive dans la réalisation de toute activité humaine pour Dewey .....	121
4.2.2.L'expérientiel en psychopathologie, un dispositif de psychothérapie « subjectiviste » et « relationnelle ».....	122
4.2.3.L'expérientiel en marketing : La première approche focalisée sur « l'expérience » en science de gestion .....	124
4.2.4.L'expérientiel : Un ancrage alternatif pragmatiste de l'expertise managériale .....	126
4.3.LE CONCEPT DU BRICOLAGE EXPERIENTIEL : UNE APPROCHE DE L'ANTI-TAYLORISME ET ANNONCIATRICE D'UNE « COOPERATION » INNOVANTE.....	128
4.3.1.Le bricolage expérientiel : L'expression du « faire » à travers l'expérientiel et sans modèle préétabli au sein de l'organisation .....	130
4.3.2. Le bricolage expérientiel : Une démarche constitutive du « relationnel », au-delà de la participation, de la démocratie et de l'empowerment en organisation .....	132
4.3.3. Le bricolage expérientiel : Une orientation vers la collégialité.....	134
4.3.4.Le bricolage expérientiel : Une approche contingente au déploiement des outils socio-collaboratifs numérique.....	135
<b>SYNTHESE : UN ETAT DE L'ART POUR LA JUSTIFICATION DE LA NOUVEAUTE DU CONCEPT DE BRICOLAGE EXPERIENTIEL.....</b>	<b>137</b>
<b>5. ÉPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE .....</b>	<b>141</b>
5-1-POLE THEORIQUE : DU CADRE A LA CONTRIBUTION THEORIQUE DU BRICOLAGE EXPERIENTIEL .....	141
5-1-1-Cadre théorique du bricolage expérientiel.....	142
5-1-2-Le bricolage expérientiel : Une contribution théorique conceptuelle .....	143
5-1-3-Identification des caractéristiques du bricolage expérientiel opposées au taylorisme.....	145
5-1-4-Délimitations empiriques du bricolage expérientiel.....	147

5-2-ÉPISTEMOLOGIE : UN POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE AMENAGE DANS UNE DEMARCHE COMPREHENSIVE-QUALITATIVE COMME FONDEMENT DE NOTRE CADRE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	149
5-2-1-Un pôle épistémologique « aménagé » comme fondement de notre recherche .....	151
5-2-2-Les pratiques managériales du bricolage expérientiel : Une phénoménalité relativiste et subjective .....	152
5-2-3-L'approche compréhensive comme chemin emprunté pour décortiquer le bricolage expérientiel .	154
5-2-4-Critères de validité du bricolage expérientiel plutôt focalisés sur la singularité .....	155
5-2-5-Posture épistémologique interprétativiste-constructiviste comme mode d'appréhension du mode social du bricolage expérientiel .....	156
5-3-POLE TECHNIQUE DE COLLECTE DE DONNEES : L'ADOPTION D'UNE APPROCHE « CONSTRUITE » D'ACCES AUX DONNEES PRIMAIRES A TRAVERS DES « INDIVIDUS-SOURCES ».....	158
5-3-1-L'entretien individuel semi-directif comme technique de recueil des données primaires « constructives » .....	159
5-3-2-Recours à des dispositifs communicationnels variés pour un accès aux individus-sources multiformes.....	160
5-3-3-Un accès aux données primaires issues d'une perception de la réalité sociale « fluctuante » et « problématique ».....	163
5-3-4-Posture d'implication réciproque du chercheur et des individus-sources tout au long des entretiens individuels .....	166
5-4-POLE TECHNIQUE DE TRAITEMENT DES DONNEES : NVIVO COMME OUTIL D'AIDE AU TRAITEMENT DU CORPUS POUR NOTRE ANALYSE QUALITATIVE.....	168
5-4-1-NVIVO comme choix d'outil de notre analyse qualitative.....	169
5-4-2-Une démarche abductive comme logique de codage des données avec NVIVO.....	171
5-4-3-L'unité de sens comme unité d'analyse pour notre codage avec NVIVO.....	172
5-4-4-Une catégorisation par « thème » à vocation d'analyse descriptive des phénomènes étudiés (P19) .....	173
<b>6-CONVERGENCE RELATIVE DES ORGANISATIONS ACTUELLES VERS LE BRICOLAGE EXPERIENTIEL AU CŒUR D'UNE « HYBRIDATION ORGANISATIONNELLE » GLOBALE .....</b>	<b>175</b>
6.1. CONVERGENCE VERS UNE HYBRIDATION CULTURELLE : DEPLOIEMENT DE SOUS-CULTURES PARCELLAIRES ATYPIQUES MICRO-ORGANISMIQUES ENTREMÊLÉES A UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE TRADITIONNELLE GLOBALE.....	183
6.1.1. Le relationnel situé : Une dimension culturelle vécue au niveau micro-organisationnel et encore rejetée au niveau macro-organisationnel.....	188
6.1.2. Bienveillance, Transparence, Entraide et Solidarité : Des valeurs « étrangères » émergentes tendanciellement obligatoires.....	190
6.1.3. L'essai-erreur : une valeur anglo-saxonne sollicitée par tous, mais réadaptée au contexte culturel français.....	194
6.1.4. La digitalisation, un facteur de la convergence vers la culture relationnelle ? .....	198
6.2. L'HYBRIDATION DANS L'ENCADREMENT : UNE PRATIQUE EN PLEIN ESSOR.....	201

6.2.1.L'estompage progressif d'une standardisation des procédures et de l'encadrement pour une démocratisation accrue des marges de manœuvre des collaborateurs .....	207
6.2.2.Un estompage du commandement pour une approche décisionnelle davantage coconstructive et sociocratique .....	210
6.2.3.Le co-développement : une pratique implicitement et explicitement répandue au travers du management hybride .....	212
6.2.4.L'intuition et l'improvisation, des pratiques devenues fondamentales pour une orientation de plus en plus indispensable vers un management hybride des équipes .....	216
6.3. LA COLLEGIALITE « ENCADREE », UNE POSTURE REPENSEE DES TRADITIONNELS POSITIONNEMENTS ENTRE ACTEURS .....	218
6.3.1.L'accompagnement, la facilitation, l'animation et le coaching, les postures phares des managers contemporains .....	223
6.3.2.L'autonomisation et la responsabilisation, les postures émergentes du collaborateur contemporain. ....	225
6.3.3.L'émotion, un affect dorénavant bien accueilli au sein des équipes.....	228
6.3.4.La digitalisation, vecteur de renfort d'échange mais pas forcément liée aux postures .....	230
6.4.SYNTHESE : L'IMPOSSIBILITE DE RUPTURE DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES VERS LE BRICOLAGE EXPERIENTIEL .....	234
6.4.1.Le taylorisme, une approche conservatrice faisant encore ses preuves .....	236
6.4.2.L'approche relationnelle, une démarche bien enracinée essentiellement au niveau du management de proximité et au sein des équipes .....	237
6.4.3.L'hybridation organisationnelle, la tendance justificative de l'entre-deux et de l'expérimentation des pratiques.....	238
6.4.4.La rupture impossible pour le basculement vers le bricolage expérimentiel .....	239
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>240</b>
ENTRETIEN 17-DIRECTRICE DE PROJET - ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL CHEZ ORANGE..	369
ENTRETIEN 18- RESPONSABLE DE L'ATELIER DIGITAL DE LA DSI ENGIE HQ, REGION DE PARIS, FRANCE...	378
ENTRETIEN 19-LEAD PRODUCT OWNER - PROGRAMME CONFIANCE NUMERIQUE (BRANCHE NUMERIQUE LA POSTE) .....	386
ENTRETIEN 20-DIRECTRICE DES PROJETS SAVOIRS ET COMPETENCES CHEZ GROUPE VYV .....	392
ENTRETIEN 22- HEAD OF HR, ING .....	409
ENTRETIEN 23-GROUP TALENT MANAGER - VICE PRESIDENT - GROUPE LA POSTE .....	419
ENTRETIEN 24-CONSULTANT SENIOR RH SPECIALISATION NEGOCIATIONS ET RELATIONS SOCIALES / MANAGEMENT DE TRANSITION .....	426
ENTRETIEN 25-HEAD OF CULTURE & SKILLS DÉPARTEMENT - BNP PERSONAL FINANCE - COMMERCIAL AND MARKETING DIVISION .....	448
ENTRETIEN 26- TRANSITION MANAGERIALE CHEZ VINCI CONSTRUCTION FRANCE.....	453

## Liste des Tableaux

Tableau 1 - Pratiques du bricolage expérientiel .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 2 - Nature de la connaissance du bricolage expérientiel.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 3 - Résumé des éléments constitutifs du pôle épistémologique .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 4 - Classification de l'échantillon .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 5 - Styles de codage Fin et Large .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 6 - Formes de cultures existantes dans les organisations actuelles.....	185
Tableau 7 - Formes de déploiement des modes d'encadrements.....	202
Tableau 8 - Résumé des positionnements recueillis dans les organisations contemporaines.....	222
Tableau 9 - Modèles organisationnels contemporains .....	234

## Liste des figures

Figure 1-Catégorisation des outils collaboratifs et leurs fonctions .....	23
Figure 2 - Cadre théorique du bricolage expérientiel.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 3 - Modélisation du bricolage expérientiel .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 4 - Caractéristiques des cadres épistémologiques et méthodologiques.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 5 - Répartition des hommes interrogés .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 6- Répartition des femmes interrogées.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 7 - Nature de la relation entre le discours collecté et le réel étudié...	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 8 - Source : adapté de Alvesson et Kärreman, 2000 ; Vaara, 2010...	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 9 - Intérêts et Précautions pour l'usage de NVIVO .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 10 - Étapes de l'analyse qualitative avec NVIVO .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 11 - Diagramme des thématiques codées .....	175
Figure 12 - Illustration des codes-parents et codes-enfants.....	176
Figure 13 - Illustration des types de transformations actuelles .....	178
Figure 14 - Hybridation culturelle.....	184
Figure 15 - Formes des cultures contemporaines au sein d'une même organisation .....	188
Figure 16 - Différentes valeurs au sein d'une même organisation.....	191
Figure 17 - Modes d'encadrement au sein des organisations contemporaines .....	201
Figure 18 - Taux de confirmation de l'impact de la digitalisation sur le management.....	204
Figure 19 - Organigramme d'une équipe agile .....	208
Figure 20 - Positionnements et postures des acteurs dans les organisations contemporaines.....	218



## INTRODUCTION

Depuis quelques décennies, au sein des organisations, on assiste à la montée de catégories assez identiques de notions qui déterminent des pratiques nouvelles causées par l'expansion de la numérisation. « Les organisations se structurent et adoptent des pratiques de gestion en fonction de stratégies et de contextes. Il est intéressant de noter la facilité avec laquelle elles peuvent entrer dans des dynamiques d'isomorphisme et de mimétisme, parfois pour faire face aux crises et pour simplement survivre. (Desbois, 2021) » Ceci s'est produit notamment avec l'avènement des transformations qui s'opèrent depuis plusieurs décennies et qui se sont accentuées avec la crise de COVID-19 comme le mentionnent les discours des acteurs organisationnels suivants :

« Nous, on fait un peu des retours au niveau des *daily*, des rétros globaux, mais après euh, ouais, on est vraiment autonomes. Nous, on va juste demander au PO les priorités, qu'est-ce que lui il préfère faire en priorité. Et après, comment le réaliser, on en discute entre nous bien sûr. On n'est pas là à faire chacun dans son côté. Mais par contre, on essaie, entre développeurs, de définir une stratégie et après, on l'applique. Par contre, c'est pareil, pour l'appliquer, on est plus ou moins en autonomie. Si je fais une tâche qui peut être faite tout seul, par contre, elle sera faite en autonomie complète. Si on a besoin de travailler sur une tâche qui va impacter une autre, un autre collègue, c'est bien de s'entendre sur la marche à suivre avant. Sinon, on impacte son travail. » (Collaborateur X)

« On dit qu'ils sont collaboratifs parce qu'ils sont interactifs. Ça, c'est un peu une idéologie. C'est ce qu'on raconte aujourd'hui. Ils sont interactifs quand on veut qu'ils soient interactifs. Donc on a des réseaux sociaux, on a Yammer, des outils collaboratifs dont Teams et on fait des réunions via Skype. Il n'empêche que – et là je vois bien, on a mis en place (...) ; ça me fait un peu rigoler – le DRH, il est très “il faut casser les silos”. Il a fait venir quelqu'un de la sphère publique, et là il enclenche la transformation de la filière RH. Donc il a mis en place un énième projet de transformation, parce que moi, c'était aussi un projet de transformation, mais lui, il est dans le comité de direction de la DRH. Il est un peu outils digitaux, donc il a mis en place des “*factory*”. C'est un discours un peu moderne, pour repenser les processus de la filière RH du groupe à l'échelle mondiale. » (Délégué syndical)

« C'est l'accessibilité qui est d'autant plus facilitée. Aller au service RH pour voir le bilan social de l'entreprise, c'est autre chose que d'être devant son écran et en deux, trois clics lors d'une pause déjeuner... Et ça, c'est un accès facile. Il n'y a plus de demande à faire, ni de déplacement

physique. En un clic, on a un accès rapide à l'information. Ce qui pose deux sujets. Un, sur le comment le manager, les supérieurs hiérarchiques, leur parole est totalement vérifiable, voire remise en cause, ou on leur demande d'argumenter. Parce que l'interprétation peut être différente. On peut imaginer que sur les orientations stratégiques d'une entreprise, où il est explicité le fait que certaines activités qui peuvent être des points faibles pour l'année qui va venir, des personnes de cette activité peuvent avoir des questions que le manager n'est pas en capacité de répondre. Tout ce qui est là va être remis en question. Et il y a aussi des informations que le manager n'a pas obligatoirement. C'est-à-dire qu'une personne qui est dans l'entreprise qui a potentiellement plus de temps et qui a un travail moins chronophage que la plupart des managers va aller gratter de l'information, risque d'être mieux informée que le manager. Ce qui pose des problèmes de management là au niveau des managers, à savoir quelle position ils doivent avoir, quels types d'information ils peuvent avoir. Et est-ce qu'à défaut des informations, et donc les aider à développer des *soft skills* qui ne sont pas liées forcément à une formation comme ça a été souvent le cas pendant des années. Parce qu'à un certain niveau tu as droit, un peu comme dans les films américains militaires où on dit "j'ai le niveau d'accréditation pour avoir telle information". Où donc, en fonction de ton niveau hiérarchique, tu as droit à tel type d'information. Et plus tu es haut placé dans la pyramide managériale, plus l'information de qualité peut être accessible. » (Indépendant)

« Alors, il y en a beaucoup qui disent qu'ils fonctionnent en mode agile. Mais nous ça va jusqu'à dans notre direction. Donc nous, on a un directeur, donc un sponsor en quelque sorte, qui a été formé sur ces questions. On a un comité de direction extrêmement ouvert ; les décisions sont collégiales. On n'est pas dans le "*command and control*". "*Command and control*", c'est avant, on avait un chef qui disait "tu vas là, ton avis je m'en tape". Maintenant, il y a beaucoup de feedback, d'échange. "Quand ça se passe bien, c'est bien. Si ça se passe mal, on va dire, qu'est-ce qu'on a appris ?" On est aussi dans le *test and learn*. Il y a toute cette notion de faciliter, d'avoir un écosystème facilitant la créativité, l'innovation, le brainstorming, la prise de décision aussi, qui est facilitée ; et aussi la prise en compte de la compétence qui a aussi envie de lever la main et dire "moi, ce sujet-là, je veux le prendre". » (Manager X)

« Il n'y a pas de commandement, mais moi je me vois plus comme un "*servant leader*". Je ne me vois pas comme un chef. On est dans une autonomie quand même qui est cadrée. Ça ne veut pas dire que... Moi, comment je le conçois ? Ce n'est peut-être pas pareil avec mes autres collègues qui sont responsables d'activités. Moi, comment je le conçois. Je le conçois comme un leadership quand même présent. Pour que l'équipe fonctionne on a quand même besoin de

l'image de quelqu'un qui peut les aider dans n'importe quelle situation. Donc c'est mon rôle. Je suis au service de l'équipe. Il y a une autonomie, mais je considère que c'est une autonomie cadrée. Pourquoi je considère que c'est une autonomie cadrée ? Parce que ce n'est pas "Je suis autonome. Je vais créer mon activité". Non ! L'autonomie, elle est dans les enjeux, les objectifs et les missions qui nous sont affectés. Donc les personnes peuvent être très créatives sur leur propre secteur, gérer leur projet en toute autonomie tant qu'on garde cette notion de transparence et de vision de toutes les activités de l'équipe. Et on a des objets visuels pour ça, de style Kanban interactifs, et puis il y a aussi le développement de la curiosité au sein des équipes... On a aussi des personnes. On est une intelligence collective, ça n'exclut pas la responsabilité individuelle. Donc ça veut dire que ce n'est pas parce qu'on est une équipe collective globale que les gens n'ont plus leurs responsabilités à leur propre niveau. Donc ça a l'air comme ça ambigu. Globalement c'est "une fermeté bienveillante". L'idée, c'est qu'on sait très bien que les personnes ont besoin d'un cadre, de fonctionner dans de bonnes conditions et des règles partagées. D'où la notion de fermeté, mais extrêmement bienveillante. On a vraiment une équipe axée sur la bienveillance. » (Manager Y)

Les maîtres-mots de ces discours provenant de certains de nos enquêtés convergent ainsi vers tout ce qui relève de l'intelligence collective, de l'agilité et de l'autonomie suscitées par le déploiement des outils numériques et mettent en évidence l'idée directrice de la transformation du management par cette numérisation. Autrement dit, il s'agit de notions qui relancent le débat sur la dimension « groupale » de l'organisation, pour ne pas dire de participation et de démocratisation au niveau managérial, ce que plusieurs auteurs assimilent aux Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) notamment avec cet impact de la numérisation. De ces nouvelles formes d'organisation du travail « découlent non seulement du changement technologique (nomadisme, travail délocalisé, à distance, réunions virtuelles, etc.) mais également un nouveau rapport au savoir et à la hiérarchie. À la loi des pères est en train de succéder la loi des frères. Cela constitue un des principaux défis du management postmoderne qui doit basculer dans d'autres pratiques et comportements afin de permettre aux personnes qu'elles entrent » (Silva, 2013). Par ailleurs la numérisation par le déploiement des outils socio-collaboratifs susciterait une revalorisation de la compétence qui avait été décomposée et souscrite aux travailleurs tayloriens. « La première et la seconde révolution industrielle ont fait naître des métiers entièrement nouveaux, tels que celui de mécanicien pour l'une, d'électricien pour l'autre. À partir des années 1880, le développement accéléré des machines-outils, la mécanisation des procédés et la production en continu rendirent inutiles des métiers hautement qualifiés, tels que ceux d'ajusteur ou de souffleur de verre. (Caron, 2000) » De sorte que le taylorisme et le fordisme furent ainsi « décrits par les sociologues comme un processus de déqualification, lié à la substitution de l'ouvrier spécialisé à l'ouvrier professionnel. (...) La rupture introduite par l'électronique a eu une ampleur et un caractère de généralité sans précédent. Elle explique le désarroi et l'incompréhension d'une partie importante de la classe

ouvrière face à cette évolution. Elle est une source du sentiment d'exclusion vécu par certains » (Caron, *op.cit.*). Le déploiement des outils socio-collaboratifs quant à eux entraîneraient l'effet inverse des premiers dispositifs technologiques. Ils ont permis de restructurer tout le système organisationnel en profondeur. « (...) [Elles] n'ont pas seulement reconstruit le système des compétences. Elles ont remis en cause de manière radicale le modèle d'organisation des entreprises, qui était caractérisé par un système vertical de circulation de l'information et purement hiérarchique de prise de décision. Il était l'aboutissement de la bureaucratisation a de la production de masse. La réorientation de la stratégie vers des innovations de produit, la recherche de la qualité et la flexibilité exigèrent, dès les années 1970, la mise en place de procédures de décision fondées sur le dialogue et la coopération directe entre les services. (Caron, *idem*) » Elles constituent pour beaucoup une voie de résolution des problèmes managériaux fondamentaux de l'organisation dans le sens où elles « (...) vinrent apporter une réponse à ces besoins. Elles ont facilité l'apparition de relations transversales. Elles ont permis de mettre en place une organisation interne en réseaux. La micro-informatique et l'Intranet ont été les instruments de cette transformation. (...) Le réseau des réseaux est ainsi perçu comme un instrument de libération. Son développement est associé à l'essor de la démocratie » (Caron, *ibid.*). C'est cette vision de la démocratisation de l'organisation qui est véhiculée aujourd'hui par beaucoup de protagonistes de la numérisation. Elle serait donc le vecteur d'une transformation du modèle hiérarchique traditionnel. Certains y voient même une totale suppression de cette couche organisationnelle et crient fort par l'appel « tous managers » au travers d'entreprises dites libérées. La vision oppressive de la technologie semble donc ici se dissiper. À cela s'ajoutent les arguments sur le changement générationnel par l'émergence des générations Y et Z qu'on identifie à des promoteurs de la numérisation avec leur caractérisation de « *digital native* » et qui auraient un rejet de l'autorité telle qu'elle a été diffusée par les générations précédentes. Face à tout cela, les organisations ne sauraient rester insensibles. Pour continuer à attirer les talents et s'adapter au contexte contemporain, se mettent en place ces nouvelles formes d'organisation du travail basées justement sur l'intelligence collective et l'agilité, en croisement avec la numérisation à un point tel qu'on ignore lequel des deux occasionne l'autre. En effet il apparaît difficile de discerner si c'est la numérisation qui entraîne la transformation du management ou bien si c'est la transformation du management qui laisse place à l'expansion de la numérisation. Question que ne se posent sans aucun doute d'autres auteurs tels que Charbonnier et Enlart (2013) qui sont allés plus loin en proposant un éventail de possibilités d'aboutissement des organisations qui ne suivraient pas la tendance de la numérisation. Autrement dit, pour eux, toute organisation qui ne se digitaliserait pas aura le même sort que Kodak qui n'avait pas su saisir l'opportunité de passer à la photo numérique de sorte qu'elle a dû « disparaître ». La numérisation se retrouve donc au cœur de la transformation des organisations. Elle les ferait basculer vers cette dimension coopérative souvent rejetée au sein de l'organisation traditionnelle moderne. « Les technologies construisent le social. L'expérience de la diffusion des technologies de l'information en a fourni une illustration exemplaire. Elles ont recomposé l'ensemble du système de compétences, construit depuis deux siècles d'industrialisation, faisant

disparaître des métiers aux savoir-faire plus que séculaires, faisant apparaître des qualifications nouvelles, construites sur la maîtrise des savoirs et des pratiques associés aux applications de l'électronique. (Caron, *ibidem*) »

Le premier point explicite de cette vision positive de l'expansion de la numérisation, bien qu'elle suscite des avis divergents, est qu'elles semblent davantage s'enraciner et se déployer, les organisations suivant cette direction de peur de ne pas être à la page. Elles mettent donc en place des dispositifs organisationnels allant dans ce sens comme l'indiquent de nombreux auteurs. Pour certains auteurs, dont François Silva (*op. cit.*), « nous sommes en train de voir apparaître dans les entreprises des pratiques “postmodernes” remettant en question les dimensions “modernes” du management ». Ainsi nous pouvons clairement définir le basculement vers des modes organisationnels. Dans un premier temps, on peut identifier des modes de « collectif ou communauté » qui « constitue le fonctionnement essentiel et les relations entre personnes, en particulier pour coproduire, où l'individualisme constituerait un obstacle au développement de ce travail en équipe quand la coopération le renforce » (Silva, *ibid.*). Ensuite, on assisterait à une ouverture vers la « prise en compte des affects de chacun (l'émotion et l'imaginaire) dans des formes de travail ludique (le fun) par opposition à une recherche constante “d'un utilitarisme” et d'un rationalisme dans lequel le travail s'est développé depuis le 18<sup>e</sup> siècle dans un souci d'optimisation des processus de production » (Silva, *ibidem*). Puis, découlant du précédent, on basculerait vers « la mise en place de modes coopératifs de régulation afin de créer les conditions de travail coopératives entre pairs qui remettent en question les modes “traditionnels” orientés par l'obéissance et l'autorité au/du chef » (Silva, *op. cit.*). Ainsi, au travers de la diffusion des outils socio-collaboratifs ce sont de nouvelles communautés de travail qui s'établissent « afin de pouvoir exister pour développer des activités qui ont besoin d'échange autour du vécu, des pratiques et des expériences. Ces NCCT ont des modes de régulation collective et produisent/créent collectifs et/ou coopératifs. C'est le mode de fonctionnement (décision et gouvernance en mode bien commun), de gestion qui sont souvent sur du moyens et long terme mais peuvent aussi se limiter à un projet » (Silva, *idem*). S'appuyer sur les outils numériques favoriserait donc le développement de ces NFOT. Avec ces technologies dites nouvelles, pour les auteurs promoteurs de ces outils numériques, « d'une part les salariés sont en situation de pouvoir travailler de façon collaborative, virtuelle et à distance. Ils peuvent ainsi communiquer à distance en utilisant ces outils qui leur permettent d'échanger sur des modes virtuels. D'autre part, les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) peuvent constituer des plates-formes numériques qui vont constituer des hubs qui seront autant de bibliothèques virtuelles utilisées pour capitaliser, produire, former, stocker et diffuser sur toutes les thématiques possibles » (Silva, *ibidem*). Le sujet laisse donc sous-entendre des aprioris qui paraissent importants à vérifier.

L'autre aspect est le fait que cette forme d'organisation nouvelle liée à la numérisation semble être en opposition avec un fonctionnement plus large qui s'inscrit dans l'organisation « moderne » dans lequel

le management d'un ingénieur sur son équipe correspondait à devoir décider, surveiller/contrôler et sanctionner à travers la recherche d'une rationalisation extrême qui est un continuum du mouvement plus large qu'est la modernité. Il y aurait en ce sens l'émergence d'une nouvelle dimension que certains identifient à un changement de paradigme et qu'on nommerait ainsi paradigme « postmoderne » pour marquer la dissociation avec la modernité. Ce paradigme postmoderne correspondrait à un changement « des modes de représentation qui voient émerger une relation au temps, à l'espace, à la connaissance, à l'Autrui et à soi-même complètement différente » (Silva, 2016). En effet, la modernité s'identifiait à tout autre chose. « À la fin du 17<sup>e</sup> siècle, les élites en Europe et en France en premier lieu basculent psychologiquement dans une nouvelle époque remettant en question la société structurée par le Roi de droit divin, l'ordre, le sens de l'autorité, la croyance aux dogmes, la fidélité à l'Église. (Hazard 1935) » « Une nouvelle ère s'ouvre alors, celle de la modernité construite autour du règne de la raison, du doute, de la liberté individuelle, du rejet des Institutions, de l'Église, des vérités traditionnelles. À partir de la Renaissance, ce sont sur ces principes que l'Homme a pu se libérer des préjugés et des dogmes en s'appuyant sur la raison comme instrument de connaissance. (Silva, *op. cit.*) » Dorénavant, ce sera « en triomphant des passions que la raison s'impose comme *“l'étalon-mètre de la pensée moderne et comme le pivot stratégique de la méthode d'appréhension des organisations”* [Hirschman, 1977]. Le cartésianisme est l'expression de ce mouvement autour duquel la science acquit progressivement une autonomie par rapport à l'Église et à ses croyances [Hazard, 1935]. Grâce à la raison, *“l'Homme est maître de lui comme de l'univers”*. Le développement des sciences et des techniques permet ainsi aux européens de conquérir le monde à partir du 16<sup>e</sup> siècle, phénomène qui s'est concrétisé par l'expansion coloniale dans les siècles suivants. Les Lumières populariseront sous le nom de modernité dans tous les domaines, de la médecine à l'espace, de l'industrie à l'alimentation, ces hégémonies scientifiques et techniques se concrétisant par l'importance des résultats obtenus. Les nouvelles techniques et énergies permettent donc d'effectuer des gains de productivité considérables. La modernité affirma ainsi sa suprématie sur toute la planète en imposant son mode de pensée à travers une mathématisation du monde. Tout pouvait être décrit à travers des équations et des algorithmes. Toute démarche qui se voulait scientifique fonctionnait sur le principe de la mesure. La science moderne se développa en s'appuyant sur de nouveaux outils construits pour mesurer » (Silva, *idem*). C'est ainsi que la mesure et la rationalisation, le contrôle et la standardisation, et la division des travailleurs et la hiérarchisation gouvernèrent le monde organisationnel. C'est donc ce qui inspira entre autres des modes d'organisations modernes, dont le taylorisme qui depuis son essor connaît des critiques importantes qui s'accroissent de plus en plus pour certains avec la numérisation contemporaine.

Au vu de ces deux principaux points, une question se dessine : peut-on évoquer un épisode crucial de rupture des modes organisationnels modernes traditionnels vers les modes organisationnels considérés comme étant postmodernes ? Nous avons choisi la notion de rupture parce que, pour nous, elle se réserve de résultats tranchés radicalement. Nous préférons cette notion plutôt que de parler de disruption ou de

révolution comme le font de nombreux ouvrages, justement pour des raisons de prudence quant aux résultats que nous avons trouvés. La notion de rupture en effet repose certes sur l'idée de passage d'un état à un autre, mais ce changement peut ne pas être définitif. Il y a une dimension de dynamique et de mouvement qui permet de qualifier le degré de la rupture selon qu'elle est juste entamée, relative ou radicale. Dimension qu'on ne retrouve pas dans les autres termes. En ce sens, nous rejoignons la notion de paradigme évoquée par Thomas Samuel Kuhn (1962) dans son ouvrage intitulé *La Structure des révolutions scientifiques*. Notion apparaissant comme floue et mal définie par Kuhn, le paradigme serait « un modèle épistémique qui fait autorité et regroupe les chercheurs pour un temps, puis sera remplacé par un autre à la suite d'une révolution scientifique. (...) Il naît d'une découverte scientifique universellement reconnue qui, pour un temps, fournit à la communauté de chercheurs des problèmes type et des solutions » (Kuhn, *op. cit.* p. 11). « Une telle révolution change profondément les manières de voir le monde. (Juignet, 2015) » Concrètement, « (...) il s'agit de l'ensemble des types de solutions classiques que les manuels scientifiques présentent pour aider les étudiants à acquérir la maîtrise de la discipline qu'ils étudient. Ces exemples fonctionnent donc comme des modèles de travail scientifique que les étudiants en science s'efforceront de suivre. Les paradigmes fonctionnent donc comme des exemples communs auxquels se réfèrent les membres d'une même discipline » (Malherbe, 1974). En nous référant à la situation des sciences qui évoluent, nous faisons donc le parallèle avec l'évolution de l'organisation qui serait passée d'une situation moderne à une situation postmoderne. Et comme les autres chercheurs, nous essayons de voir à quoi ces transformations correspondent, tout en élaborant un modèle préétabli qui est celui du bricolage expérientiel que nous avons explicité dans cette introduction pour faire comprendre au lecteur dans quelle posture nous nous tenons.

Ainsi, l'ère serait celle des organisations coopératives et d'intelligence collective, qui sont de nouvelles formes de travail allant d'une coopération minimale à une extrême. Ceci nous a donné envie de nous emparer de cette problématique en axant notre étude sur les pratiques managériales contemporaines pas souvent mentionnées. En effet, toutes ces études et tous ces propos des acteurs indiquent à peu près la même chose sur la reconstitution de la ligne managériale et une revalorisation des compétences des collaborateurs avec plus ou moins de degrés et de nuances divers. Alors que nous, de notre point de vue, avons pu identifier d'autres aspects peut-être non négligeables qui pourraient aussi surgir avec la numérisation. Ce sont les dimensions de bricolage et d'expérientielle. Dans l'ordre général, ces aspects ne font pas l'objet de beaucoup d'études. Parmi celles qui se rapprocheraient de nous sans aucun doute, la plus récente est celle de Philippe Lorino, 2020, qui aborde le pragmatisme en organisation ou encore, de façon plus proche, l'étude d'Emmanuel Bonnet, 2019 sur l'expérientiel dans le management ; ou encore les nombreuses études basées sur le bricolage, effectuées par Germain Olivier en lien généralement avec l'entrepreneuriat au Canada. Nous avons donc voulu étudier ces deux aspects non pas de façon séparée mais ensemble. Car ainsi elles mettent en évidence une dimension singulière à exploiter, notamment comme objet d'étude.

## ◇ OBJET DE LA RECHERCHE : LES PRATIQUES MANAGERIALES ET LE NUMERIQUE

L'objet de notre étude se focalise sur les pratiques managériales et le numérique. Le liant de ces deux concepts est une réalité de cause à effet, dans le sens où le déploiement du numérique entraînerait des pratiques managériales orientées vers le bricolage expérientiel qu'on a élaboré comme concept phare et fondamental de notre étude. Quand on parle de pratiques, il en existe de nombreuses formes, notamment en sciences de gestion ou de management. Il y a des pratiques liées à la gouvernance, au pilotage, à l'opérationnel et aux fonctions supports avec chacune une orientation et une matérialité explicite ou implicite à cause du lien justement implicite ou explicite entre pratique managériale et théorie managériale. De nombreuses études ont souvent établi un lien entre la trajectoire d'une théorie sur l'élaboration d'une pratique comme les articles issus des communications d'un ensemble d'auteurs sous la direction d'Alain-Charles Martinet et Jean-Philippe Denis faisant justement un état sur la réciprocité de l'impact que doit établir une théorie sur une pratique et vice versa : « "De bonnes pratiques peuvent et doivent détruire de mauvaises théories (mais de bonnes théories peuvent et doivent également détruire de mauvaises pratiques)." La référence au texte posthume de S. Ghoshal (2005) en fournissait évidemment la trame principale, accompagnée des travaux d'un autre grand professeur de management : C.K. Prahalad. (Denis & Martinet, 2012) » Autrement dit, il existe une multitude de pratiques pouvant provenir d'une théorie ou simplement du terrain de façon inductive. Le management d'ailleurs, pour certains auteurs, relèverait essentiellement de la pratique (Le Texier, 2018). Sans entrer dans ce débat pour notre étude, nous avons opté pour un ancrage vers cette approche d'analyse de l'organisation à partir de pratiques qui se déploient, de leur vécu et de leurs conséquences en établissant des liens avec dispositifs et artefacts, notamment les outils numériques influençant ou non ces pratiques. Ceci nous amène donc à décrire en amont ce qu'on entend par pratique et par outils numériques.

Aborder la situation des organisations en sciences de gestion à partir du terme de pratique bien que fondamental n'a pas toujours été constant. La notion de pratique connaît en effet depuis plusieurs années un regain d'intérêt en sciences sociales, et s'est notamment étendue dans le domaine des études sur la communication et les médias, au point que l'on peut y déceler l'émergence d'un « tournant de la pratique ». Ce dernier s'incarne dans plusieurs développements récents des théories de la pratique (Cetina *et al.*, 2005 ; Couldry, 2004 ; Hui *et al.*, 2016 ; Reckwitz, 2002 ; Schatzki, 2016). Dans le management, soit en prolongement d'une théorie, soit à son initiative, les pratiques ont été analysées, décryptées depuis son avènement. C'est ainsi qu'on a pu critiquer des pratiques considérées comme trop rationnelles et arrachant à l'homme tout ce qui le constituait et le personnalisait. « Encore plus certainement, *ex post*, et Ghoshal l'assurait, nous sommes nombreux à prendre nos distances et à remettre en question les pratiques inhumaines comme les théories qui les ont portées, justifiant de reprendre cet avis de Ghoshal (2005, p. 75) : "*Our theories and ideas have done much to strengthen the management practices that we are all now so loudly condemning.*" (Denis & Martinet, *ibid.*) » Notre

revue de littérature fera une sorte de récapitulatif de ces critiques énoncées contre les pratiques et les théories managériales. Elles ont donc connu sans cesse des remises en causes ou des validations en continu. L'une des plus récentes et plus populaires est celle formulée par S. Ghoshal et C.K. Prahalad (*op. cit.*) et qui fut d'ailleurs exploitée par l'ensemble de la classe des chercheurs en sciences de gestion en France en 2012, dans la mesure où « (...) toutes ces contributions ont incité puissamment à poursuivre, à prolonger, à déployer, (...) à partir de l'effet miroir des itinéraires de S. Ghoshal et C.K. Prahalad, les lignes de force nouvelles pour avancer dans le sens d'une recherche en sciences du management qui pose qu'éthique, validité épistémique et pragmatisme ne sauraient, sans dommages, être pensées de manière découplée » (Denis & Martinet, *op. cit.*). Toutefois d'autres ont pu apporter des nuances à propos des théories et des pratiques créées, comme Boncori et Mahieux en 2012, qui, « (...) partant du caractère dual des "bonnes" théories en sciences sociales et de gestion, ont développé dans leur article l'argument selon lequel une même théorie peut engendrer à la fois de bonnes et de mauvaises pratiques, aussi bien en termes rationnels qu'en termes moraux » (Boncori & Mahieux, 2012). Ainsi, bonnes ou mauvaises sur plan moral ou rationnel, les pratiques constituent un axe d'approche sûr pour analyser et décrypter une organisation. Elles sont soit créées, soit réinitialisées. Et les études par rapport à ça se focalisent sur l'un ou plusieurs de ces aspects. Pour notre étude, nous avons choisi de scruter trois dimensions organisationnelles fondamentales : la culture, le management ou mode de coordination et les postures des acteurs. Nous pensons que ces trois dimensions constituent des domaines d'étude et sont donc à considérer en tant que pratiques, même si on peut reconnaître leur latitude et leur complexité dans la mesure où ils renferment plusieurs éléments et en sont constitutifs à la fois. Tout ceci en fait justement un champ d'étude à notre sens pertinent. Ce sont des points qui font la une des débats tant chez les praticiens que chez les chercheurs à cause de ce qu'ils représentent. Ils sont en effet au cœur de toute organisation et les décrypter peut justement permettre de mettre en évidence des transformations importantes. Nous avons donc saisi cela comme une opportunité d'étude, d'autant plus que leur transformation est évoquée en lien avec le déploiement des outils numériques, qui ont eux aussi leur histoire et leur particularité.

En effet, le numérique constitue une forme plus globale des outils de télécommunication. « La première partie du XX<sup>e</sup> siècle a vu se développer le téléphone, la radio, la télévision. Ce fut une première phase de développement des techniques de l'Information et de la Communication (TIC). Dans la deuxième partie du XX<sup>e</sup> siècle, les techniques deviennent technologies exprimant une dimension plus complexe. Ainsi, l'informatique va modifier ses technologies elles-mêmes. Elle va se développer dans un premier temps de façon autonome par rapport aux autres TIC jusque dans les années 1980. À partir de cette date, on évoque les nouvelles technologies de l'Information et de la Communication. (Silva, 2012) » Celles-ci vont s'étendre jusqu'aux outils socio-collaboratifs de plus en plus développés depuis quelques décennies. En ce sens, faire allusion aux outils numériques réfère à l'ensemble de tous les outils de télécommunications relevant à la fois du hardware et du software (ordinateur, logiciel, progiciel, etc.).

D'un autre côté pour parler des outils essentiellement de communication en synchrone ou en asynchrone, on parlera notamment du digital duquel relève l'ensemble des outils socio-collaboratifs qui concernent notre étude. L'essor de ces outils socio-collaboratifs s'est effectué avec notamment l'arrivée de l'Internet qui a favorisé le développement de nombreuses fonctionnalités telles que la messagerie instantanée, les forums, les wikis représentatives de la logique des Groupware, c'est-à-dire travailler en collaboratif. Ce qui laisse place à un éventail de typologies d'outils collaboratifs qui ont été créés depuis le temps avec cette caractéristique commune de renforcement de la collaboration.

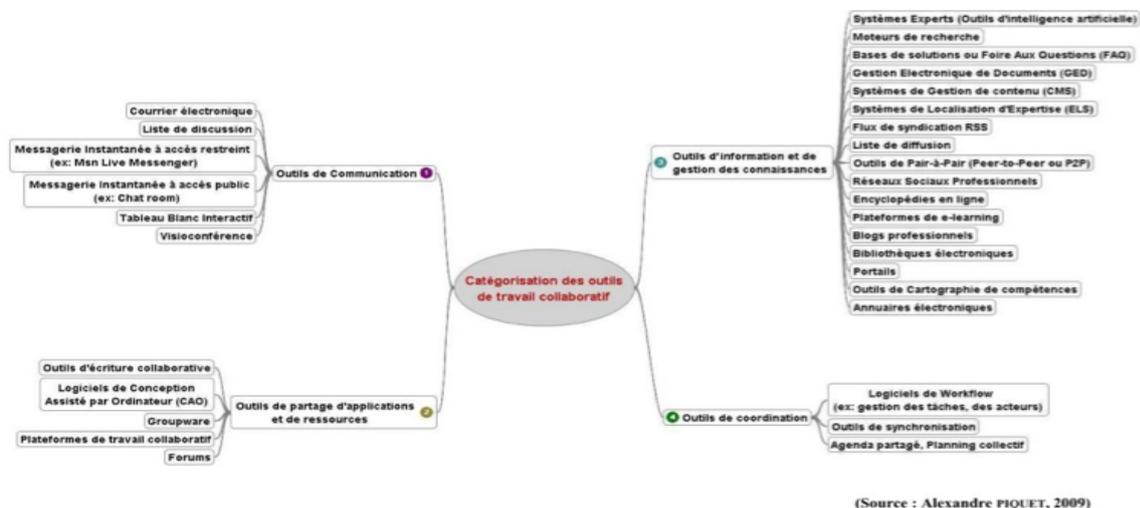


Figure 1-Catégorisation des outils collaboratifs et leurs fonctions

On peut donc voir que la numérisation repose sur le développement de nouveaux outils et de nouvelles applications en constante évolution. Comme toute situation nouvelle liée à la technologie, elle suscite donc de nombreuses hypothèses et questionnements sur une possibilité de transformation du système social. Et quand certains auteurs en effet évoquent une transformation du tissu social par le numérique (Silva, 2016), d'autres au contraire notent non seulement l'absence de lien entre les deux, mais affirment l'inexistence de transformation sociale par cette dernière. La numérisation laisse donc toujours entrevoir ou imaginer une possible transformation des écosystèmes dans lesquels elle est implantée.

Et dans cette optique, l'articulation pratiques managériales et numérisation est notre orientation d'étude. Nous nous interrogeons sur les influences que les unes opéreraient sur l'autre. Ceci n'est d'ailleurs pas

nouveau. De nombreuses études avant nous et d'autres toujours en cours débattent sur ces questions. Notre particularité à nous est la corrélation que nous effectuons avec une possible convergence vers le bricolage expérientiel qui est notre concept et modèle théorique et que nous décrivons dans notre cadre théorique. Mais avant cela, nous voulons maintenant expliquer les raisons de notre choix d'étude et de concepts.

#### ◇ CONTEXTE ET ENJEU DE LA RECHERCHE : LIEN ENTRE TAYLORISME, PRATIQUES MANAGERIALES CONTEMPORAINES ET OUTILS NUMERIQUES SOCIO-COLLABORATIFS

Plusieurs des dernières études en sciences de gestion se sont vouées à démontrer les transformations des pratiques qui s'opèrent dans les organisations. Ces dernières décennies, beaucoup ont montré la transformation globale de l'organisation par la numérisation ainsi que de la société (François Caron, 2010 ; Pierre Musso, 2017 ; Bernard Stiegler, 2018 ), d'autres par la transformation des modes de management essentiellement, avec notamment les thèmes liés à la participation, l'entreprise libérée, à la co-construction (Tom Peter, 1992 ; Isaac Getz, 2009 et Foudriat, 2014) et d'autres en établissant déjà un lien plus étroit entre la transformation du management par la numérisation ( Karine Guiderdoni-Jourdain, 2013 ; Olivier Charbonnier & Sandra Enlart, 2013). Toutes ces études révèlent un contexte organisationnel en mouvement et une volonté de sortir d'une situation plutôt individualiste et conflictuelle qui caractérise le mode de travail traditionnel que nous assimilons au taylorisme organisationnel.

Pour les pratiques participatives liées au changement organisationnel, la question a été abordée en sciences de gestion depuis la naissance du taylorisme. Des travaux de Marie Parker Follet aux travaux plus contemporains, la critique de l'approche taylorienne dans sa dimension individualiste a fait couler beaucoup d'encre et a justement fait émerger de nombreuses pratiques participatives par exemple *l'approche managériale de leadership de changement* de Kotter (1996), dominante dans les années 1990, qui est une actualisation des théories que Kurt Lewin avait déjà élaborées en la matière sur les traces de Marie Parker Follet, précurseur de cette vision participative dans l'organisation moderne. Et celles-ci sont toujours d'actualité avec l'avènement des outils numériques. En effet « la relative réussite des démarches instrumentales pour les projets de changement informatique de type ERP (...) liée à cette approche managériale de Kotter (*op. cit.*), s'est trouvée en difficulté pour instruire des projets de changements dorénavant conditionnés par l'innovation et la participation de toutes les parties prenantes » (Autissier *et al.*, 2018). De sorte que « les formes participatives et de communication étaient devenues une pièce centrale du changement organisationnel » (De Crescenzo, 2000, cité par Pélage, 2004). Les actions participatives observées dans les secteurs privé et public *exigeaient une circulation des informations* et donc un important dispositif de communication (De Crescenzo, 2000, cité par Pélage, *op. cit.*) pour accompagner ces actions participatives dans la conduite du changement. De la

crise économique de 2008 à 2014 environ, cette vision initiale des formes de participation des parties prenantes a connu une évolution vers le besoin de développement du modèle de *co-construction pour s'adapter au changement* devenu *continu* (Foudriat, 2013 ; 2014). Le modèle de co-construction, en effet, semblait décrire une participation plus appropriée parce qu'elle était non seulement élargie vers plus de parties prenantes, mais était aussi axée sur une réelle confrontation entre les échelons supérieurs et inférieurs en s'articulant ainsi autour d'un modèle de communication focalisé sur des itérations, des brainstormings ou encore des *échanges informels co-constructifs* entre acteurs pour s'ajuster progressivement face à la situation réelle d'activité contre des règles prescrites souvent décalées de cette réalité.

Depuis un temps assez récent, ces formes de participation co-constructives semblent encore avoir évolué vers d'autres modèles participatifs. En effet, depuis quelques années, les changements semblent davantage *s'accélérer* en faisant partie du quotidien à un niveau macro et non plus seulement dans des micro-situations, au point que la modélisation par la standardisation et la normalisation taylorienne traditionnelle qui avait encore survécu pour la stabilisation organisationnelle apparaît de plus en plus comme étant *difficile*, mais surtout *révolue*. En effet, les changements ne sont plus essentiellement vus comme étant continus dans des micro-situations quotidiennes, comme le démontrait la liaison entre *la théorie de l'action située* et *le changement continu* (Foudriat, *idem*). Ils sont devenus *exponentiels*, c'est-à-dire « multiples, violents, rapides et étendus au niveau macro nécessitant la mise en place d'une Direction de la Transformation au niveau stratégique » (Autissier *et al.*, *idem*). Ceci incite à de nouvelles interrogations sur l'évolution des modèles de participation et donc des managements émergents.

C'est dans cette optique que nous avons choisi d'effectuer notre étude. L'objet de notre étude consiste en effet à présenter l'une des démarches en réponse à la gestion du changement exponentiel actuel. Il s'agit du bricolage expérientiel qui constitue un modèle participatif basé sur l'intuition et l'émotion mobilisant une approche communicationnelle affective ou émotionnelle. En cela, notre objectif vise à décrire ces formes de pratique qui s'articulent autour de ce bricolage expérientiel issu des espaces organisationnels sociaux devenus instables et complexes. Nous nous inscrivons dans cette perspective de mouvance organisationnelle avec la mise en évidence du lien supplémentaire que nous effectuons entre le bricolage expérientiel et la numérisation.

Nous estimons que parmi ces transformations exponentielles, situées ou macro-organisationnelles, il peut s'agir d'un ancrage vers le bricolage expérientiel comme l'énonce notre problématique.

## ◇ PROBLEMATIQUE : QUESTIONNEMENT SUR LA POSSIBILITE DE BASCULEMENT DES PRATIQUES MANAGERIALES VERS LE BRICOLAGE EXPERIENTIEL AVEC LA NUMERISATION

Le *changement exponentiel* est la traduction d'une forme inédite de changement à laquelle les organisations sont actuellement confrontées. D'un précédent contexte taylorien organisationnel marqué successivement d'abord par un *changement ponctuel* correspondant au passage d'un point A à un point B stable géré de façon descendante, puis par un *changement continu* géré de façon coconstructive dans des micro-situations, actuellement les organisations sont dans cette dynamique de *changement exponentiel* qui apparemment remet profondément en question la place des *normes* et des *structures traditionnelles tayloriennes*. Dans la logique des modalités ponctuelles et co-constructives, en effet, « le changement est traité comme un événement extraordinaire de la vie d'une organisation qu'il convient de traiter pour revenir à un état de stabilité » (Autissier *et al.*, *idem*) par l'élaboration de standards ou de normes. Mais dans le changement exponentiel « ce n'est plus l'état de changement qui sera une situation à part mais au contraire l'état de stabilité » (Autissier *et al.*, *ibid.*). Ici, le changement est donc globalement et stratégiquement imposé et parfois anticipé car en lien avec des contingences internes et externes, comme les recommandations de l'impératif déploiement des dispositifs numériques ou encore celui des mesures écologiques et environnementales. Ceci impacte fortement les formes sociales dans l'organisation de sorte que les modalités de normalisation et de structuration censées réguler les changements ne semblent plus pouvoir suivre leur mouvement pour les encadrer. D'autant plus que leur transformation résulterait du déploiement des outils numériques socio-collaboratifs qui ont la particularité d'être dynamiques et très évolutifs d'un modèle à un autre. « Nous vivons actuellement une transformation majeure de société intrinsèquement impliquée dans une large révolution scientifique et technologique à travers la convergence et l'interconnexion croissante entre "l'infiniment petit (N), la fabrication du vivant (B), les machines pensantes (I) et l'étude du cerveau humain (C)". L'acronyme NBIC désigne le champ scientifique multidisciplinaire qui est en train d'émerger au carrefour des nanotechnologies (N), biotechnologies (B), technologies de l'information (I) et sciences cognitives (C). (Silva, 2016) »

Face à cette situation, comment les organisations réagissent-elles ? Ne se sentent-elles pas obligées de s'orienter vers des approches organisationnelles plus adaptatives au changement exponentiel et plus dynamiques, différentes des approches standardisées focalisées sur la normalisation et la neutralisation du changement ? Ces outils collaboratifs, disent la majorité des études, dépendent de l'usage qu'on en fait et elles peuvent soit suggérer plus de participation, soit renforcer le taylorisme. Nous nous proposons, par notre étude, de dépasser cette problématique duelle. Nous estimons qu'il y a au-delà de cela d'autres pratiques émergentes vers lesquelles basculeraient les organisations, notamment celle du bricolage expérimentiel. Il est donc important de se demander ce que l'on entend par bricolage expérimentiel. Est-ce que les pratiques managériales contemporaines convergent réellement vers ce bricolage expérimentiel avec le déploiement des outils socio-collaboratifs ? Si oui, peut-on en ce sens

parler de disruption ou de rupture avec le taylorisme traditionnel ? Pour répondre à ces interrogations qui constituent nos questions de recherche, nous avons énoncé trois hypothèses qui ont servi de fil conducteur pour la démarche empirique.

#### ◇ HYPOTHESES : TRANSFORMATION DE LA CULTURE, DU MANAGEMENT ET DES POSTURES

L'idée directrice de nos trois hypothèses est que les organisations basculeraient effectivement vers *des pratiques intuitives et collaboratives pour anticiper et s'adapter au changement exponentiel*. C'est-à-dire qu'elles adoptent du *bricolage expérientiel*. En effet, ne pouvant plus se baser sur des normes qui apparaissent comme étant parfois obsolètes ou non adaptées pour une *gestion* du changement, les acteurs en organisation *bricolent* en se fiant à leur *expérience propre*, à leur *vécu* plutôt que de suivre ces *standards*. Ils *coconstruisent intuitivement* entre managers et collaborateurs au sein des équipes pour trouver des solutions. Cette co-organisation intuitive repose sur l'implication des collaborateurs en prenant en compte toutes leurs dimensions, c'est-à-dire tant celles de leurs émotions que leur capacité d'autonomisation et de responsabilisation. Chacun est donc non seulement en droit de se référer à son vécu, mais est aussi encouragé à exprimer ses émotions qui comptent pour la prise de décision et la prise d'initiative. Et pour nous, cette situation de co-construction intuitive et émotionnelle nécessiterait le recours à un mode managérial tout aussi *émotionnel* et *collaboratif* dont nous pensons qu'il est important de vérifier l'émergence et d'analyser les caractéristiques. Nous avons donc énoncé les trois hypothèses suivantes mettant en scène les possibles transformations de la culture, du management et des postures vers le bricolage expérientiel. Nous supposons en effet que repenser la mise en place des nouvelles pratiques organisationnelles de travail par un bricolage expérientiel relève de la transformation du mode de culture organisationnelle, des modes de coordination et des postures des acteurs.

##### ○ **Hypothèse 1** : Convergence de la culture organisationnelle vers le relationnel

C'est la remise en question de la référence à une culture « rationnelle hétéronomique universelle » déployée dans toute l'organisation (règles, normes) favorisant l'exemplarité et l'individualisme au profit d'une nouvelle culture « relationnelle ». Cette culture relationnelle porte sur l'apparition de valeurs telles que la solidarité, la réciprocité et la bienveillance. La remise en cause de la culture individualiste pour une culture relationnelle traduit l'émergence de valeurs collectives telles que la solidarité, la confiance et la bienveillance. Cette culture relationnelle constitue *le tremplin, la base* du bricolage expérientiel. C'est parce que les acteurs sont devenus solidaires, se font confiance mutuellement et sont bienveillants les uns envers les autres qu'ils peuvent procéder par tâtonnement, intuition et selon l'expérience de chacun et donc par bricolage expérientiel. Tout au long de l'évolution de l'organisation dans les entreprises, les modes de relation ont évolué. D'une relation d'abord paternaliste avec l'accent sur une

solidarité non entre les ouvriers, mais entre chefs et ouvriers on est passé à une relation quasiment rationnelle et individualiste favorisant une solidarité au sein d'une catégorie socioprofessionnelle, c'est-à-dire une solidarité de collaborateurs entre collaborateurs soutenue par les syndicats et une autre de managers entre managers. Ces deux formes de solidarité sont remises en cause aujourd'hui par une solidarité entre collaborateurs et managers. C'est donc une culture fondamentalement ancrée sur le « collaboratif » ou le « *care* ». En effet, c'est une culture où les membres d'une équipe « s'expérimentent en dynamique de groupe et se sentent pris dans le mouvement collectif d'un devenir groupal » (Foucarde, 2004), où chacun des membres de l'équipe participe et est impliqué dans une intelligence relationnelle.

- **Hypothèse 2** : Convergence du mode d'encadrement vers l'intelligence collective intuitive et improvisée

L'adoption d'une telle culture relationnelle permet le développement de nouvelles pratiques managériales basées sur *la co-expérience, la co-intuition ou le co-pragmatisme*. C'est la remise en question de la logique du modèle d'une organisation « *top down* » focalisée sur les approches processus dites universelles pour être remplacée par une approche d'expérimentation collective. Ainsi, de nouvelles démarches se mettent en place dans lesquelles les membres d'une équipe *expérimentent* ensemble en procédant à une co-expérience des réalités de l'équipe dans le travail au quotidien avec leur manager de proximité. Les organisations ne sont plus dans une approche descendante de mise en place de projets ou de d'outils numériques qui étaient initiés par la RH seule de façon rationnelle en passant par la DSI. Elles procèdent maintenant par un co-déploiement, une co-construction entre membres d'une équipe avec leurs managers qui « *bricolent ensemble* » pour la conception et l'appropriation des outils numériques et l'élaboration de pratiques afin d'atteindre leurs objectifs. Il y a donc de nouvelles formes d'actions collectives qui sont co-conception, co-expérimentation et co-appropriation des outils dont le déploiement se fait par expérience de l'outil tant par les managers que par les acteurs au sein d'une équipe sans duplication dans d'autres équipes qui doivent elles-mêmes s'approprier les outils ou les pratiques. Ceci signifie que leurs conversations ne sont pas fondées sur des lois ou règles qui permettraient de reproduire une expérience à l'identique. Tout est contingent et singulier. Actuellement, l'innovation managériale entre autres se caractérise par l'abandon de la modélisation et du déploiement descendant des pratiques au profit de la co-construction de ces mêmes pratiques. À la place de la standardisation et des outils de contrôle, les acteurs se fient à leur intuition, à leur expérience et à leur expérience propre. Ils expérimentent ensemble, co-conçoivent ensemble, et décident ensemble des pratiques à utiliser et à déployer. Le BE est une démarche organisationnelle qui procède par tâtonnement collectif pour élaborer et déployer les pratiques de travail. Elle est opposée à la méthode taylorienne qui consiste à faire modéliser les pratiques par les chefs décideurs, à les imposer aux exécutants puis à les

généraliser dans toutes les équipes et départements. Nous enrichissons donc la notion d'*empowerment* en élargissant « *l'agir ensemble* » à un « *expérimentons-er ensemble* ». Cette orientation vers la co-organisation et la co-expérience traduit une transformation des pratiques managériales où à la place de la standardisation, du commandement et de la structuration, les organisations fonctionnent à partir de pratiques collaboratives transversales et intuitives telles que le co-développement, l'intelligence collective, le *design thinking*. Autrement dit, l'émergence du bricolage expérientiel permet de développer la responsabilisation collective, le droit à l'erreur, l'intuition et le feed back.

○ **Hypothèse 3** : Convergence des postures vers la collégialité encadrée

Cette tendance à la co-expérienciation et à la co-décision n'est possible que parce que les postures des acteurs s'inscrivent dans la collégialité et la transversalité, contrairement aux rapports classiques hiérarchiques et obséquieux. « Les technologies permettent de développer non plus de la main d'œuvre mais du cerveau d'œuvre. Le travail ne peut donc plus être fondé sur une organisation hiérarchisée mais il faut faire collaborer différentes personnes dont les outils nouveaux permettent de maximiser la créativité et l'efficacité d'un groupe. (Silva, *op. cit.*) » Concrètement, ces pratiques managériales et co-expérientielles traduisent une transformation des postures ou des rôles des acteurs qui basculent vers la collégialité et non vers des postures holocratiques. C'est la remise en cause des postures hiérarchiques vers des postures collégiales et émotionnelles. Pour que ces nouvelles pratiques se développent il est nécessaire de déployer de nouveaux modes de régulation basés sur la collégialité en rupture avec des relations obséquieuses et hiérarchiques. Des managers de proximité aux collaborateurs, les comportements convergent vers la transversalité dans le travail au quotidien. Concernant les managers, au lieu d'être des « contremaîtres » ou les « têtes pensantes » qui dictent aux « managés » comment faire, ils deviennent des animateurs ou des coachs. Ce qui fait qu'ils adoptent des postures d'égal à égal avec les collaborateurs pour co-construire ensemble. Et les collaborateurs sortent de leur attitude passive d'attente des ordres du manager pour aller à une posture « d'autonomisation régulée » collectivement. Ainsi les acteurs adoptent des postures d'écoute mutuelle, de partage, de confiance, d'émotion ou d'empathie. Ils peuvent discuter collégialement pour régler un problème, par exemple. Les managers n'agissent plus par « prescription » des ordres tout en étant à l'extérieur et au-dessus de l'équipe, mais non seulement ils élaborent les règles ensemble, mais expérimentent aussi ensemble les prescriptions de façon unique à chaque fois. « Nous n'avons donc plus affaire à “un management de l'administration des choses et des objectifs”, mais plutôt un management lié à la régulation entre des personnes » (Silva, *op. cit.*) de façon expérientielle.

La formulation de ces hypothèses révèle le recours à de nombreux concepts dont celui du bricolage expérientiel qui constitue le concept phare de notre étude en lien avec l'approche relationnelle. Nous établissons un lien de cause à effet entre les deux. Autrement dit, le bricolage expérientiel serait l'une des manifestations de l'approche relationnelle. Mais l'Histoire révèle notamment que l'approche relationnelle est très ancienne. Même dans l'organisation taylorienne, il y a une relation entre managers et managés qui est exclusivement hiérarchique et descendante. Par le bricolage expérientiel, nous montrons une relation différente basée sur la réciprocité et la collégialité. Aussi, on peut lire en filigrane de nos hypothèses l'élaboration d'une opposition entre une approche organisationnelle classique assimilée au taylorisme et à l'individualisme et une autre approche émergente assimilée au modèle relationnel construite à partir du bricolage expérientiel. Celle-ci émerge pour faire face au contexte organisationnel contemporain affecté par les enjeux conjoncturels, en l'occurrence celui de la numérisation.

Ainsi, ces hypothèses soulignent que c'est parce qu'il y a une transformation de la culture, du management et des postures que les organisations convergent vers le bricolage expérientiel. Il y a donc une relation de cause à effet entre eux. Autrement dit, la transformation des pratiques organisationnelles sous-entend une transformation du mode organisationnel.

#### POSITIONNEMENT DISCIPLINAIRE : SCIENCES DU MANAGEMENT

Nous inscrivons notre étude dans la discipline des sciences de gestion pour traiter les transformations liées au déploiement du numérique sur la culture, les modes de coordination et de comportement des acteurs. Pour explorer les pratiques managériales, notre recherche est orientée vers les domaines de gestion concernés par la transformation de la culture, des modes de comportement et de coordination (DSI, DRH, DT) qui proviennent de thèmes tous en lien avec la thématique des transformations sociétales. Concrètement, nous adoptons en ce sens « un traitement de thématiques transversales sur des problématiques émergentes ou innovantes » (Plane, 2020) dans une base « monodisciplinaire » (Uzan, 2020) orienté à partir d'une approche « pluridisciplinaire » (Uzan, *op. cit.*).

Notre étude se fonde sur les bases des sciences de gestion dans une dynamique monodisciplinaire qui se rapporte à la notion de discipline dans un sens unilatéral. « Au plan étymologique, le mot vient du latin *discipulus* (disciple) lui-même dérivé du mot *discere* signifiant "apprendre". Dans le monde scientifique moderne, le mot "discipline" désigne une branche de la connaissance scientifique se définissant en fonction d'objets spécifiques de recherche, proposant une connaissance de phénomènes vérifiée par des méthodes empiriques/expérimentales, et s'identifiant à partir de paradigmes évoluant par consensus partagés par les scientifiques se revendiquant de la discipline. (Uzan, *idem*) » En ce sens, toute recherche pour s'affirmer et être prise en compte doit donc appartenir à une discipline dans laquelle les pairs

devraient valider les aspects méthodologiques et épistémologiques pour certifier le devenir du chercheur dans le cercle des autres chercheurs de ladite discipline. Pourtant, cette dimension de paradigme et de phénomènes propres à l'identité stricte d'une discipline n'est pas souvent claire, comme le rappelle Uzan (*ibid.*) : « Il nous semble au contraire important de souligner dans cette définition le fait que toute discipline est d'abord *englobée dans un ensemble scientifique plus vaste* et que donc, par nature, la collaboration entre disciplines est intrinsèquement constitutive de la dynamique disciplinaire. » Autrement dit, parler d'une discipline stricto sensu serait quasiment abusif et ce depuis de nombreux siècles. D'autant plus que « (...) le rapprochement interdisciplinaire n'est pas une démarche récente. Le recours à l'emprunt de catégories, questions de recherche, perspectives, à des disciplines ou domaines connexes est en effet une conduite heuristique aussi spontanée qu'ancienne dans l'émergence des idées (création de l'Université comme lieu de l'universalité au Moyen Âge, mouvement encyclopédique au 18<sup>e</sup> etc.) » (Carlo, 2015). « Ainsi, une discipline se développe d'une part, selon un processus qui oscille en permanence de l'ouverture à la clôture aux autres disciplines et, d'autre part, se nourrit en permanence des apports des autres disciplines qui, une fois validés dans la discipline d'origine, s'universalisent en devenant disponibles pour l'ensemble du monde scientifique. (Uzan, *ibid.*) »

Dans cette optique, notre étude bien qu'elle se fonde dans un ancrage monodisciplinaire s'étend tout de même dans une démarche pluridisciplinaire qui ne change pas sa substance disciplinaire basique. « Notons que le suffixe *pluri* signifie "plusieurs" et implique principalement de mettre en regard plusieurs disciplines afin d'éclairer la compréhension d'une thématique commune de recherche dont aucune ne peut en appréhender tous les aspects. La pluridisciplinarité est donc un dispositif qui vise à repousser cette limite disciplinaire en mettant à profit la complémentarité des disciplines pour la compréhension d'un phénomène. Chaque chercheur engagé dans un tel dispositif souhaitant explicitement conserver la spécificité des concepts, méthodes et résultats de sa discipline, les travaux s'effectuent en parallèle et l'éclairage produit sur le thème commun étudié résulte de la juxtaposition des contributions de chaque discipline. (Uzan, *op. cit.*) » C'est ce point de vue que nous avons effectivement adopté dans la réalisation de notre étude. Nous avons notamment eu recours à des approches et à des concepts provenant de la sociologie, de la psychologie et de la philosophie pour alimenter notamment notre revue littérature et avoir un regard plus élaboré sur l'analyse des transformations contemporaines partant du taylorisme. Et cela n'a pas affecté notre objectif de mettre en évidence les pratiques managériales contemporaines. L'objet de recherche et son ancrage disciplinaire n'ont pas été altérés, parce que « (...) l'approche pluridisciplinaire permet ainsi au chercheur de conserver ses ancrages paradigmatiques et d'inscrire ses résultats dans sa propre discipline tout en acceptant de les confronter *par juxtaposition* à ceux produits par d'autres disciplines » (Uzan, *idem*). Cette « (...) décentration du chercheur par rapport à ces objets d'investigation initiaux et paradigmes de référence joue (...) depuis toujours, un rôle dans la construction de connaissances. Il n'en

reste pas moins que cette démarche est sommée d'établir sa légitimité, tant le mode de contact et la maîtrise (supposée approximative) des disciplines mises en lien par ceux qui s'y risquent sont parfois tenus en suspicion » (Carlo, *op. cit.*). Notre étude se distingue ainsi d'une étude menée dans la transdisciplinarité comme évoquée par Alain Briole ou encore Jean-Piaget dont les travaux veulent aller au-delà de toutes disciplines pour être le plus généraliste possible. En effet, ces derniers ont mené des travaux de recherche par l'appréhension « (...) du cadre de référence d'autres disciplines, à un niveau de compétence identifié qui garantisse l'intercompréhension disciplinaire. Il s'agit, autrement dit, de s'engager dans une démarche d'apprentissage qui n'est pas dans le droit fil d'une spécialisation. Ceci n'entraîne nullement le retour à un modèle de chercheur au discours globalisant, qui exercerait une grille d'interprétation unique sur des phénomènes à travers les disciplines et sous-disciplines qu'il approche mais ceci implique d'adopter une posture d'apprentissage d'une autre ou d'autres disciplines ou sous-disciplines, avec la perspective de "créer des ponts" et de remanier ses catégorisations. On qualifiera cette posture de "généraliste" dans la mesure où elle inscrit les connaissances disciplinaires, parcellaires, dans un projet plus vaste d'appréhension du réel et de flexibilité des catégorisations » (Carlo, *idem*). Nous avons donc évité toute neutralité dans la réalisation pour justement pouvoir bénéficier de la validation de nos travaux par nos pairs et ainsi, pour des raisons institutionnelles, arriver à une spécialisation dans les sciences de gestion. « La spécialisation du travail s'accompagne d'un processus de "professionnalisation" qui constitue sans contexte un gain de rigueur et de précision scientifique. On a donc fini par associer "spécialisation et scientificité" », dit Lahire (2012, p. 342). En effet, pour tenter de produire des données et des connaissances nouvelles, une maîtrise précise spécialisée d'un champ de recherche est une condition sine qua non, mais cet état de fait s'accompagne d'un paradoxe : cette maîtrise ne suffit pas à entrer dans une démarche interdisciplinaire, fût-elle « focalisée » (Carlo, *ibidem*). Nous espérons donc avoir respecté les différents critères pour l'accréditation de notre travail de recherche par nos pairs dans les sciences de gestion. Comme le rappelle Uzan (*op. cit.*) : « (...) cette réflexion suppose pour être féconde qu'il s'interroge notamment : 1) sur son choix d'inscrire son activité scientifique dans telle discipline plutôt que telle autre et sur son niveau d'acceptation des paradigmes dominants qui la sous-tendent (choix théoriques et méthodologiques dans des *corpus* reconnus valides par la communauté scientifique de référence) ; 2) sur les postures épistémologiques qu'il lui semble possible et souhaitable d'adopter pour pratiquer la collaboration et l'interpénétration des disciplines au regard de l'objet/sujet de recherche qui l'intéresse ». Nous estimons avoir suivi ces orientations méthodologiques et épistémiques avec notre étude sur le lien entre la numérisation et l'émergence du bricolage expérimental qui repose sur un cadre théorique et épistémologique assez élaboré et assez diversifié tout en restant dans la vision des sciences du management.

Après une introduction qui nous imprègne des enjeux et des objectifs de notre étude à partir de la présentation de notre objet d'étude, du contexte, de sa problématique et des modalités épistémologiques et méthodologiques dans lesquelles elle a été élaborée, le reste de la rédaction de la thèse décrit les

approches, courants et concepts qui de près ou de loin l'ont influencée. Il s'agit dans une première partie de présenter notre revue de littérature. En se référant à la définition élaborée par Hervé Dumez de la revue de littérature, nous avons déjà présenté l'une de ses dimensions. Nous avons en effet décrit notre démarche méthodologique et épistémologique dans la partie introductive. Nous avons opté pour une dissociation de la rédaction de la démarche méthodologique et épistémologique de ce qu'on peut appeler un récapitulatif de nos références théoriques émanant des travaux précédents. De façon pratique, cette étape constitue la première dans un travail de recherche puisqu'il s'agit de l'exploration des travaux de référence qui nous ont amenée à élaborer une problématique. « Dans un premier temps, il s'agit donc de rassembler des références. Il faut explorer : chercher dans plusieurs disciplines (sociologie, gestion, histoire, psychologie, économie, science politique, anthropologie, etc.), prendre la mesure de la diversité des méthodologies, élargir les mots clefs pour monter en généralité, chercher des analogies, des images, des métaphores pour élargir le vocabulaire de la recherche, chercher à se perdre, à changer les perspectives, à digresser c'est-à-dire à s'éloigner de son sujet en empruntant des chemins de traverse (Dumez, 2005), tout en sachant ne pas trop s'éloigner. À ce stade, le travail se fait sur les titres et les résumés. (Dumez, *op. cit.*) » C'est ce que nous avons adopté pour réaliser un état de l'art des pratiques managériales allant des pratiques tayloriennes aux pratiques liées à l'entreprise libérée contemporaine et cela a nécessité de décrire les raisons de la remise en cause du taylorisme ayant entraîné l'émergence de ces autres pratiques toutes aussi différentes les unes que les autres avec tout de même un noyau commun : la collaboration-participative contre le taylorisme individualiste. Nous avons pour ainsi dire décrit les grands traits de ces pratiques succinctement avec une chronologie d'émergence relative parce que les origines de ces pratiques participatives qu'on peut identifier à des pratiques anti-tayloriennes, sont disparates. Il n'y a pas un point de départ explicitement défini. Les mouvements anti-tayloriens se sont effectués au fil du temps. Mais nous pensons avoir présenté cela avec une certaine singularité non seulement par le recours à des courants philosophiques que nous estimons constructeurs de bien des mouvements sociétaux dont celui de la critique du taylorisme, mais aussi par l'implication de concepts et pratiques provenant de certains domaines des sciences sociales tels que la psychologie, la psychopathologie et la sociologie. Tout ceci a été fait dans l'optique d'étendre la portée de nos propos et montrer l'expansion sociétale et organisationnelle de notre modèle théorique de bricolage expérientiel. Le taylorisme-fordisme en effet était le continuum d'un mouvement plus large provenant de la société qu'on assimile à la modernité. Au vu des transformations que nous avons pu souligner, le modèle de bricolage expérientiel que nous avons élaboré s'inscrit lui aussi dans la grande transformation de la société liée à la numérisation qui, selon nous, entraîne des changements de la culture humaine au sens anthropologique tels qu'ils influencent toutes les activités humaines, dont le travail. Notre thèse a voulu répondre à cette problématique qui, à notre sens, devait être considérée sur tous les plans. C'est en cela qu'elle est singulière. Notons que la singularité est un critère recommandé dans tous les travaux de recherches et nous pensons l'avoir respecté grâce à notre recours à plusieurs visions disciplinaires distinctes. « Ce que l'on attend d'un travail de recherche est l'originalité. Il ne s'agit pas d'une qualité

en soi, mais d'une démarche : un mémoire, une thèse, un article, ont pour but d'apporter quelque chose de nouveau, d'original. L'originalité est tout le sens de la revue de littérature. Il faut bien maîtriser ce qui a déjà été fait en matière de recherche pour pouvoir positionner sa propre recherche de manière à ce qu'elle apporte quelque chose de plus, à ce qu'elle soit originale (à la frontière du savoir et du non-savoir, comme on l'a vu). (Dumez, *ibid.*) » Cette deuxième dimension de la revue de littérature permet donc d'avoir une vision à 360° des pratiques managériales existentielles jusqu'à aujourd'hui, même si nous savons qu'elle n'est pas exhaustive. L'éventail des pratiques managériales est en effet très dense et très large. Mais nous partons du constat qu'elles s'inscrivent toutes dans une confrontation avec le taylorisme d'antan et ses corollaires que sont le fordisme et le fayolisme qui constituent des pratiques managériales souvent assimilées aux traditionnelles en raison de leurs caractéristiques, que nous avons tenu à décrire pour bien montrer les problèmes soulevés par les critiques émises à leur rencontre. Par notre étude, nous poursuivons cette remise en cause du taylorisme en mettant en lien la possible transformation des pratiques contemporaines en direction du bricolage expérientiel, même si cela peut paraître paradoxal. Selon l'histoire en effet, le pragmatisme deweyen a influencé le taylorisme dans les pays anglo-saxons. Ainsi élaborer un modèle en s'appuyant serait un contresens. Mais nous soulignons l'argument d'Uzan et Plane (*op. cit.*) selon lequel une théorie peut à la fois produire de bonnes ou de mauvaises pratiques et vice versa. Le taylorisme pragmatiste n'est pas la pensée que nous en faisons dans le bricolage expérientiel. Le pragmatisme évoqué dans le taylorisme s'inscrit dans une dimension de prise en compte exclusivement de pure matérialité, ce qui est une vision réductrice du pragmatisme tel qu'il est assimilé par les contemporains et qu'on pourrait identifier à une conception déformée, dans la mesure où, lorsque Dewey évoque l'expérientiel, il l'associe à la représentation et à la pensée. C'est-à-dire qu'il ne réduit pas l'activité humaine à l'expérience ou simplement à la pensée comme l'ont fait les uns et les autres penseurs. Il précise simplement que l'un ne va pas sans l'autre comme nous l'avons évoqué dans notre conceptualisation de l'expérientiel. Ainsi, la vision authentique de l'expérientiel est plus élaborée en ce sens qu'elle s'illustre par la complémentarité entre expérience et représentation, comme nous avons voulu le signaler par notre modèle théorique.

Après cet état de l'art, nous avons pu procéder à la présentation de nos résultats. La revue de littérature complète étant énoncée, la description des résultats pouvait maintenant être effectuée. Et, avec beaucoup de surprise, nous avons pu mettre en évidence les réalités du terrain sur cette question de possible basculement vers le bricolage expérientiel comme démarche des pratiques managériales contemporaines à l'ère du numérique tout en faisant une comparaison avec nos hypothèses. Nous avons ainsi ensuite réalisé l'interprétation de ces résultats avant de conclure.

## 1. LE MANAGEMENT SCIENTIFIQUE COMME MODELE ORGANISATIONNEL INITIAL DE L'ENTREPRISE DITE MODERNE

Au vu de notre étude portant sur la numérisation et les pratiques managériales, il est nécessaire de présenter en amont le débat sur l'émergence du taylorisme et l'innovation technologique de l'époque qui est animée par plusieurs chercheurs depuis des décennies. « Il est devenu courant d'expliquer l'essor du management moderne par celui du machinisme, conformément à l'hypothèse de Weber-Chandler. (Le Texier, *op. cit.*) » Ce point de vue est contredit par d'autres auteurs qui s'appuient sur la lecture de quelques œuvres de Franck Gilbreth et de Frédéric Taylor lui-même et qui disent que « le management, même appliqué au monde industriel, n'est pas une affaire d'innovation technologique ou d'appareillages complexes (...). Les ateliers dans lesquels ont œuvré Taylor et ses collègues n'étaient pas des usines modernes hautement mécanisés, mais se situaient à mi-chemin entre la fabrication artisanale et la production industrielle de masse » (Le Texier, *ibid.*).

Par l'évocation de cette polémique, nous n'avons pas ici l'ambition de trancher en prenant le parti de l'un des deux argumentaires. Nous considérons avec d'autres auteurs que l'on pourrait plutôt comparer ici la primauté de l'un sur l'autre à la métaphore du *fonctionnement de l'œuf et de la poule*, où l'un se nourrit de l'autre (Hugon et Silva, 2009). Ainsi, nous mettons en évidence que cette problématique de l'origine de la transformation des pratiques managériales tayloriennes à cause de l'évolution du technologique ou du machinisme est une histoire toujours d'actualité. Et qu'obtenir une explication univoque et validée unanimement par tous les chercheurs de l'origine que ce soit du taylorisme de l'époque ou des pratiques managériales contemporaines est assez difficile à cause des circonstances d'origine elles-mêmes « confuses ». En effet, d'une part on peut observer une certaine concomitance entre la période de mise au point du taylorisme et celle d'un progrès des machines au sein des usines modernes. Mais d'autre part, ces deux phénomènes s'inscrivent surtout dans le long mouvement de transformation de la société au fil des siècles qui passe par l'association d'outils de plus en plus puissants avec un travail évoluant également sous des formes diverses. Comme nous le verrons, le taylorisme est le fruit d'un mouvement sociétal plus général qui s'inscrit dans une transformation de *l'industrie*. Or, il est généralement traité comme un phénomène autonome sorti de nulle part, ce qui, à notre sens, biaise les interprétations qui varient d'un auteur à un autre. Par ailleurs, toutes les analyses sur le taylorisme ne sont pas toujours contradictoires. Au-delà de cette problématique de l'origine technologie du taylorisme, les auteurs s'accordent en effet sur plusieurs autres points.

Il apparaît notamment que le management scientifique taylorien réfère au premier modèle organisationnel basé sur l'efficacité unidimensionnelle humaine au sein de la société. Il ne s'agit pas ici de la société au sens de cité ou de civilisation, mais plutôt à celui d'organisation, à quoi les chercheurs en gestion s'intéressent principalement, c'est-à-dire l'entreprise produisant des richesses économiques. Celle-ci est une institution spécifique, dont l'apparition et le développement constituent un processus historique qui peut être daté et décrit dans le mouvement général de la société [Chandler, 1977, (Lorino, 2005)]. Et elle a connu des évolutions tout au long des années. En effet, « (...) jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les institutions privilégiées par les analyses économiques sont le marché, la monnaie et l'État. Quand l'entreprise apparaît dans les traités d'économie politique, au sens d'institution formelle et non de simple "aventure" ou projet, c'est au titre : a) d'une affaire familiale ; b) d'une affaire commerciale ou c) d'une affaire d'État. Partant, elle est appréhendée sous les catégories : a) de la fraternité, de l'honnêteté, de la tradition et du soin ; b) du profit, de l'échange et du capital, ou c) de la souveraineté, de la balance commerciale et de l'influence géopolitique. Quelle que soit la perspective privilégiée, l'entreprise n'a pas en elle-même de raison propre. Elle est le vecteur diaphane de desseins qui la dépassent. (Le Texier, *op. cit.*) » En ce sens, il y a donc certes une organisation des hommes et du travail, mais elle est différente de « l'organisation de l'humain et du travail » correspondant au taylorisme. Les ingénieurs-économistes de l'époque vivent des relations industrielles orientées vers des rapports marchands, des devoirs moraux, la bienveillance paternelle, la justice et le bonheur social (Le Texier, *idem*). Et les maîtres-mots traditionnels de la production pris en compte par les économistes sont « la terre, le capital et le travail » (Le Texier, *ibid.*). Taylor va changer cela en innovant avec « un encadrement de la main d'œuvre basée sur cette efficacité unidimensionnelle », c'est-à-dire effectuer un travail basé sur des méthodes simplifiées nécessitant le moindre effort et le moindre geste, et non plus un travail avec plusieurs objectifs à la fois comme un devoir moral sociétal, comme ayant un sens personnel intérieur de développement et comme un moyen économique. Par conséquent d'un management originellement limité aux machines ou aux personnes dépendantes (enfants, malades ou personnes âgées), Taylor a développé l'idée d'un management efficace du travail et des hommes qui constitue des principes de travail de rentabilité propre. Pour traiter la problématique du management moderne, nous avons choisi de présenter cette approche organisationnelle taylorienne avec laquelle tout cela commence. Pour cela nous abordons le modèle de culture, le type de management ou de coordination et le positionnement des acteurs qui en découlent. Nous choisissons de parler ici de positionnement des acteurs plutôt que de posture dans le taylorisme parce que nous considérons qu'il y a une différence entre les deux notions que nous développons tout au long de notre exposé.

## 1.1. LE MODELE DE CULTURE DE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL

Pour parler de culture organisationnelle, nous avons retenu en autres la définition de Le Goff (2003) qui stipule que « (...) comme toute communauté humaine, l'entreprise produit de la culture au sens anthropologique du terme, c'est-à-dire des valeurs, des modèles de comportements intériorisés, des normes ou des habitudes » (Le Goff, cité par Godelier, *op. cit.*). Par conséquent, « cette culture de l'entreprise s'exprime dans des éléments matériels (produits, marques, machines, technologies) ou des choix organisationnels (structure hiérarchique, architecture) » (Godelier, *idem*). À partir de cette définition globale, on s'inscrit dans les deux conceptions classiques de la culture d'entreprise en sciences de gestion qui nous semblent complémentaires. Premièrement avec Schein (1985) on distingue trois niveaux dans la culture : « 1) les artéfacts visibles (processus de gestion, structure de l'organisation). Ils révèlent concrètement les deux ensembles qui suivent ; 2) le cadre général de l'action (stratégie, objectifs de l'organisation et philosophie générale de l'entreprise ; 3) le niveau ultime, autrement dit la culture dans ce qu'elle a de plus essentiel, est invisible à l'observation directe car les acteurs n'en n'ont pas conscience » (Godelier, *ibid.*). Ensuite avec Smirchich (1983), on retient que « l'entreprise "a" une culture ou "est" une culture » (Smirchich, citée par Godelier, *idem*). « Dans la première acception, la culture est une caractéristique particulière de l'entreprise au même titre que la forme de son organigramme ou ses méthodes de production. Dans la seconde, l'entreprise "est" une société humaine au même titre que d'autres formes de groupe humain. (Godelier, *idem*) » Ainsi, il apparaît que la culture d'entreprise constitue un tout qui englobe à la fois les dimensions symboliques, matérielles, comportementales et relationnelles de l'organisation et des humains qui ont successivement connu des considérations et des formes différentes au fil des siècles. De fait on n'a pas toujours évoqué la notion de culture d'entreprise au sens anthropologique, même si son existence au sein des communautés entrepreneuriales et artisanales est tout de même ancienne.

Concrètement, le *courant de culture d'entreprise* est considéré comme naissant à partir des années 1980 avec la prise en exemple des entreprises japonaises (Godelier, *op. cit.*), « lancée par l'article de Pettigrew (1979) et par le livre très populaire de Peters et Waterman (1982) » (Pohl et Battistelli, 2016) et ayant comme prémices en 1951 les travaux de Eliott Jacques au Tavistock Institute à Londres « qui traite du changement et propose de recourir au concept de culture pour l'analyse des organisations » (Godelier, *op. cit.*). Mais l'existence d'une culture dans les milieux de travail orientant les relations humaines était déjà effective sous des formes diverses, notamment dans les rapports patriarcaux liés au charisme individuel des chefs et aux valeurs défendues par chaque famille ou par chaque communauté. Culture « traditionnelle » qui a justement été remise en cause par Taylor pour être remplacée par la « culture rationnelle », première forme de culture de l'entreprise moderne. En effet, même s'il est vrai que des années 1910 à 1920, « (...) certains cabinets sont (...) à l'origine de grandes modes managériales,

McKinsey ayant par exemple forgé et promu le thème de la culture d'entreprise pour faire pièce à un cabinet rival, le Boston Consulting Group (...). Ces cabinets, toutefois, ne sont pas les émanations du management scientifique. (...) Ils vendent des conseils en matière financière, comptable et légale, ou concernant la réforme du sommet des bureaucraties entrepreneuriales, mais ils se désintéressent à peu près complètement des ouvriers. Le cœur de leur expertise, c'est la comptabilité des coûts, non la rationalisation du travail » (Le Texier, *op. cit.*). Ainsi, la culture rationnelle taylorienne émanant d'une orientation symbolique n'est certes pas la première forme de culture du monde du travail depuis sa création, mais constitue tout même la première culture de *l'entreprise moderne* étudiée par les gestionnaires puisqu'elle marque la naissance d'une rationalisation du monde du travail et d'une volonté « d'objectiver » les relations de l'homme au travail, en rupture avec une sorte de culture qui mélange les valeurs familiales et les valeurs de travail. En mettant en avant cette culture de rationalisation des rapports humains, il sépare et dissocie du travail la vie privée du travailleur qui désormais ne concerne plus l'employeur tandis que celui-ci à son tour ne prend en considération que la vie du travailleur dans le milieu de travail. Le taylorisme en ce sens constitue bien un modèle de culture sauf qu'à ce moment-là, on n'emploie pas le concept de culture d'entreprise comme dans les années 1980, mais on évoque simplement des pratiques de management scientifique des hommes.

C'est donc ce « volant organisationnel et technique de la culture taylorienne qui est connu » (Godelier, *op. cit.*) et qui a été développé par Taylor lui-même avec son équipe. Ceci amène beaucoup d'auteurs à considérer que cette dimension rationnelle, au centre de la culture taylorienne, est configurée à partir de pratiques elles-mêmes rationnelles. Pour eux, « le taylorisme est précisément (...) une pratique se développant lentement en une théorie. (...) Sommes des savoirs pratiques, ses formalisations intègrent les contraintes opérationnelles propres à leur application, tels les habitudes culturelles, les réticences ouvrières, les contingences industrielles et les impératifs commerciaux. Contrairement aux ingénieurs comme Auguste Coulomb et Charles Babbage, les managers américains ne décrivent que pour mieux prescrire : ils n'étudient la machine humaine que pour en tirer un effet prédéterminé. Le test de validité de leurs systèmes est moins leur véracité que leur utilité. Leur démarche est plus rationnelle qu'idéologique, certes, mais elle est moins scientifique qu'instrumentale. Bref, ce sont des pratiques » (Le Texier, *op. cit.*). Le taylorisme à lui seul constitue donc à la fois des symboles, illustrés dans des artefacts organisationnels qui orientent les comportements à partir « de valeurs » non plus charismatiques, communautaires ou familiales, mais plutôt « rationnelles » et individuelles.

À la suite de ces auteurs, nous considérons aussi la rationalisation comme principe symbolique et organisationnel du travail et des comportements des travailleurs. C'est pourquoi pour parler de « la culture taylorienne », nous nous sommes orientée, en amont, vers la description de ce principe de rationalité duquel découlent les autres caractéristiques fondamentales du taylorisme comme la mesure, l'efficacité et l'individualisme.

### 1.1.1. La rationalité, « principe culturel central » de l'organisation scientifique du travail

« Une rationalité, selon la définition que nous en donnons, est un schème mental particulier tissant en un tout cohérent une multiplicité de représentations et de principes de jugement et d'action. Il s'agit d'une concrétion cognitive peu ou prou consciente, de sentier symbolique de dépendance, de sens commun local souvent circonscrit à une organisation et à un groupe particulier, ou encore de chemin neuronal collectif plus spécifique qu'une culture et plus général qu'une opinion. Chaque rationalité dessine un certain rapport au monde, à soi et à autrui. (Le Texier, *ibid.*) » Taylor a appliqué cela sur *l'Homme* en suivant le mouvement de son époque « au sens où la gestion est partie intégrante du mouvement général de rationalisation qui frappe, à partir du XVII<sup>e</sup> siècle, la médecine, la ferme, le foyer, l'école et l'industrie, pour ne citer que ces domaines » (Le Texier, *op. cit.*).

En effet, la rationalité est la base de la culture taylorienne. « Dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, comme l'observe le mathématicien Antoine-Augustin Cournot, “non seulement les sciences, mais toutes les institutions humaines s'organisent de même, et sous l'emprise des mêmes idées régulatrices. La horde guerrière devient une armée organisée et disciplinée ; un droit systématique et savant se substitue aux traditions confuses de l'usage ou à ces appréciations que le sentiment de l'équité suggère dans chaque cas particulier, et dont on ne peut rendre compte. On formule, on règle tout ce qui peut être formulé et réglé ; on introduit partout une procédure, c'est-à-dire une méthode, un ordre, une forme”. Le management est une des créatures de ce courant rationalisateur. Taylor exprime de manière systématique des idées qui sont alors dans l'air du temps et qui commencent d'être appliquées de part et d'autre de l'Atlantique. (Le Texier, *idem*) »

Cette rationalité taylorienne repose principalement sur *l'arrangement, l'encadrement* ou *le gouvernement du geste ou la technique* des hommes. « Jusqu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, de part et d'autre de l'Atlantique, le travail dans les manufactures est plus constant et régulier que le labeur agricole, mais il n'est pas davantage rationalisé pour autant. Au sein des ateliers, les relations de travail restent informelles et l'on besogne la plupart du temps irrégulièrement et selon ses propres méthodes, sans instructions écrites ni surveillance hiérarchique (Le Texier, *op. cit.*) » Par la rationalisation des hommes, Taylor et son équipe apportent donc une méthode d'organisation des hommes qui jusque-là n'était pas appliquée. Contrairement aux autres hommes de son temps focalisés sur une rentabilité des machines, du travail et du gain financier, Taylor constate que cela n'est plus suffisant dans la mesure où les problèmes ne provenaient pas des dites dimensions dont on prenait déjà soin. Il considère plutôt qu'en *encadrant* les gestes et les techniques de travail des hommes, l'entreprise pourrait ainsi davantage gagner. Il élabore donc ces pratiques de travail basées sur des principes de *mesure*, pour une plus grande *productivité* afin d'arriver à une meilleure *efficacité*.

### 1.1.2.L'efficacité taylorienne moderne: De l'industrie multidimensionnelle à l'industrie unidimensionnelle

L'efficacité est une notion ancienne dont la connotation a évolué au fil des siècles. Étymologiquement, elle renvoie d'abord vers 1495 au « caractère de ce qui est efficace (ici en parlant d'un sacrement) » d'après la traduction de Jean de Vignay; ensuite elle va désigner la « qualité d'une personne efficace » renvoyant plus précisément à « une vertu, une force » n'appartenant soit « qu'à un seul être, à l'être infini, devant lequel la nature et l'homme sont si peu de chose (Cousin, *Hist. gén. philos.*, p. 451, 1861), soit n'appartenant finalement qu'à l'homme (Paloque, 1909) » (Cnrtl, 2012). Dans ces différents glissements de sens, elle s'inscrit dans des pratiques et des principes qui ont illustré des symboles, des objets et des hommes.

On voit notamment qu'elle a été un sous-entendu dans la notion d'*industrie*. « Originellement, le mot industrie désignait “une activité secrète”. L'étymologie associe donc le verbe latin *struere* qui signifie *bâtir* et le *in* de l'intériorité. *Indutria* signifie en ce sens “qui prépare en lui-même”, dit le Grand Robert. (Musso, 2017) » Mais au fil du temps sa conception va elle aussi évoluer. Elle va successivement désigner « l'art, l'ingéniosité, l'habileté à faire quelque chose » [Oresme, 1370-1372], la « pratique d'une activité manuelle, (...) un métier, une profession » au XV<sup>e</sup> siècle, puis être « assimilée au corps humain et pas seulement à la machine » (Musso, *op. cit.*) ; pour finalement basculer au XVIII<sup>e</sup> siècle dans le sens de « zèle ou [d]'application au travail, ainsi que l'activité productrice et son résultat où le terme s'applique même à trois types d'industrie : agricole, commerciale et manufacturière » (Musso, *ibid.*). C'est dans cette acception qu'on l'associe à la notion d'industrie.

À cette époque, l'efficacité illustre le caractère multidimensionnel de l'industrie qui est à la fois humaine, matérielle et sociale. « Ce qui compte à cette aune, ce n'est pas l'efficacité technique ou la rentabilité économique : c'est d'accomplir son devoir suivant le cérémonial. Nulle scission ne compartimente ce qui est de l'ordre de la production matérielle et ce qui relève du symbolique, de l'apparat et de la parole anodine ou magique. Travailler, ce n'est pas s'éviter de superflus efforts, et nombre de tâches les plus prosaïques s'accompagnent de rites religieux ou traditionnels parfaitement inutiles d'un strict point de vue technique. Le labeur s'inscrit encore dans un appareil d'obligations sociales dénuées de toute perspective de gain ; il constitue souvent une fin en soi davantage qu'un seul moyen. (Le Texier, *ibid.*) » Ceci va justement changer avec le taylorisme.

Avec Taylor, le sens de l'efficacité et de l'industrie change. Vers la fin du XIX<sup>e</sup>, une nouvelle conception de l'efficacité s'installe dans la société et dans les entreprises. Dans les ménages, « (...) une gestion prudente devient synonyme de frugalité et d'efficacité dans l'usage de l'argent, du mobilier, des matières premières et des êtres humains » (Le Texier, *idem*). Cette conception de l'efficacité désigne ici une sorte

« d'aplatissement » (Musso, *idem*), de réduction ou d'optimisation pour obtenir des résultats justement optimaux que Taylor va transposer dans l'organisation du travail en entreprise. « Dès 1903, l'ingénieur Frederick Taylor affirme (...) que son système de management, aussi nommé "méthode d'efficacité", a pour but de faire naître une "usine entièrement moderne et efficace" [Taylor, 1903]. Neuf ans plus tard, il définit le management scientifique comme un "moyen approprié et juste de rendre les hommes plus efficaces qu'ils ne sont maintenant" [Taylor, 1912]. Et pour son premier historien, "si l'idéal du management scientifique a une quelconque originalité quant au travail, c'est dans son insistance sur l'efficacité plutôt que sur l'effort". (Le Texier, *idem*) »

Il y a ainsi une convergence vers l'encadrement du temps et des gestes qui doivent être organisés pour de meilleurs résultats. Taylor ouvre le paradigme de l'efficacité comme mesure simplifiée du travail et des gestes de l'homme. Il met en place des « méthodes efficaces » qui suppriment les gestes, les rites et les habitudes apparaissant comme « inutiles » pour ne se concentrer que sur ceux qui sont considérés comme « utiles » et les standardiser. Dès lors, il y a un tri, un ciblage et un objectif de réduction de certains gestes ou habitudes ou pratiques industrielles traditionnelles précédentes. « (...) Ce qui est désormais valorisé, c'est le travail au sens d'activité productrice de résultats optimaux. L'objet paradigmatique des traités de management moderne n'est pas l'artisan fier de son tour de main qui était payé selon ses compétences ou son ancienneté, c'est le travailleur standard dont la productivité détermine le revenu et fait l'objet des efforts continus d'amélioration. (Le Texier, *op. cit.*) »

On passe donc d'une vision du travail multidimensionnelle à une vision unidimensionnelle. L'efficacité qui originairement englobait à la fois « la signification profonde et l'opérationnalité » (Musso, *idem*) en s'inscrivant dans la forme d'industrie primaire elle-même raccordée en amont à la vertu, à l'accomplissement de soi et à la socialisation converge avec le taylorisme vers un « aplatissement » de la dimension symbolique et donc le retrait de l'aspect social de l'industrie. On ne travaille désormais que pour le travail en lui-même et non pour un objectif communautaire, solidaire ou de développement personnel. Et le travail est lui-même encadré par des méthodes strictement élaborées. L'industrie moderne qui était « en relation avec la révolution industrielle (mécanisation, urbanisation, concurrence accrue) » (Barabel *et al.*, 2013) dans une macrovision, s'affine jusqu'à une microvision telle qu'on la connaît jusqu'à aujourd'hui. Elle s'articule autour de personnes dont les pratiques sont uniformisées, standardisées et où la « signification profonde » n'est pas le premier objectif recherché, mais plutôt l'ajustement du geste pour une productivité et une efficacité maximale. Et pour que le travail soit efficace, Taylor va donc élaborer des méthodes concrètes pour l'atteindre.

### 1.1.3. La mesure au cœur de l'efficacité taylorienne

La mesure est l'aspect central de l'efficacité taylorienne. Elle repose sur une vision mathématisée du travail. Mais cette prise en compte de la mesure en tant qu'approche de quantification de la vie humaine n'a pas commencé avec le taylorisme. Elle constitue de façon générale un des éléments centraux du mouvement plus large de la *modernité* initiée vers la fin du XVII<sup>e</sup> siècle qui s'est concrétisée dans la recherche de cette dite *mesure et du temps* en opposition aux pratiques et aux croyances de l'époque considérées comme subjectives (Silva & Lacan, 2009). Bien avant ça, l'horloge était déjà considérée comme l'automate par excellence, occupant l'imaginaire dès la fin du Moyen Âge (Supiot, 2015). Aussi, l'installation de la mesure dans le travail ne commence précisément qu'à l'ère médiévale avec « une nouvelle organisation du temps de travail, cadencée par leur mouvement mécanique et s'écartant progressivement des rythmes de la nature » (Supiot, *op. cit.*). Le taylorisme peut donc être vu non comme un commencement, mais plutôt comme « une sorte d'aboutissement » (Supiot, *idem*) de cette gouvernance par le nombre, sauf qu'avec lui, elle se trouve dans une forme plus réduite et métrique de tous les gestes humains alignés avec la machine dans un objectif d'efficacité.

« L'ouvrier des temps modernes se trouvera réduit à un jeu de forces physiques asservi à la cadence de la chaîne de production. (...) Son corps devra se plier au modèle de l'horloge (...) et à la Métrie. (...) Les manœuvres sur machines, observait Simone Weil, n'atteignent la cadence exigée que si les gestes d'une seconde se succèdent d'une manière ininterrompue et presque comme le tic-tac d'une horloge, sans rien qui ne marque jamais que quelque chose est fini et qu'autre chose commence (...). Devenu l'objet d'une organisation scientifique, le travail est réduit à une succession de gestes simples et mesurables. (Supiot, *ibid.*) »

Concrètement, dans un souci de sécurité et de précision, il y a un besoin de s'appuyer sur des outils de mesure irréprochables (Silva & Lacan, *op. cit.*). Taylor et son équipe vont pour cela « mesurer la durée pour chaque tâche pour ensuite en proposer un temps standard, le chronomètre devenant ainsi bien plus qu'un outil de mesure, mais un véritable outil de management » (Silva & Lacan, *ibid.*). « Au moyen de chronométrages, d'horaires, de planning, d'agendas, d'emplois du temps, d'horloges, de pointeuses et de sonneries, les managers scientifiques découpent le temps en un chapelet de protocoles opératoires. Le concept de "processus", usité à profusion par les managers modernes, désigne ce séquençage d'un acte en étapes successives menant à un résultat préfixé. (Le Texier, *ibid.*) » Ainsi, « ils mirent en place des services de méthodes qui étaient l'interface entre la production et le bureau des études, dont la mission est de concevoir et de fournir les moyens d'améliorer la production en proposant une optimisation de l'organisation du travail en s'appuyant sur des outils d'analyse nécessaires aux études de coûts » (Silva & Lacan, *idem*).

L'exemple que nous avons trouvé pour illustrer le chronométrage dans l'organisation du travail est celui des usines d'André Citroën en France au début du XX<sup>e</sup> siècle. « Durant la guerre, les fabrications

entreprises par André Citroën sont rationalisées, taylorisées et même fordisées (...). Dans ces ateliers – après des difficultés, certes – la décomposition des tâches est fondamentale : “c’est le triomphe du machinisme et de l’automatisme”, proclame une brochure de 1918. Succession et durée des mouvements sont étudiées et chronométrées (39 opérations pour fabriquer un obus, et 4 minutes pour parcourir la tranche d’ébauchage). Les “tranches” alignent les tâches successives. Pour exécuter ces travaux, une main-d’œuvre déqualifiée (86,5 %) de femmes au montage des obus) et des salaires au rendement (30 % est composé de primes à la production), autre aspect du système Taylor. (Schweitzer, 2019 ) » On peut ainsi voir que la mesure par le chronométrage dans l’organisation du travail taylorienne est le début d’une vision du travail « objective », où le savoir-faire singulier de chacun n’est pas reconnu. C’est plutôt le travail, la tâche qui sont mis en avant que la personne elle-même. Et cette dépossession de la singularité humaine est d’ailleurs l’une des critiques que l’on énonce contre le taylorisme même jusqu’à aujourd’hui.

#### 1.1.4. Le modèle de productivité fordien : Une illustration du taylorisme par la mise en place du travail à la chaîne et la mécanisation

En parallèle de l'application du taylorisme dans les usines d'André Citroën en France, il y a avant tout celle dans les usines d'automobile de Ford aux États-Unis. En effet, « Ford est devenu célèbre pour avoir introduit dans ses usines le travail à la chaîne en adaptant à l'automobile les principes de rationalisation de Taylor. En ce sens, il est un continuateur de Taylor : le travail une fois parcellisé peut être mécanisé par la chaîne » (Plane, *op. cit.*).

De façon générale, Ford, comme Taylor, a cherché à répondre au problème de l'amélioration de l'organisation du travail. Mais Ford a précisément recherché la méthode la plus adaptée pour augmenter la productivité dans un contexte de travail au départ « artisanal ». Pour répondre à cela, il va donc appliquer le travail à la chaîne, soutenu par la mécanisation et la standardisation des produits.

Concrètement, « le principe du travail à la chaîne repose sur l'idée que ce n'est plus l'ouvrier qui circule autour du produit qu'il fabrique mais c'est le produit qui circule sur la ligne de montage devant une série d'ouvriers fixés à leur poste de travail » (Plane, *idem*). En ce sens, il y a une minimisation du temps de travail où sont supprimés, entre autres, les temps d'arrêt entre chacune des tâches effectuées par les ouvriers, leurs aller-retours pour retrouver des pièces et tout ce qui est manutention, etc. « De plus, Ford introduit très vite dans ses usines la mécanisation. Alors que Taylor propose de rationaliser les outils et l'activité de travail, Ford a recours de plus en plus souvent à la machine (...) Au sein des unités de production, la circulation des pièces assurées par un convoyeur assure une production à flux continu (...) Cette mécanisation présente ainsi l'avantage de supprimer une grande partie du travail de manutention par la circulation automatique des pièces. (Plane, *ibid.*) » « À titre d'exemple, leur conjonction permet de réduire le temps de montage d'un châssis de cinq heures à cinquante minutes (R. Lacey [1986], p. 116). (Boyer et Orléan, 1991) »

Mais le fordisme ne se limite pas pour autant au travail à la chaîne et à la mécanisation. Pour qu'un tel modèle de productivité soit probant, il lui fallait l'élaboration d'un produit particulier et adapté, dans la mesure où les voitures de l'époque sont plutôt des hauts de gamme et requièrent un savoir-faire raffiné et plus complexe. C'est ainsi que Ford se focalisa essentiellement sur la fabrication de la Ford-T qui est le fruit d'une homogénéisation du modèle de la voiture produite à grande échelle pour une consommation de masse, c'est-à-dire une standardisation ou modèle unique de la voiture fabriquée à partir d'une production elle-même homogénéisée. Ainsi, Ford mit au point un produit (et ses composantes) ramené à une norme avec des caractéristiques bien définies et donc rationalisées.

En outre, en mettant en place cette organisation basée sur le travail à la chaîne, la mécanisation et la standardisation du produit, le fordisme fait émerger un type de travailleur : *l'ouvrier spécialisé*. Qui renvoie à un terme plutôt péjoratif. Car il s'agit d'un travailleur « dépossédé du contrôle du rythme de son travail car la chaîne dicte désormais la cadence à suivre » (Plane, *idem*). C'est un travailleur qui a des compétences extrêmement simplifiées dans la mesure où ces tâches se focalisent essentiellement sur les mêmes gestes. Ceci va d'ailleurs susciter de violentes critiques sur ces modèles d'organisation du travail et de la productivité tayloro-fordiennes, comme nous allons le voir dans les prochains chapitres.

Pourtant, au-delà de ces critiques, le taylorisme et le fordisme ont permis une révolution dans l'organisation du travail en général et dans la productivité en particulier. « Ainsi, le modèle de la Ford T constitue sans doute le premier exemple du cercle de croissance vertueuse associé à l'introduction des méthodes de l'organisation scientifique. En effet, standardisation et rationalisation permanente permettent des gains de productivité tels que le prix relatif de l'automobile baisse. Peut ainsi se développer un marché de masse, de nouvelles couches sociales accédant à l'automobile jusqu'alors réservée aux classes aisées, à la classe moyenne, aux fermiers, etc. (Boyer et Orléan, *ibid.*) »

## 1.2. LES CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT TAYLORO-FORDIEN-FAYOLIEN OU MANAGEMENT MECANISTE

La rationalisation, comme nous l'avons dit précédemment, est au cœur du taylorisme en tant que symbole ou valeur culturelle, en tant que pratique de coordination ou de management des structures du travail et des relations humaines, et en tant que repère d'orientation des postures ou des comportements des acteurs. À ce titre on peut confondre la culture rationnelle taylorienne et le management rationnel taylorien. Notamment si l'on s'inscrit uniquement dans la définition de Smirchich (*op. cit.*) quand elle dit que l'entreprise « a » une culture et que cette culture constitue « un instrument d'action grâce auquel il est possible d'agir ». D'autant plus que dans son quotidien, le manager cherche à exprimer des problèmes, définir des codes, des règles ou des valeurs pour mieux rationaliser (Godelier, *ibid.*). Mais pour notre étude, nous distinguons dans le taylorisme sa culture en tant qu'« ensemble de valeurs rationnelles » et son management comme « pratiques opérationnelles rationnelles » dans lequel ces pratiques managériales constituent en fait des artefacts ou des configurations de ladite culture rationnelle taylorienne. Autrement dit, les pratiques managériales illustrent la culture.

Pour cela, dans cette partie, nous décrivons donc essentiellement les pratiques managériales « tayloro-fayoliennes » en tant qu'*artefacts*, c'est-à-dire une sorte de « produit dû à la méthode employée » (Cnrtl, *op. cit.*) ou plus largement en tant que dispositifs d'organisation correspondant précisément aux missions du manager ou chef moderne et incluant la façon dont il les réalise. Il est vrai qu'il existe plusieurs descriptions des typologies de missions du manager moderne, notamment avec les théories de penseurs du XX<sup>e</sup> siècle tels que M. Weber, L. Urwick et L. Gulick, J. Mooney ainsi que C. Barnard. Mais nous nous contentons de présenter ici celles élaborées par Taylor et Fayol. En effet, avec Taylor on assiste en amont au commencement de l'adoption de cette mission de chef moderne qui est *objectif, scientifique ou neutre* en rupture avec une mission du chef traditionnel plutôt *subjectif, patriarcal et familial*. Tandis qu'avec Fayol, on relève une analyse complémentaire de la conception de ces missions du manager énoncée en « cinq points : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler » (Godelier, *op. cit.*).

L'approche tayloro-fayolienne repose donc sur deux approches complémentaires où l'initiateur de la première s'inscrit dans une perspective plus globale en s'intéressant « à maîtriser les différents aspects du travail productif (rôle opérationnel, rôle d'encadrement et rôle de conception) » (Barabel *et al.*, 2013), et où l'autre essentiellement « centre son analyse sur le métier de dirigeant » (Barabel *et al.*, *op. cit.*). Ainsi en fin de compte tous les deux recherchent surtout à rationaliser le travail qui repose sur une vision de « l'organisation comme la résultante de l'action de son dirigeant, qui conçoit et formule sa stratégie et ensuite l'implémente » (Nizet & Pichault, 2001) . « En montrant que les qualités individuelles du chef s'effacent derrière les caractéristiques fonctionnelles de sa position hiérarchique, H. Fayol cherche, comme Taylor, à "objectiver" les relations de travail entre les individus au sein de l'entreprise. Le chef

fayolien marque le passage de la légitimité charismatique (qualités personnelles) à la légitimité traditionnelle (position statutaire) voire rationnelle-légale (pouvoir des règles). Ce faisant, c'est une forme de désincarnation de la figure du dirigeant qui s'installe. (Godelier, *op. cit.*) » Nous avons résumé cela principalement en trois aspects qui sont le commandement ou pouvoir de décision, le pouvoir de modélisation ou division des tâches ou encore standardisation des tâches, et enfin le pouvoir de contrôle ou de surveillance.

### 1.2.1. Le commandement dans l'organisation moderne: La multi-chefferie et l'uni-chefferie

Le commandement correspond étymologiquement à « l'action de donner un ordre » (Cnrtl, *op. cit.*). Sa désignation initiale relève d'un ensemble « de règle fondamentale de conduite donnée par Dieu » à son peuple selon les histoires bibliques, avant de se répandre dans le langage de l'armée comme « tous les ordres prompts qu'on donne en faisant l'exercice des troupes, ou la manœuvre des matelots », dans lequel le commandement représente le pouvoir incarné par « le chef militaire, homme de commandement » à qui les autres militaires doivent obéissance (Cnrtl, *ibid.*). C'est de ces sens du commandement que s'inspirent tous les autres usages, dont ceux développés au sein des entreprises où il se rapporte globalement aux cinq points de la doctrine de Fayol : « prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler » (Godelier, *op. cit.*). Le commandement renvoie donc à un chemin imposé, une ordonnance recommandée qui doit être accomplie.

Dans cette situation, on retrouve toujours une instance considérée comme « supérieure » qui donne des « ordres » à d'autres qui doivent les exécuter. Et même si le commandement a fait l'objet de nombreuses analyses débouchant sur le développement de styles de *leadership* différents, comme les études de Lewin (1935), on retrouve toujours cette dichotomie, avec l'instance du donneur d'ordre et celle de l'exécutant. Pourtant, il faut noter que dans cette dichotomie générale, le commandement a marqué un type de relation humaine qui a évolué selon le modèle organisationnel dominant au sein des entreprises. Il connaît une première forme d'évolution radicale dans l'entreprise moderne par la rationalisation du commandement autrefois paternaliste et bienveillant qui bascule dans le commandement « scientifique », soi-disant « neutre et objectif » de Taylor, puis de Fayol. Celui-ci va ensuite susciter des critiques donnant lieu justement à la définition d'autres formes de commandement. Elles restent toutefois minoritaires à cause de la dominance de la forme du commandement tayloro-fayolien, encore présente jusqu'à aujourd'hui, malgré leur intra-différence.

En effet, bien que, dans l'approche tayloro-fayolienne, le commandement soit l'une des facettes principales du pouvoir du ou des « responsables », il constitue en fait un attribut de la fonction du

« chef » à plusieurs niveaux chez Taylor et est essentiellement *unifié* dans les fonctions bureautiques pour Fayol. Concrètement, chez Taylor, le commandement est un pouvoir alloué aux fonctions de deux types de chef dans « la rationalisation du système de production » issue de « la séparation rigoureuse des tâches entre ceux qui conçoivent (les ingénieurs dans les “bureaux de planification et d’organisation”) et ceux qui exécutent (les ouvriers dans les ateliers) » (Barabel *et al.*, *idem*). Dans cette optique les deux « types d’encadrement », entendus comme ceux qui conçoivent, correspondent d’une part aux « contremaîtres chargés de tâches fonctionnelles et de superviser les équipes », et d’autre part « aux membres du bureau d’études chargés de préparer le travail et son exécution ainsi que la circulation des produits et des matériaux ». Le pouvoir n’est donc pas porté par une seule personne, mais repose sur les procédés élaborés par plusieurs lignes hiérarchiques que Mintzberg nommera plus tard les « analystes » (Nizet et Pichault, *ibid.*). Le commandement est donc ici partagé non seulement entre ceux qui conçoivent dans les bureaux, mais aussi par plusieurs petits chefs qui contrôlent. C’est le fameux multi-contrôle d’un ouvrier par plusieurs chefs à la fois du taylorisme.

Ceci n’est pas le cas chez Fayol. En effet, on relève chez lui certes une division du travail (en dehors de celle entre ouvriers et dirigeants), qui est principalement une certaine décentralisation entre le dirigeant et les encadrants, mais au-delà de ça il y a une unité de commandement des petits chefs à l’intérieur même des encadrants. « Chaque employé ne doit avoir qu’un seul chef et il ne peut donc pas exister de dualité de commandement. (Plane, 2019) » Et « (...) au centre du dispositif, c’est la culture du chef à la française qui est mise en avant. (...) Il peut déléguer son pouvoir mais pas le diviser » (Godelier, *ibid.*). Le pouvoir de décision et la légitimité sont donc ici concentrés sur un seul homme (Barabel *et al.*, *ibid.*). Ainsi, « selon cette conception, chaque salarié ne doit dépendre que d’un seul chef hiérarchique. Afin de rendre cette tâche réalisable, le nombre de subordonnés est limité » (Barabel, *idem*). En revanche on assiste dans le taylorisme à une forte division verticale marquée par beaucoup de lignes hiérarchiques et beaucoup de contrôleurs à cause de la forte division horizontale (ou parcellisation) imposée par la standardisation des procédés (Nizet et Pichault, *idem*). Nous avons donc au sein de nos entreprises un commandement à la fois taylorien et fayolien jusqu’à aujourd’hui. Mais tous deux au-delà de leurs avantages ont suscité des critiques qui décrivent leurs limites relatives à la possible prise en considération de l’initiative et l’autonomie des « exécutants », notamment dans la conception et la modélisation du travail, autre caractéristique du management moderne.

### 1.2.2. La prescription du travail : une dynamique de conception du travail réservée aux « analystes »

Comme nous l’avons évoqué précédemment, le commandement peut, en général, se résumer aux cinq critères de la doctrine de rationalisation administrative industrielle de Fayol qui sont « prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler » (Godelier, *idem*). Ces cinq points se centrent principalement autour

du *pouvoir décisionnel* de prévoir, d'organiser, de prescrire, etc. C'est le pouvoir de décider de la façon dont le travail doit s'effectuer qui est mis ici en exergue. C'est pourquoi nous avons voulu développer cette partie qui propose de décrire comment le travail était conçu, modélisé et standardisé et ce que cela impliquait dans le modèle de management moderne taylorien.

Par rapport à cela, il s'agit en amont de présenter les caractéristiques de l'élaboration de la « structure » du travail dans « la configuration mécaniste » taylorienne, car c'est le point qui nous intéresse principalement. « La division du travail est forte tant sur le plan horizontal – le travailleur a un nombre limité de tâches à accomplir – que sur le plan vertical – il ne participe guère à la conception de son travail, cette fonction étant assurée par les analystes. La coordination se réalise essentiellement par la standardisation des procédés et/ou des résultats. (Nizet et Pichault, 2015) » Pour Taylor en effet, « le management moderne mobilise des techniques de gestion et de contrôle représentées par un corps d'expertise afin de légitimer ses choix et décisions » (Bagla, 2003). Ces analystes sont donc les seuls à avoir la connaissance du travail, c'est pour cela qu'ils sont considérés comme légitimes pour élaborer le travail que doivent effectuer les « ouvriers » qui au contraire non seulement ne sont pas qualifiés, mais n'ont même pas besoin de l'être puisque leurs tâches sont simplifiées au maximum.

« À ce titre, Taylor condamne de manière appuyée la théorie de l'initiative ouvrière : les ouvriers n'ont pas les moyens intellectuels de construire une science de l'activité. Ils peuvent faire des suggestions, soumises au jugement des experts, mais ils ne doivent pas modifier par eux-mêmes les caractéristiques de leur propre activité. La pierre angulaire du taylorisme est donc l'expulsion hors de l'action de toute interprétation par l'acteur susceptible de modifier la nature de l'action. C'est à cette condition qu'on confère à l'activité la cohérence dans l'organisation, la répétitivité dans le temps et les possibilités de mesure scientifique. (Lorino, *idem*) » Tout est préétabli et pensé pour les ouvriers par les experts. Ils n'ont qu'à suivre les standards qui indiquent la façon et le temps pour réaliser leur tâche. « Le taylorisme est ainsi une sémiotisation simple de l'activité : il la désigne par des temps et permet de la manipuler à travers le langage chiffré des temps. Il aplatit l'activité concrète, complexe et multidimensionnelle, sur le plan des temps standards. (Lorino, *ibid.*) » qui constituent un séquençage des tâches ou processus.

L'approche processus telle qu'on l'entend aujourd'hui est née dans les années 1980 avec pour objectif la satisfaction du client externe : « Une des questions centrales des entreprises a été de se restructurer à travers des systèmes d'information en développant une organisation du travail par les processus. Leurs déploiements furent le garant d'une amélioration de la productivité et d'une meilleure réactivité pour une entreprise par rapport à sa concurrence. (Silva, 2016) » Ceci n'est pas le cas quand on parle de l'approche taylorienne, qui a fortement inspirée l'approche processus numérique. En effet, Taylor accorde plutôt de l'importance au système du travail, à la productivité et à « l'efficacité » des travailleurs à l'intérieur des entreprises. Il agit pour le bien de la productivité qui passe par l'optimisation des gestes sous-entendue à l'époque comme bénéfique pour les travailleurs. Les experts sont donc censés être les

modélisateurs de la tâche qui devient un ensemble de sous-tâches simples, chronométrées et standardisées pour faciliter le travail des ouvriers qui gagnent désormais plus d'argent en faisant le moindre effort. « Le système de standards taylorien “double” la dimension opératoire, infiniment diverse (il n’y a pas deux gestes productifs identiques), d’une dimension symbolique générique (abstraction et segmentation sémantique de l’activité concrète, sous la forme d’opérations standard), qui donne une part de sa signification à la dimension opératoire (l’opération acquiert, par la vertu de l’outil de gestion, une signification économique: activité = temps = coût). En retour, cette lecture des opérations rétroagit sur l’activité (le jugement du manager retransforme la lecture symbolique de l’activité, son “rendement”, en action correctrice). (Lorino, *idem*) » L’approche mécaniste taylorienne se focalise donc sur la parcellisation et la standardisation des tâches et des gestes des travailleurs modélisées par les experts qui en plus vont leur imposer un suivi pour être sûrs de la conformité entre le préétabli et l’effectif. L’organisation est vue comme une machine. Ce qui signifie qu’il lui faut les concepteurs de tâches et de l’organisation du travail que sont les analystes à la poursuite de la recherche d’une structure idéale ou « *one best way* » pour ordonnancer la position des acteurs et leurs relations de façon tout aussi mécaniste.

### 1.2.3. Le poids du contrôle dans l’Organisation scientifique du travail : une justification face à la simplification des qualifications ouvrières

Le contrôle dans l’univers du travail a toujours existé et n’est pas une invention du taylorisme. Les sociologues nous montrent par exemple qu’il se pratiquait sous une forme subjective dans la « gestion » des relations entre partenaires (entrepreneurs, banques, entreprises) pour « se protéger non seulement contre le risque d’une main-d’œuvre incontrôlable, mais aussi contre des partenaires imprévisibles » (Bagla, *op. cit.*). Avant la phase du passage de l’entreprise familiale à l’entreprise moderne rationnelle taylorienne, les gens se connaissaient, entretenaient des relations « paternalistes », et « lorsqu’ils ne les connaissent pas personnellement, les entrepreneurs recouraient à des critères tels que l’origine géographique, ethnique ou religieuse. Les risques liés aux échanges, transactions et contrats avec des personnes inconnues étaient évalués à partir de ces informations » (Bagla, *idem*). Et même si jusqu’à aujourd’hui, ces critères subjectifs sont toujours de mise dans la sélection des partenaires, notamment dans toute organisation fraîchement créée où le besoin de prévoir les comportements de l’autre se trouve important (Moss-Kanter, citée par Bagla, *ibid.*), et font aussi partie de toute problématique d’éthique actuelle, ils ont connu une forte réduction à partir du taylorisme avec le développement des méthodes modernes rationnelles.

En effet, dans son élan de recherche d’une efficacité la plus poussée possible, focalisée sur la rationalisation des rapports entre travailleurs, Taylor va non seulement adopter des méthodes dites « scientifiques » pour la sélection des travailleurs, mais surtout transposer le contrôle vers « la

surveillance » de ces derniers. « Durant les phases initiales de l'industrialisation, faute de machines perfectionnées, le rythme et la durée de la production, ainsi que le soin apporté au travail restaient les principaux moyens d'augmentation des profits. D'où l'importance d'un contrôle direct et serré (Bagla, *op. cit.*) » qui consistait précisément à surveiller chaque geste de « l'ouvrier exécutant » (Plane, *ibid.*) considéré comme non qualifié et devant simplement reproduire le travail prescrit. À l'inverse, avant le taylorisme le plus important était de trouver un travailleur fiable qui, soit partageait les mêmes valeurs que son employeur, soit était prêt à s'incliner face à ces valeurs paternalistes. De même, ces travailleurs n'avaient ni cadence de rythme de travail imposée, ni principes de travail à respecter scrupuleusement, ni résultats attendus sur leur rendement. Avec ses méthodes d'efficacité Taylor va donc introduire ces aspects manquants qui nécessiteront la vérification de leur conformité chez les travailleurs, d'où la création des modes de contrôle.

Le contrôle taylorien repose donc sur le fait que le salarié n'est pas censé disposer des qualités requises pour accomplir son travail dans la mesure où ce sont les analystes ou experts qui ont élaboré ce travail, et pas lui-même. Il lui faut des contrôleurs, plus précisément des contremaîtres, qui surveillent le bon accomplissement des tâches car lui-même n'est pas capable de le faire. C'est « la mise en place d'un système de contrôle très strict qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés qui auront à l'exécuter » (Barabel *et al.*, *ibid.*). La problématique du contrôle s'élargit donc ici avec le taylorisme. Il est la garantie principale de la bonne marche de la réalisation du travail. « William Lazonick [1979] insiste sur l'importance de l'autorité et des mécanismes de contrôle destinés à augmenter la productivité. L'organisation du travail est fortement influencée par cet aspect (Bagla, *op. cit.*) » mais pas sans contestation. Comme nous le verrons en effet dans le chapitre suivant, le contrôle taylorien a certes connu des modifications dans nos entreprises contemporaines en termes de nombre de lignes hiérarchiques de contrôle, mais se pratique toujours, à un point que les pratiques de management contemporaines s'interrogent sur leur utilité aujourd'hui. Surtout lorsqu'on sait que le contrôle taylorien était une garantie de qualité chez des salariés non qualifiés, alors qu'ils sont aujourd'hui plutôt très, voire trop qualifiés. Quelle que soit sa forme, il paraît nécessaire de justifier non seulement comment il est exercé aujourd'hui, mais surtout comment il est utilisé. Le contrôle taylorien a-t-il toujours raison de se pratiquer ? Peut-on avoir une organisation sans contrôle ? Nous essaierons de répondre à ces questions tout au long de cette étude, même si nous pouvons déjà souligner qu'avec le contrôle comme l'une des principales tâches du manager, le taylorisme continue d'être présent dans l'organisation du travail et en premier lieu dans le management.

« Le contrôle est le principal enjeu des relations industrielles. Le besoin de contrôle éprouvé par les employeurs peut influencer le choix de la technologie et de la main-d'œuvre, ainsi que les politiques de recrutement. Les formes de contrôle tiennent compte des spécificités de chaque situation. Les

employeurs peuvent faire appel, selon le cas, à la force, au compromis ou à la prévention. Certaines formes de contrôle engendrant davantage de résistance, le début du processus d'industrialisation abonde en exemples de conflits : luddisme, sabotages, grèves (...) Mais les employeurs ont utilisé des méthodes diversifiées afin de réduire la résistance des salariés. (Bagla, *idem*) » Le contrôle reste donc central. « Suivant Henry Mintzberg, le management s'articule principalement autour de trois grandes activités : l'accompagnement des personnes de son équipe, la décision, le contrôle de l'activité par le *reporting*. Hélas, c'est la dernière des activités qui lui prend de plus en plus de temps, au détriment des deux autres » (Silva, 2014). Et en cas de résistance sociale face à cela, il y a des méthodes d'ajustement ou de rappel à l'ordre sous forme de sanctions. D'autant plus que « selon le contexte local d'une usine, la nature de ses marchés et de ses technologies, la composition de la main-d'œuvre locale et son degré de combativité, ces méthodes de contrôle sont plus ou moins efficaces » (Bagla, *op. cit.*).

#### 1.2.4. Sanction, récompense et intolérance à l'erreur comme modalités de maintien de l'ordre

Le management développé dans les entreprises est le reflet des valeurs et des considérations partagées par la population de la société occidentale qui se voulait « moderne », c'est-à-dire une population qui défendait des valeurs « rationnelles » à leur sens éthiques et justes. Ce sont des valeurs qui devaient leur permettre d'être le plus proches possible de la perfection. Taylor lui-même déclarait qu'il élaborait des méthodes de travail les plus « efficaces » possibles en se reposant sur la science ou la rationalisation comme nous l'avons évoqué dans la partie sur la culture rationnelle taylorienne. Ceci sous-entend donc l'élaboration d'une approche du travail irréprochable auquel tous les travailleurs devraient se conformer sans résistance et sans déviation. Dans ce cadre, les assidus étaient naturellement récompensés par le salaire qu'ils méritaient tandis que les maladroits ou les rebelles étaient sanctionnés. Pour Taylor, les méthodes sont bonnes, ce sont les salariés qui doivent s'adapter et s'appliquer pour ne pas faire d'erreur.

Dans la même optique, « Henry Fayol dans sa doctrine de rationalisation établit une étroitesse entre le responsable et la discipline. Le responsable incarne l'exemplarité et la discipline et par conséquent est en mesure de sanctionner ceux qui ne la respecte pas. « Le management a un rôle essentiel dans le maintien de l'ordre et de la discipline » (Fayol ; *op.cit.*). Henri Fayol insiste sur l'exemple que doivent montrer ceux qui délivrent des ordres. Une direction efficace doit en effet contribuer à une gestion rigoureuse et harmonieuse de l'activité, corriger les causes d'inefficacité, en garantissant la stabilité de l'entreprise. De plus, les managers dans leurs rapports avec leurs subordonnés devront faire preuve d'une combinaison de justice et de bonté, seule capable de susciter à leur égard loyauté et dévouement. (Barabel *et al.*, *ibid.*) » Ce qui fait que « les échecs ont souvent une connotation très négative (Leonard-Barton, 1995) ; ils sont généralement considérés comme quelque chose d'infamant (Sitkin, 1992). (...) En cas d'échec, certaines entreprises cherchent effectivement un "bouc émissaire" à qui faire porter le chapeau (Finkelstein, 2003) » (Cusin, 2011). On est donc dans une approche du management perfectible qui réduit les gestes essentiellement à ce qui est utile et qui bannit tout ce qui peut entraîner une erreur.

Les tâches sont ainsi millimétrées et analysées minutieusement. Ceci donne lieu à des comportements qui doivent s'inscrire dans cette perspective et rentrer dans les cases déterminantes chacune des postures des acteurs.

### 1.3.LA PLACE DES DIFFERENTES INSTANCES DANS L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL : DE L'APPROCHE MECANISTE-STANDARDISEE AUX « POSITIONS » DES ACTEURS

Nous avons choisi de parler de position des acteurs dans le taylorisme plutôt que de posture parce que la notion de position évoque une situation à la fois générale et diversifiée. La position peut traduire une situation asymétrique ou symétrique de pouvoir dans des rapports entre individus selon leur rang social ou professionnel (Cnrtl, *idem*). C'est-à-dire qu'elle peut indiquer un sens positif ou négatif. Mais elle peut surtout être utilisée pour désigner une situation, un comportement des acteurs absorbés par le circuit de rationalisation organisationnelle. Ceci se distingue pour nous de la notion de posture que nous évoquons avec une connotation plus « active et participative » des acteurs dans les conditions du bricolage expérientiel. Même si, en vrai, parler de posture implique aussi différents sens. Le sens premier justement renvoie à celui d'attitude ou de position du corps, volontaire ou non, qui se remarque, soit par ce qu'elle a d'inhabituel, ou de peu naturel, de particulier à une personne ou à un groupe, soit par la volonté de l'exprimer avec insistance. On peut par exemple l'identifier à la « posture d'un gymnaste, d'un mime ou encore celle d'un comique » (Cnrtl, *ibid.*). Un second sens quant à lui, notamment celui qui nous concerne, traduirait l'attitude ou la situation morale, politique, sociale, économique de quelqu'un. Il évoque en ce sens un comportement, une ligne de conduite, une condition, un état ou une position « orientée vers quelque chose ou quelqu'un » (Cnrtl, *op. cit.*), ayant des connotations différentes selon ce que chacun reflète dans nos sociétés ou nos familles en général, et dans les entreprises en particulier, où non seulement chacun occupe une posture selon son poste ou sa fonction, mais adopte également un comportement qui reflète cette position. Dans notre étude, nous soulignons donc la différence entre la notion de position des acteurs occupée dans l'organisation rationnelle et leur posture dans les pratiques managériales liées au bricolage expérientiel parce que cela inclut la possibilité de différences considérables dans la mesure où les comportements ou lignes de conduites de chacun s'identifient à ce qu'il a à faire selon le modèle organisationnel qui le gouverne.

Dans cette optique, on note que, par la division du travail, Taylor a créé deux types de position des acteurs : d'un côté ceux construisent ou modélisent le travail, et de l'autre ceux qui doivent l'exécuter. Les positions des travailleurs ne sont donc pas les mêmes. Autrement dit, dans ce modèle il y a d'un côté « les managers », ceux qui conçoivent et prescrivent le travail et de l'autre les « managés » ceux qui doivent l'exécuter. Rappelons-nous le lien entre la culture d'entreprise, qui constitue un ensemble de valeurs, et les comportements, qui sont des dispositifs illustratifs de cette culture. De la rationalisation de la culture et du management découle la rationalisation des positions des chefs et des salariés. « Lorsque l'entreprise "est" une culture, elle apparaît comme un bloc homogène. Sont mis en exergue les éléments partagés par les différents membres ou les dimensions consensuelles (représentations,

comportements positifs ou valeurs produites par l'entreprise). La culture d'entreprise est présentée comme une forme de matrice qui détermine étroitement la personnalité individuelle, les représentations et les comportements. Il faut la voir comme une "seconde nature", héritée par chacun et à priori immuable. Or, elle semble ici dans le taylorisme totalement extérieur aux acteurs qui la portent, la créent et la font vivre. (Godelier, *op. cit.*) » Ainsi, nous décrivons dans cette partie les principales positions des acteurs, managers et managés, qui dépendent tous deux de la mécanisation du travail.

### 1.3.1.L'approche mécaniste-standardisée comme instance prioritaire dans l'organisation scientifique du travail

Comme nous l'avons dit précédemment, parler de la position de quelqu'un peut référer tout aussi bien à son comportement qu'à une position sociale ou encore économique. En ce sens, dans notre perspective de présenter la place des entités effectives dans l'entreprise moderne taylorienne, nous avons pensé qu'il était indispensable de parler de l'instance qui commande réellement dans l'entreprise taylorienne dans un ordre hiérarchique par rapport aux acteurs eux-mêmes. Il apparaît alors que la mécanisation et la standardisation occupent la première place dans l'organisation scientifique et que les acteurs sont secondaires mais dans un ordre lui aussi hiérarchique. L'approche mécaniste standardisée est considérée comme l'instance prioritaire parce l'objectif fondamental de l'organisation scientifique du travail n'était pas d'abord qu'il y ait des leaders qui commandent les autres travailleurs. L'objectif prioritaire de Taylor était d'organiser le travail le plus efficacement possible. « La gestion scientifique repose sur l'idée selon laquelle le processus de production de l'entreprise peut être organisé et optimisé, afin d'obtenir une meilleure efficacité dans le travail (le "one best way" : la meilleure façon de faire). (Barabel *et al.*, *op. cit.*) » Dans ce cas « le mécanisme dominant est la standardisation » (Nizet et Pichault, *op. cit.*). Avant de parler des positions des acteurs humains, nous présentons donc en amont cette approche mécaniste standardisée qui, étant la pierre angulaire de l'entreprise taylorienne, constitue en elle-même un dispositif d'humains et de non humains.

L'aspect mécaniste de l'organisation moderne est le fondement de la vision qu'ont d'elle ses fondateurs. Taylor, Ford et Fayol en effet considèrent « l'organisation comme une machine ». « C'est-à-dire qu'elle a une finalité qui est d'accomplir une tâche ; elle a un concepteur et est dessinée avant d'être construite et déclinée en sous-activités ; elle est composée d'un ensemble d'éléments référant à des relations hiérarchiques et/ou fonctionnelles liées entre elles pour réaliser les tâches ; elle utilise de l'énergie pour réaliser ces tâches et fait ce qui lui a été prescrit et enfin est un dispositif changeable et réparable. (Dejoux & *al.*, 2020) » Face à cela, l'individu peut et doit s'adapter à cette organisation qui finalement est universelle puisqu'elle est standardisée.

Étymologiquement, en anglais, « *standardization* » signifie « soumission à un modèle, un type, une mesure ou une valeur standard ». On peut soit standardiser un individu, soit des choses soit des procédés (Cnrtl, *op. cit.*). Décrire la standardisation, notamment taylorienne, est donc assez complexe parce que c'est un concept valise qui englobe plusieurs notions que même plusieurs auteurs experts du taylorisme, comme Mintzberg, n'ont pas explicitement définies. « Nous proposons cependant de considérer qu'il s'agit de programmer à l'avance certains aspects du travail (...) de manière telle que des "standards" ainsi prévus aient une certaine stabilité dans le temps et s'appliquent de manière similaire à un ensemble, parfois important, d'opérateurs. (Nizet et Pichault, *ibid.*) » Cette programmation peut ainsi s'appliquer sur différentes dimensions. Concrètement « (...) elle peut être incorporée dans une machine qui contraint l'ouvrier à poser tel geste ; elle peut aussi prendre la forme d'un règlement qui spécifie, par exemple, que, dans telle circonstance, l'employé doit utiliser tel formulaire » (Nizet et Pichault, *idem*) pour obtenir des résultats eux aussi standardisés, c'est-à-dire programmés. Toute l'action de Taylor se focalise donc la planification rationnelle, considérée comme la garantie d'une réussite assurée. C'est le « *one-best-way* », l'unique chemin d'organisation perfectible.

Ainsi, la position des acteurs dans l'organisation n'est que la conséquence de ce postulat fondateur, puisque tant les managers que les managés doivent changer de mentalité pour suivre ces standards. « Relisons Taylor. Cf. F.W. Taylor, *Scientific Management*, Harpers and Brothers,... : "Dans son essence, le système de direction scientifique implique une révolution complète de l'état d'esprit des ouvriers, une révolution complète en ce qui concerne la façon dont ils envisagent leurs devoirs vis-à-vis de leurs employeurs. Le système implique également une révolution complète d'état d'esprit chez ceux qui sont du côté de la direction." (Plane, *ibid.*) » Les dirigeants doivent au même titre que les ouvriers suivre les méthodes scientifiques, à la seule différence que les uns les élaborent, parce qu'ils les ont d'abord apprises et maîtrisées, et que les autres les appliquent et s'y conforment.

### 1.3.2. L'individualisme : un principe de l'ambivalence dans le taylorisme

L'individualisme fait partie des caractéristiques du taylorisme. C'est un aspect fondamental de ses méthodes organisationnelles de travail, bien qu'il apparaisse de façon ambivalente dans le développement du taylorisme, puisque « (...) si le travailleur individuel est l'objet privilégié des managers scientifiques, ceux-ci entendent agir aussi sur les collectifs » (Le Texier, *ibid.*).

En ce sens, on comprend que la démarche scientifique du travail taylorienne se fonde d'abord sur une individualisation des performances des travailleurs. Autrement dit, Taylor applique une gestion individuelle des ressources humaines notamment pour élaborer ses méthodes. « "Les principes

fondamentaux du management scientifique s'appliquent à tous les types d'activités humaines, de nos actes individuels les plus simples aux tâches de nos grandes entreprises", assure-t-il dans son maître ouvrage [Frédéric W.Taylor]. (Le Texier, *op. cit.*) » Il individualise l'efficacité. Par exemple, en séparant les concepteurs et les exécutants, Taylor vise la fragilisation des solidarités en place auparavant. « Du côté des ouvriers, les anciennes logiques de groupes (métiers, solidarités syndicales ou régionales) sont petit à petit remises en cause. De nouvelles catégories de salariés peu qualifiés ou fraîchement enrôlés par l'industrie sont embauchées dans les entreprises. (Godelier, *op. cit.*) »

De même, Taylor ne rationalise pas le travail de groupe, mais les tâches individuellement réalisables. Il ne s'intéresse pas à l'impact du groupe dans la réalisation de ces tâches, mais examine comment l'individu seul peut les effectuer, comme on peut le constater dans le recrutement rationalisé des ouvriers des usines Citroën. « Les qualificatifs sont en rapport direct avec la rationalisation : appréciation physique : très chétif, plutôt chétif, moyen, vigoureux, très vigoureux. Travail : vitesse : ne tient pas la cadence, tient la cadence, dépasse la cadence, de peu, de beaucoup, au bout de combien de temps a-t-il atteint la cadence ? Qualité : combien de pièces loupées ? beaucoup, peu, très peu ; ardeur au travail : très paresseux, paresseux, moyen, courageux, très courageux ; régularité dans le rendement : très irrégulier, irrégulier, moyen, régulier, très régulier. Soit quatre types d'appréciations sur le travail, avec toute la gamme des nuances. (Schweitzer, *op. cit.*) »

Pourtant, au-delà de cette individualisation des tâches et des méthodes de gestion des ressources humaines, on peut aussi déduire des principes de Taylor qu'il s'opposait à une autre forme d'individualisme, « c'est-à-dire à toute doctrine qui prend l'individu, ses choix, ses préférences, ses intérêts, comme fondements de l'agir (...) et qui, lié à la prise en compte du désir individuel, ne peut que mener à de dangereuses impasses : le conflit perpétuel des intérêts, l'obsession du pouvoir, la société pensée comme un contrat, la création d'un monstre (le Léviathan) au pouvoir absolu » (Rappin, 2019). Nous avons d'ailleurs pu démontrer dans la description des principes de rationalité et de mesure que le travail et les gestes des travailleurs étaient notamment dépourvus de toute singularité des compétences humaines. Et de même on peut lire à travers les propres mots de Taylor qu'il recherchait une réconciliation, une « coopération » entre les chefs et les ouvriers dans « le slogan "*Harmony, not discord. Cooperation, not individualism*" : où la science établit que les intérêts des employeurs et des travailleurs convergent, et que toute discorde est infondée en droit car elle ne s'appuie sur aucune revendication légitime » (Rappin, *op. cit.*).

Ainsi, le taylorisme est à la fois une approche de rationalisation individuelle et groupale. Mais il se focalise tout de même prioritairement sur l'individualisation plutôt que sur le collectif. En dehors d'une

volonté de réconciliation entre les deux instances de managers et d'ouvriers pour une résolution sociale, qui s'annoncera d'ailleurs comme relevant de la fausseté, la rationalisation de leur relation s'inscrit surtout dans une séparation en vue d'objectiver les rapports antérieurement patriarcaux et non dans une valorisation de l'importance ou de l'impact du groupe. Ceci va d'ailleurs, dès les années 1930, entraîner le développement de théories psychologiques montrant cette importance du travail en groupe.

### 1.3.3. Les managers tayloriens : des sachants et garants de la méthode

À travers le processus de rationalisation de l'organisation du travail, Taylor a tenu à « objectiver » la fonction managériale. Le manager, non seulement n'est plus dans une relation paternaliste avec ses salariés, mais est surtout dissocié du fondateur de l'entreprise. En ce sens, ce qui fait sa « légitimité » ce sont ses connaissances et son expertise. Taylor insiste sur cette dimension « *d'expertise* » des « managers ». Il doit maîtriser les techniques et les savoirs requis pour chaque métier d'ouvrier, pour qu'il soit en mesure de les modifier et de les ajuster. Lui-même, avant d'être ingénieur a commencé au poste d'ouvrier et de contremaître grâce à « son légendaire esprit méthodique » qui le fit gravir tous ces échelons. Pour Taylor, avec cette légitimité par le savoir, les problèmes rencontrés dans les entreprises entre dirigeants et salariés pouvaient dorénavant être réglés. « L'apport de Taylor fut de suggérer que si l'on est en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de techniques et de règles sur les problèmes de l'administration du personnel (décomposition des tâches, définition du contenu d'un poste, capacité maximale de contrôle, etc.), alors les difficultés rencontrées dans la direction de larges groupes de travailleurs sont en grande partie résolues. (Plane, *ibid.*) »

L'autre particularité de cette posture de chef taylorien, qui rejoint celle de Fayol, est qu'elle est liée à ce statut de sachant et non à la personne elle-même. « En montrant que les qualités individuelles du chef s'effacent derrière les caractéristiques fonctionnelles de sa position hiérarchique, H. Fayol cherche, comme Taylor, à « objectiver » les relations de travail entre les individus au sein de l'entreprise. Le chef fayolien marque le passage de la légitimité charismatique (qualités personnelles) à la légitimité traditionnelle (position statutaire) voire rationnelle-légale (pouvoir des règles). Ce faisant, c'est une forme de désincarnation de la figure du dirigeant qui s'installe. (Godelier, *op. cit.*) » Autrement dit, la chefferie ne serait plus une sorte de « transmission héréditaire » arbitraire, mais une fonction ajustée à l'acquisition de l'expérience, de la connaissance par la science. C'est celui qui connaît les règles, les techniques qui commande. Pour cela, il doit adopter un comportement qui témoigne de certaines qualités requises.

Le sachant doit « exiger » de ses travailleurs qu'ils se conforment à ce qu'il a décidé. C'est une posture de donneur d'ordre. Le « *one best way* » repose sur la séparation, la hiérarchisation des rôles. Puisqu'ils portent la connaissance, les chefs, les analystes sont les maîtres de l'entreprise. Eux seuls décident. « Cette doctrine du “seul maître à bord” rejoint le modèle développé par Georges Lamirand dans son ouvrage *Le Rôle social de l'ingénieur* en 1925. Il fait écho au rôle social de l'officier dans l'armée. Elle va définir durant de longues années un type de culture de direction. En même temps, elle freine pour longtemps les possibilités de collégialité dans les prises de décision, tant dans les entreprises que dans les relations sociales externes (Godelier, *ibid.*) ».

#### 1.3.4. Le « managé » taylorien : Un travailleur non qualifié et dépendant

Dans cette perspective du manager sachant, « le salarié est ici perçu comme un consommateur passif de message » (Godelier, *idem*). Comme dans l'origine du mot « managé », on retrouve bien ces dimensions de passivité, de personnes « dépendantes » dont les femmes, les enfants, et les personnes âgées (Le Texier, *ibid.*), qui sont contraintes d'accepter cette relation asymétrique car conscientes de leur limite. Il va de soi qu'elles doivent être gouvernées puisqu'elles n'ont pas les capacités de se prendre en charge. Taylor va transposer cette idée dans le travail puisqu'il trouve « juste » et « éthique » d'élaborer sa méthode « d'arrangement ou management des hommes peu qualifiés » pour leur bien. Méthode qui, malgré son bien-fondé d'origine, a dû bénéficier d'un contexte favorable pour son expansion. En effet, il est vrai que pour l'énoncé de sa méthode, Taylor est poussée par un élan scientifique du bien faire, le fameux *one best way*. Mais il y a aussi derrière une opportunité macro-économique et sociale qui permet l'application de cette approche de division du travail tout de même « précaire » et non-égalitaire, où les uns doivent forcément commander les autres. Taylor a eu droit à un coup de pouce de la conjoncture du moment.

« À l'époque où il développait son modèle, l'Amérique recevait des vagues entières d'immigrés d'origine rurale fuyant la misère et la famine, tandis qu'une poignée d'ouvriers qualifiés et combatifs, habitués à travailler de manière autonome, posaient d'autres problèmes. Dans un tel contexte, la doctrine de Taylor proposait des solutions à de nombreuses difficultés. (Bagla, *op. cit.*) » Aux États-Unis, cette doctrine offrait en effet aux ingénieurs et à d'autres experts la possibilité d'une promotion sociale par la voie du management professionnalisé et permettait d'intégrer cette main-d'œuvre immigrée inexpérimentée dans la société américaine (Bagla, *ibid.*). Et en France, bien que d'abord contesté à cause de la dominance des entreprises familiales privilégiant l'importance des savoir-faire des ouvriers qui ne devaient pas être formalisés sur papier, mais plutôt gardés comme secret de fabrication, le taylorisme obtiendra une légitimité relative [Moutet, 1984, cité par Bagla, *idem*] après la guerre. « D'abord parce que des femmes sans expérience de métier doivent remplacer les hommes mobilisés. Ensuite parce que

la “raison d’État” neutralisera l’éventuelle résistance des syndicats. (Bagla, *op. cit.*) » Ainsi, Taylor résolvait le problème social du travail comme le voulaient ses prédécesseurs qui pensaient que tout le monde pouvait « industrialiser sa vie, avoir sa place dans la société » par le travail.

Mais bien plus encore, dans son approche de parcellisation extrême des tâches, Taylor entend surtout faciliter le travail de ces ouvriers. « Selon lui, un ouvrier (même qualifié) ne saurait découvrir par la seule expérience la manière la plus efficace de travailler. (Bagla, *op. cit.*) » Il lui faut des repères, des cadres de travail qu’il doit suivre. Pour cela, il faut donc ceux qui conçoivent ce travail pour lui. Aussi quand il élabore ce plan où chacun prend sa place dans l’organisation du travail, c’est pour mettre les bons hommes à la bonne place, c’est-à-dire les plus qualifiés au postes de chef et les moins qualifiés aux postes d’ouvrier. La problématique de la motivation pour accomplir ces tâches justement trop réduites, trop « mécanistes » et non valorisantes ne pouvait pas se poser pour Taylor puisque que le travail était facilité et que l’ouvrier pouvait gagner selon sa rentabilité personnelle. « Cette main-d’œuvre dépourvue d’expérience du métier serait plus facile à convaincre : il lui suffirait de suivre les instructions des ingénieurs pour accomplir un travail dont tous les éléments et toutes les phases seraient précisés dans leurs moindres détails. En *décomposant le travail en gestes simples*, on ferait d’une pierre deux coups : on augmenterait la productivité tout en réduisant le coût du travail. (Bagla, *idem*) »

Ainsi, Taylor, bien que nourri d’une volonté de justice au travail, crée en fait une situation inégalitaire et déshumanisante qui va engendrer non seulement des contestations des travailleurs qu’il croyait avoir neutralisés, mais surtout des critiques par des « pseudo »- experts comme lui. Malgré la dominance toujours actuelle de ce modèle d’organisation du travail inégalitaire, « objectif » ou neutre, d’autres formes d’organisation et de relations sont promues, ce que nous allons étudier maintenant plus avant.

## 2.LA REMISE EN CAUSE DU MANAGEMENT SCIENTIFIQUE : UNE MACRO-PROBLEMATIQUE DE DIMENSIONS PLURIELLES PARTANT DE LA PHILOSOPHIE SOCIALE A LA CONSTITUTION DES ETUDES CRITIQUES EN GESTION

Comme nous avons pu le démontrer dans le chapitre précédent, la notion de *management* n'est pas employée pour seulement désigner le modèle organisationnel rationnel d'entreprise. Dans un ordre plus général, cette notion évoque le modèle « d'arrangement » à la fois de la vie domestique, éducative, professionnelle et sociétale. L'organisation scientifique du travail est donc un continuum issu de ce phénomène sociétal qu'on identifie plus largement au paradigme de la modernité de la vie dans son ensemble. Il s'agit du passage d'un mode de vie et de considération sociale et sociétale auparavant « traditionnel » (judéo-chrétien et monarchique) à celui dit scientifique, rationnel-moderne. En ce sens, la contestation des modalités de cette approche taylorienne s'inscrit dans un mouvement plus large et global. Il touche la remise en cause de la culture non pas seulement d'entreprise, mais de la culture au sens anthropologique, aux pratiques d'organisation des relations sociales et éducatives dans toute la société. Ainsi, dans cette partie, nous nous proposons de présenter les différents domaines de contestation non seulement du taylorisme au niveau organisationnel, mais aussi du paradigme de la modernité au niveau sociétal général. Dans ce chapitre, il s'agit concrètement de la description de quelques mouvements intellectuels philosophiques et psychosociologiques fondateurs, des études critiques de la gestion qui en découlent et enfin des études focalisées sur la remise en cause du taylorisme organisationnel proprement dit.

Ainsi, dans cette partie en forme d'entonnoir, nous partons de la description du mouvement de remise en cause du paradigme de la modernité sociétale, suivie de celle des études critiques en gestion que cela occasionne, pour aboutir aux principales critiques du modèle organisationnel taylorien au niveau de sa culture, de son mode de coordination et des positions des acteurs. Nous tenons à préciser que la structuration de notre exposé n'indique pas une évolution linéaire des différents courants et des modèles qu'ils illustrent. Le taylorisme est un modèle organisationnel qui, bien que remis en cause, existe toujours en entreprise actuellement. Et les autres modèles de pratiques organisationnelles découlant des critiques de la gestion sont postérieurs au taylorisme dans les entreprises. En ce sens, les critiques à l'encontre du taylorisme et les pratiques qui en découlent sont traitées ici pour mettre en évidence l'hybridation des pratiques organisationnelles dans laquelle s'inscrit l'entreprise contemporaine.

## 2.1. PENSEES, THEORIES ET AUTEURS FONDATEURS DE LA CRITIQUE EN GESTION : COURANTS DE LA PHILOSOPHIE SOCIALE ET DES SCIENCES HUMAINES LES PLUS INFLUENTS

Avant d'aborder les théories critiques en gestion, nous avons pensé qu'il était indispensable de présenter en amont les courants et les auteurs qui ont inspiré ces différentes critiques de la gestion. La gestion repose initialement sur le courant de rationalité, principe de la modernité. Aussi, les principales critiques s'inscrivent dans la remise en cause de cette dernière. Ceci a donné lieu à l'émergence de démonstrations intellectuelles allant dans ce sens. Les auteurs dans les domaines des sciences humaines, notamment dans les domaines philosophique, anthropologique et sociologique sont nombreux. De Karl Marx à Max Weber, en passant par l'école de Francfort jusqu'au poststructuralisme, mais aussi les auteurs de la psychanalyse et de la sociologie, etc.

Pour notre étude, nous avons opté pour la sélection de seulement quelques-uns de ces auteurs, notamment ceux qui ont influencé le courant de la critique de la gestion rationnelle. Il s'agit d'une part de certains philosophes contemporains de la philosophie sociale, où on retrouve ceux qui ont notamment évoqué le *besoin social* de changement par la critique de la modernité sociétal avec le passage à la postmodernité, ou ceux du structuralisme et du poststructuralisme avec l'analyse de l'influence des structures, du discours moderne sur la subjectivation ; ou encore ceux de la Théorie Critique philosophique pour une rupture avec la philosophie traditionnelle. Et d'autre part, il s'agit aussi des auteurs en psychanalyse avec leurs approches relationnelles.

### 2.1.1. La postmodernité : Une critique du paradigme de la modernité sociétale

Le paradigme de la modernité a émergé à partir du 17<sup>e</sup> siècle. En effet, « à la fin du 17<sup>e</sup> siècle, les élites en Europe et en France en premier lieu basculent psychologiquement dans une nouvelle époque remettant en question la société structurée par le Roi de droit divin, l'ordre, le sens de l'autorité, la croyance aux dogmes, la fidélité à l'Église (Hazard 1935)... Une nouvelle ère s'ouvre alors, celle de la modernité construite autour du règne de la raison, du doute, de la liberté individuelle, du rejet des Institutions, de l'Église, des vérités » (Silva & Lacan, *op. cit.*). Ce paradigme va s'étendre et va s'introduire à travers tous les domaines de la vie. « À partir de la Renaissance, ce sont sur ces principes que l'Homme a pu se libérer des préjugés et des dogmes en s'appuyant sur la raison comme instrument de connaissance. (Silva & Lacan, *idem*) » Cela ira jusqu'à atteindre le domaine du travail avec le management organisationnel, dont celui du taylorisme. Ainsi, « la modernité naît de la libération progressive, qui parvient finalement à l'autonomie, des domaines de la science, de la morale et de l'art par rapport à une sagesse unique et à une idéologie dominante » (Habermas, 1981). Malgré son expansion toujours actuelle, cette modernité focalisée sur la rationalité connaît donc des mouvements de constation qui entraînent sa remise en cause.

En effet, après plusieurs siècles, certains intellectuels commencent à pointer les limites de la modernité en tant que mode du progrès. En s'inspirant des mouvements de contestation et de revendications sociales, comme par exemple le mouvement de mai 1968 en France, certains vont même jusqu'à parler de l'avènement d'un nouveau paradigme dépassant la modernité qu'ils nomment la *postmodernité*. Il s'agit en l'occurrence de Lyotard qui en 1979 va rédiger un ouvrage phare pour décrire cette situation, intitulé *La Condition postmoderne*. Originellement, le terme de postmodernité est avant tout lié à l'art. Il a été transposé pour expliquer l'évolution de la société, notamment en France justement par Lyotard en 1979 comme étant un modèle émergent opposé à la modernité. On ne peut donc parler de postmodernité que par rapport à la modernité.

Pour Lyotard, la postmodernité apparaît comme étant à la fois une notion et une période traduisant des transformations sur les plans culturel, social et politique, etc. « Elle désigne l'état de la culture après les transformations qui ont affecté les règles des jeux de la science, de la littérature et des arts à partir du 19<sup>e</sup> siècle. (Lyotard, *idem*) » En ce sens, pour Lyotard l'annonce du passage vers la postmodernité tient à un diagnostic qui « reposerait sur l'imputation des défauts de la modernisation capitaliste de l'économie et de la société à la modernité culturelle (...). Les tendances postmodernes seraient à rattacher au déclin de la valeur sociale du travail industriel et à celui, consécutif, des formes de vie éthiques corrélatives » (Pagès, 2010). C'est en cela que les auteurs pro-postmodernes ont évoqué les symptômes d'une société qui basculerait dans ce nouveau paradigme de postmodernité mettant ainsi fin à la modernité.

Concrètement, par la postmodernité, Lyotard énonce la fin des *métarécits*. « La thèse que propose Lyotard dans son livre est celle de la fin des idéologies et des métarécits » (Lyotard, *ibidem*). Ici « un métarécit est un discours de légitimation des règles du jeu et des institutions qui régissent le lien social » (Lyotard, *op. cit.*). Il peut désigner « la dialectique de l'Esprit, l'herméneutique du sens, l'émancipation du sujet raisonnable ou travailleur, le développement de la richesse, etc. » (Lyotard, *idem*). Selon lui, autrement dit, il y aurait « une crise de légitimité des récits comme le marxisme, le christianisme ou les Lumières qui reposent sur la libération de l'homme et, avec l'avènement de l'ère télématique et informatique, un déclin, dû à la technologie et la condition sociale, de la raison fondée sur les relations de production » (Akay, *op. cit.*). De façon générale, dans cette postmodernité, « (...) les idées de décompression du social, de réduction des contraintes, de pluralisation des identités signifiaient un dépassement de la modernité » (Pagès, *op. cit.*).

Ainsi, la postmodernité « (...) c'est, dans un premier temps, précisément la mise en question de ce qui s'est affirmé, pendant plusieurs siècles, comme le fondement d'une société sécularisée et émancipée ; elle se définit comme déclin de la croyance dans les récits qui légitiment, comme soupçon croissant vis-à-vis de la rationalité » (Kibédi Varga, 1990).

### 2.1.2. Le courant structuraliste, une base pour le courant poststructuraliste

« Les années 1960 furent le théâtre d'un des épisodes les plus brillants de l'histoire intellectuelle de France » (Maniglier, 2011) avec l'émergence de nombreux courants dont celui du structuralisme puis du poststructuralisme. Structuralisme et poststructuralisme renvoient à deux courants de pensée des années 1960 qui à certains niveaux s'opposent, mais qui à d'autres apparaissent comme étant corrélés. En effet, soit ils sont évoqués comme étant deux courants divergents d'un point de vue méthodologique, où le structuralisme constituerait une « option scientifique visant à fonder l'étude, et spécialement la description, de faits humains, essentiellement sur une analyse de leur structure, de la relation entre leurs composants (...) avec une prédominance du système sur les éléments » (Cnrtl, *op. cit.*), alors que le poststructuralisme remettrait cela en cause en prenant en compte à contrario l'importance du phénoménologique face à la structure (Nizet et Pichault, 2015) ; soit ils sont tous deux considérés comme étant deux courants de la *déraison pure*. De ce point de vue, le structuralisme serait en fait une critique de l'existentialisme et de la phénoménologie dans le processus par lequel les individus deviennent des sujets (Nizet et Pichault, *idem*) et, dans cette même optique, le poststructuralisme ne ferait que s'inscrire dans une hypercritique structuraliste de ces autres courants face à cette subjectivation. Mais dans tous les cas, pour nous, ces deux courants ont influencé l'élaboration des théories critiques en gestion et sont donc fondamentaux.

« Plus qu'une mode intellectuelle en France, entre 1960 et 1980, le structuralisme représente une attitude d'esprit, parfois un ensemble de méthodes, qui cherchent derrière les manifestations observables, des ensembles de relations cachées. (Rey, 2005) » Il a principalement été déployé avec succès dans les sciences humaines avant d'être développé dans les sciences sociales en partant de la linguistique avec Saussure, dans les sciences humaines comme l'anthropologie avec notamment Lévi-Strauss, dans la psychanalyse avec Lacan ou encore en histoire et en philosophie avec Foucault, même si Foucault est considéré à la fois comme étant un structuraliste et un poststructuraliste. « Les raisons de ce succès spectaculaire tiennent essentiellement au fait que le structuralisme s'est présenté tout à la fois comme une méthode rigoureuse qui pouvait procurer des espérances sur certaines avancées décisives vers la science ; mais aussi, et plus fondamentalement, au fait que le structuralisme fut un moment particulier de l'histoire de la pensée que l'on peut qualifier de temps fort de la conscience critique » (Dosse, 2012), notamment de la modernité. Foucault disait à ce sujet que « le structuralisme est la conscience critique du savoir moderne » (Foucault, 1966). Pour notre étude, nous nous focalisons essentiellement sur l'œuvre de Claude Lévi-Strauss, qui constitue la figure emblématique du structuralisme.

En effet avec Lévi-Strauss on assiste d'une part à une critique méthodologique du positivisme historique de Durkheim dominant jusque-là comme modalité absolue du scientisme avec plutôt l'introduction de

l'ethnologie et de l'observation comme approche empirique du terrain. Et d'autre part, il va innover avec une anthropologie structurale contre l'anthropologie biologique française moderne grâce à l'influence de Boas. « L'apport majeur de Boas et son influence sur Lévi-Strauss auront été d'avoir mis l'accent sur la nature inconsciente des phénomènes culturels et d'avoir situé au cœur de l'intelligibilité de cette structure inconsciente les lois du langage. (Dosse, *op. cit.*) » Ainsi, Lévi-Strauss aura finalement élaboré le modèle d'une structure qui est *inconsciente, évidente* et pas forcément saisissable avec des visions scientifiques traditionnelles de l'époque focalisées sur l'intellectualisme. Ceci va aller jusqu'à influencer le domaine du travail. « Il aura tenté cette gageure de réaliser, en un siècle où la division du travail intellectuel se confine à un savoir de plus en plus parcellaire, l'équilibre entre le sensible et l'intelligible. (Dosse, *idem*) »

Le poststructuralisme, quant à lui, constitue un courant marqué fondamentalement par les œuvres de Gilles Deleuze et Michel Foucault. Mais pour notre étude, nous nous focaliserons uniquement sur l'œuvre de Foucault, marquée par une forte empreinte de celle de Lévi-Strauss comme celle de plusieurs autres penseurs des années 1960 et ainsi arriver à justifier la corrélation et la divergence entre structuralisme et poststructuralisme. En effet, à partir des années 1960 « (...) l'œuvre et la pensée de Lévi-Strauss ont fourni l'occasion d'une réflexion épistémologique poussée concernant le statut et les conditions de possibilité des sciences humaines. Cette réflexion a été menée de manière particulièrement active en France par Gilles-Gaston Granger, dans *Pensée formelle et sciences de l'homme* (1960) et par Michel Foucault, dans *Les Mots et les Choses* (1966) – avant et après donc la publication de *La Pensée sauvage* en 1962 » (Sabot, 2011). Cet ouvrage de Foucault non seulement « se présente lui-même comme une archéologie du structuralisme » (Maniglier, *op. cit.*), mais surtout constitue le moment où le structuralisme « accède à sa maturité spéculative » (Maniglier, *idem*). Pour Foucault, qui nous intéresse particulièrement, il s'agit dans cet ouvrage d'une première perspective d'effectuer « une reconstruction critique de l'histoire de ces sciences humaines qui fait apparaître, autour et à partir du projet d'une "anthropologie structurale", les conditions de leur recomposition ou de leur restructuration » (Sabot, *op. cit.*) pour ensuite s'inscrire dans une dynamique de déconstruction poststructuraliste. Ainsi, « ce courant qualifié de "poststructuraliste" occupe ici une place de choix » (Nizet et Pichault, *idem*), notamment avec Foucault qui jusqu'à aujourd'hui continue d'influencer les thématiques critiques de la gestion. Et à ce propos, « Jones [2009] estime que l'influence du poststructuralisme, et en particulier de Foucault, concerne essentiellement trois grands axes », mais nous n'en développerons que deux qui sont explicitement illustrés dans les études critiques de la gestion.

Le premier axe est celui du langage et la façon dont il permet d'organiser le réel. L'influence poststructuraliste foucauldienne dans les études critiques se rapporte aux conclusions qu'elles tirent de

l'analyse des discours issus de certains de ces ouvrages dont *Histoire de la folie à l'âge classique* (1972] ou *Les Mots et les choses* (1966], etc. Dans un premier temps, « Foucault décrit, dans ces premiers ouvrages, comment les discours organisent le réel, en procédant à des séparations – entre le vrai et le faux, entre la raison et la folie, etc. –, en posant des interdits – de la politique, de la sexualité, etc. – ou encore en organisant les disciplines du savoir – l'histoire, la botanique, etc.» (Nizet et Pichault, *idem*). Puis dans des ouvrages ultérieurs, notamment dans *Surveiller et punir* (1975), « il s'attache à montrer que cette production de savoirs implique aussi des pratiques d'exercice du pouvoir (...). Il décrit comment, à partir de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, se développent, dans des espaces clos (écoles, prisons, asiles, etc.), des procédés disciplinaires. Ces derniers s'appuient sur un quadrillage de l'espace et du temps et portent sur les attitudes, les gestes des individus, et en définitive leurs corps, qu'ils cherchent à rendre à la fois dociles et utiles.» (Nizet et Pichault, *ibid.*).

Dans le second axe d'influence du poststructuraliste, Foucault aborde la question de la subjectivation. « Les penseurs qui se rattachent au poststructuralisme s'intéressent en effet prioritairement aux processus par lesquels les individus deviennent des sujets. Ils prennent ainsi le contre-pied de la conception cartésienne, selon laquelle l'individu conscient est une donnée universelle et intemporelle ; de ce point de vue, ils prolongent les critiques formulées avant eux par des penseurs structuralistes. (Nizet et Pichault, *op. cit.*) » C'est dans cette perspective que Foucault plus particulièrement a énoncé sa mise en rapport entre la connaissance et le pouvoir. Concrètement, il considère que « (...) c'est parce que les individus sont classés de telle ou telle manière entre autres par des experts (comme “malades”, ou “fous”, ou “criminels”...) et c'est parce qu'ils sont traités comme tels (ils sont enfermés, punis, évalués...) qu'ils en viennent à adopter des attitudes, des inclinations qui en font des sujets de leur propre existence » (Nizet et Pichault, *idem*).

Nous verrons dans la suite comment concrètement ces diverses critiques foucauldienne sur les modes de construction du savoir et leur influence sur le sujet, sur les modalités d'organisation du réel et d'exercice du pouvoir constituent des bases solides dans l'élaboration des théories critiques gestionnaires.

### 2.1.3. Pensées d'Hannah Arendt et l'École de Francfort (Théoriciens Critiques): Convergence vers une rupture avec la philosophie traditionnelle

Les études d'Hannah Arendt et des membres de l'École de Francfort également appelés théoriciens critiques, dont Adorno et Horkheimer, représentent d'incontournables influences pour les études critiques en gestion. En effet, mêmes si ces études présentent des divergences, notamment méthodologiques, elles possèdent néanmoins un soubassement commun en lien avec les catastrophes humaines des guerres du 20<sup>e</sup> siècle dont les auteurs pensent qu'elles ont été occultées et mises à l'écart

par les discours philosophiques traditionnels. « La confrontation avec la situation de l'humanité conduit H. Arendt et les théoriciens critiques à un changement du mode de pensée. Chez Arendt et chez les penseurs de l'École de Francfort, nous assistons à une mise en question de la tradition philosophique, qui devient incontournable à cause de la situation de l'humanité. Celle-ci devient leur objet et la philosophie devient, à son tour, objet de critique. (Iakovou, 2001) » Ainsi, Hannah Arendt et les théoriciens critiques non seulement ont pointé les limites de la philosophie traditionnelle en raison de sa distance vis-à-vis du réel. « Le positivisme, la philosophie de la vie et l'ontologie (pour ne nommer que ceux qui sont le plus discutés par la Théorie Critique) sont tous accusés de transfiguration, voire de rester des pensées de l'identité. (Iakovou, *op. cit.*) » ; mais de plus, théorie critique et pensée arendtienne vont opter pour l'adoption d'une philosophie en lien avec réel. En ce sens, « les théoriciens critiques et H. Arendt sont parmi ceux qui ont posé très tôt la question de savoir comment et pourquoi « l'humanité, au lieu de s'engager dans des conditions vraiment humaines, semblait dans une nouvelle forme de barbarie » (Iakovou, *idem*).

Concrètement pour l'École de Francfort, il s'agit de développer la critique du marxisme et de la tradition rationnelle wébérienne. « Les œuvres de Marx et de Weber font l'objet, en Allemagne et ailleurs, d'importants débats au cours du XX<sup>e</sup> siècle (...), desquels les membres de l'École de Francfort font partie et qui (...), à partir des années 1920, développent une analyse critique et multidisciplinaire du capitalisme contemporain. (Nizet et Pichault, *idem*) » Les auteurs développent une vision pessimiste de la rationalisation qui est responsable de l'organisation capitaliste du travail et de la société de consommation de masse. « La première génération de l'école est constituée de Horkheimer (1895-1973) et d'Adorno (1903-1969). Leur œuvre commune, *La Dialectique de la raison* [1947], est marquée par l'expérience des auteurs, juifs d'origine immigrés aux États-Unis, qui ont assisté à distance à la guerre et au génocide et qui sont confrontés dans leur pays d'accueil aux développements de la consommation de masse. L'ouvrage présente une analyse très pessimiste des développements contemporains des Lumières, ce mouvement philosophique né au XVIII<sup>e</sup> siècle qui affirmait la valeur de la raison contre le dogmatisme religieux et l'absolutisme politique. Pour les deux auteurs, la raison n'a pas combattu les mythes, elle s'est liée à eux, donnant corps aux totalitarismes et aux génocides de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle ». Pour les deux auteurs, « les Lumières ont servi les intérêts des puissants, plus que de contribuer à la libération des hommes. En se libérant de la tradition et du sentiment, la raison poursuit désormais comme seule norme l'efficacité : efficacité dans la soumission de la nature, mais aussi dans l'oppression et la manipulation des humains » (Nizet et Pichault, *ibid*).

Dans cette même optique de critique philosophique, Arendt, quant à elle, a énoncé une critique de la place occupée par le travail dans la société moderne. Dans son ouvrage *La condition humaine* (1972), elle élabore son diagnostic de la place du travail dans la société moderne en la comparant à celle qu'elle occupait dans la civilisation grecque de l'Antiquité. Bien qu'apparaissant factice et idéaliste, pour

Arendt, le modèle grec constitue un exemple de vie qui a été remplacé par le modèle moderne qui est réductionniste. « En découvrant la philosophie au cours de l'Antiquité, les grands philosophes grecs, à partir de Platon, ont distingué les modes de vie, actif et contemplatif. Ils ont soutenu que le meilleur est le mode de vie contemplatif. (Faes, 2016) » Ceci n'est pas le cas pour les modes de vie modernes. « La condition humaine telle qu'on la connaît aujourd'hui ne peut être pensée que comme activiste. Dans cette condition, la vie et l'existence humaines sont actives (...). (Faes, *op. cit.*) »

Concrètement, pour Arendt, dans le modèle grec, c'est l'*Homo faber*, ou celui qui « œuvre » et qui exerce son *logos*, qui était valorisé, ce qui s'oppose à l'*animal laborans*, ou simplement celui « qui travaille », ne vivant que pour le travail qui lui sert essentiellement à se nourrir, privilégiant le biologique et pas le reste des dimensions humaines métaphysiques. Le travail en tant que « labeur » était d'ailleurs réservé aux créatures inférieures telles les esclaves ou les femmes au cours de cette civilisation grecque ancestrale. Ainsi, le *logos*, non seulement « chez Platon, signifiait la Sagesse, la raison de l'Être suprême, (...) ou encore la "parole", ou la "raison" (Cnrtl, *op. cit.*) », mais surtout il permettait à l'*homo faber* d'affirmer sa fonction de citoyenneté, d'échange ou de parole avec les autres et arriver au *vivre ensemble*. Ainsi, dans l'idéologie de la civilisation grecque « (...) alors que l'*animal laborans* produit les *objets de consommation* destinés à la subsistance de l'homme, objets de courte durée, rapidement consommés, biens qui ne restent pas dans le monde pour en faire partie, l'*Homo faber*, pour sa part, fabrique des *objets d'usage*, non nécessaires au processus vital, objets "utilisés et habités" qui donnent naissance à "la familiarité du monde, à ses coutumes, à ses rapports usuels entre l'homme et les choses aussi bien qu'entre l'homme et les hommes" : il érige ainsi "l'artifice du monde" » (Oudin-Bastide, 2005). « Ce n'est donc qu'à l'époque contemporaine, suite au développement des connaissances scientifiques et à l'échec des grandes philosophies idéalistes de l'époque moderne que s'impose à la réflexion la réalité de la condition humaine (...). L'époque moderne passe pour avoir fait le choix de l'activisme et pour considérer la vie active comme supérieure à la contemplative. (Faes, *idem*) » En délaissant ses fonctions d'*homo faber* la civilisation moderne a fait le choix de basculer et d'adopter un mode de vie essentiellement voué à celui de l'*animal laborans* ou de vivre à travers la réalisation de tâches réservées au départ à l'esclave comme la « culture et transformation des produits agricoles, prestations de services liés à la production, fabrication de tonneaux, ferrage des chevaux ou réparation de quelques "ferrements", services domestiques, etc. » (Oudin-Bastide, *op. cit.*) et ceci englobe les métiers liés à l'industrialisation. C'est cette critique énoncée par Arendt sur la place fondamentale et prédominante du travail chez les hommes modernes qui a été reprise dans de nombreuses études critiques en gestion parmi d'autres et que nous développerons dans la suite de notre étude.

#### 2.1.4. Croisée du Personnalisme philosophique avec les théories psychanalytiques, sociologiques et anthropologiques : Élaboration de théories liées au Relationnel, à l'Altérité et à la Communauté

La philosophie sociale et politique du 20<sup>e</sup> siècle est une philosophie qui se veut différente de la philosophie essentiellement métaphysique traditionnelle par la prise en compte des dimensions de la vie impactant le vécu humain et la société. Cette philosophie sociale du 20<sup>e</sup> adopte donc majoritairement une méthode pragmatiste-phénoménologique pour une description la plus poussée possible des phénomènes en s'inscrivant dans des domaines des sciences humaines qui ont ensuite influencé la théorie critique des sciences de gestion. En ce sens, de nombreuses problématiques développées dans les sciences humaines et sociales sont à la croisée des discours philosophiques du 20<sup>e</sup> siècle. En dehors des théories critiques de l'École de Francfort en philosophie sociale politique, de nombreuses théories ont émergé d'une philosophie en lien avec la sociologie, la psychopathologie et/ou psychanalyse et avec l'anthropologie notamment en lien avec le structuralisme, le poststructuralisme et la postmodernité. Ces dernières ont toute la particularité ici non pas d'aborder les discours fondés sur le système sociétal avec ses crises sociales, mais plutôt de se focaliser sur « l'individu » au sens existentialiste-phénoménologique et humaniste. Ce sont donc des discours philosophiques et des sciences humaines mettant essentiellement en exergue l'importance de « la personne » et de ses « relations » avec « autrui ».

Notons néanmoins que l'évocation de cette perspective bien-pensante à vocation « humaniste », « relationnelle » focalisée sur la « personne » ne date pas seulement du 20<sup>e</sup> siècle avec les discours critiques existentialistes sartriens ou encore avec la nostalgie arendtienne de l'homme politique grec ou encore de la théorie critique de l'École de Francfort. Certains auteurs, de la philosophie métaphysique traditionnelle, les avaient déjà soulignés. Assez antérieurement, il y a eu notamment les discours moraux d'Emmanuel Kant sur le rapport non conflictuel et non chosifié avec autrui ; ou bien encore les discours opposés de l'accès à autrui qui ne peut s'effectuer soit que par le raisonnement pour Pascal, ou soit par l'empathie pour Rousseau. Et plus proche des approches modernes et même contemporaines du rapport à autrui, il y a eu notamment l'élaboration de la théorie de la réciprocité philosophique partant du personnalisme de Martin Buber (1878-1965) énoncée dans son ouvrage *Je et Tu*. En effet, « (...) publié à Heidelberg en 1923, le *Je et Tu (Ich und Du)* suscita, influença ou accompagna les réflexions de Husserl sur la coexistence des intentionnalités (dans les *Méditations cartésiennes* de 1929), celles de Scheler sur la "sympathie", celles de Jaspers sur la "communication", de Heidegger sur le *mit sein*, de Sartre sur le "pour-autrui" et de Lacan sur "l'autre". Si tous n'ont pas forcément lu ou médité Martin Buber, chacun au moins, par son cheminement autonome, exprime l'importance primordiale de la réflexion sur l'autre » (Misrahi, 2016). De même que ces auteurs de la philosophie existentielle, d'autres plus enracinés dans les sciences sociales, dans une volonté d'être pragmatiste, ont développé à leur tour des théories faisant la promotion de l'importance des principes relationnels-personnalistes.

Dans une approche pluridimensionnelle, Marcel Mauss (1872-1950), bien qu'il n'ait pas lui-même élaboré de nombreux écrits, a élaboré une théorie de l'échange-don reposant sur un rapport à autrui, à la communauté dévoilant le social sous l'aspect d'une complexité inattendue qui est soutenue aujourd'hui par un de ses disciples, Alain Caillé (1944). Ici « il s'agit d'échanger pour créer, refaire ou répéter des liens sociaux (...) qui s'articulent autour de plusieurs dimensions que sont la lutte pour le prestige, la force supposée des choses données, un système d'obligations, les problèmes de la dette (...) constituant des liens sociaux entre personnes représentant des groupes ou en compétition pour le pouvoir (...) » (Tarot, 2003). Cette théorie du don rejoint par ailleurs la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth (1949), continuum de la théorie critique de Francfort, dans une vision où l'altérité n'est pas appréhendée comme une chose ou dans une relation essentiellement conflictuelle, mais qui justement implique le bien fondé du rapport à l'altérité. Dans son ouvrage *La lutte pour la reconnaissance* (2000), Honneth fonde les causes de la crise sociale sur le manque de reconnaissance mutuelle. Il propose ainsi une théorie à la fois « morale » et « concrète » énonciatrice des conditions de construction de cette reconnaissance réciproque reposant sur « une interprétation spécifique de ce qu'on peut appeler le traitement d'autrui comme un “égal” (...) » (Honneth, 2008). Dans cette perspective, les relations avec autrui ne constituent pas seulement des conflits de lutte pour la survie, « mais font intervenir des concepts tels que le “respect” ou l’“estime” qui apparaissent comme autant de conditions symboliques nécessaires à la vie sociale » (Honneth, *ibid.*). Ceci au bout du compte sous-entend le développement d'approches relationnelles où sont décryptés l'orientation et le sens des relations humaines d'un niveau macro-sociétal à un niveau communautaire auquel s'ajoute le niveau micro-familial, qui toutes finalement fondent et déterminent l'individu. Autrement dit, on assiste à l'émergence de théories relationnelles qui démontrent les limites des précédentes théories individualistes et progressistes scientifiques rationnelles, comme l'ont actuellement illustré Boszorményi-Nagy Ivan (1920-2007) et François Flahaut (1943).

En effet, dans la même perspective que les approches systémiques-relationnelles maussiennes et honnéthiennes, le psychopathologue Boszorményi-Nagy Ivan (*op. cit.*) d'une part a élaboré une approche de l'éthique relationnelle basée sur la conceptualisation de la notion de *compte relationnel* focalisée sur la prépondérance du don au sein des familles ; et d'autre part a mis en évidence « le rôle essentiel de la reconnaissance des contributions » (Michard, 2013). En allant dans la même optique que l'approche de reconnaissance d'Honneth, Boszorményi-Nagy affirme que « (...) reconnaître la valeur d'un engagement apporte une démarcation du soi (Boszorményi-Nagy & Krasner, 1991) » (Michard, *idem*). François Flahaut (*op. cit.*) quant à lui annonce le renversement de la pensée de la société occidentale moderne individualiste cartésienne par une pensée marquée par « (...) un élargissement de la gamme des biens pris en compte – biens collectifs, culturels et relationnels » (Flahaut, 2005). « Au lieu de concevoir des individus dotés par nature de leur propre être, on en viendra à penser l'existence même de l'être humain comme inséparable des réseaux dont il est lui-même une maille, réseaux des

autres et des choses (matérielles aussi bien qu'immatérielles) dont l'ensemble constitue son milieu de vie. (Flahaut, *op. cit.*) »

Ainsi, toutes ces approches de la philosophie sociale et des sciences humaines mettant au centre la personne, le relationnel et la communauté ont une influence incontestable sur les théories critiques en gestion moderne et contemporaines comme nous allons maintenant le voir.

## 2.2.ÉTUDES CRITIQUES ELABOREES DANS LA GESTION : ANALYSES CRITIQUES INSPIREES DES THEORIES DE LA PHILOSOPHIE SOCIALE CRITIQUE ET DES SCIENCES HUMAINES

Les études critiques effectuées en gestion constituent des énoncés inspirés des sciences humaines et de la philosophie sociale, elle-même devenue critique. C'est un mouvement de plusieurs études assez récentes dont on situe l'origine au cours de la fin du 20<sup>e</sup> siècle. Elles représentent des analyses dénonciatrices de la *mainstream* en matière de gestion. En ce sens, elles s'illustrent dans tous les domaines de la gestion allant du marketing à la stratégie, en passant par la gestion des ressources humaines, le management des systèmes d'information, la comptabilité, la finance et l'entrepreneuriat. Leurs enjeux sont évolutifs et dépendants des domaines concernés. Pour notre étude, nous nous focaliserons essentiellement sur trois domaines de la gestion pour la description des études critiques. Nous ferons le point de ces critiques à partir des trois points qui sont liés à notre champ d'étude dont le marketing, le management des systèmes d'information et la gestion des ressources humaines. Puis nous décrirons les limites concernant ce courant critique. Mais avant cela, il est nécessaire de procéder à la présentation des traits communs de ces études critiques de la gestion.

### 2.2.1.Les traits communs basiques des études critiques en management

Les études critiques s'inscrivent de façon générale dans une remise en cause de la *mainstream* en management comme l'indique la définition faite par Mats Alvesson (1956), l'un des principaux théoriciens critiques en gestion. En effet, « Alvesson (2008 : 18) définit les études critiques en management comme “la critique des idéologies, des institutions, des intérêts et des identités (ce qu'il appelle les *4I*), grâce à la déconstruction et à la dénaturalisation, afin de susciter l'émancipation des plus faibles ; tout en incluant la contrainte des situations de travail et la finalité légitime des organisations à produire des biens et des services” » (Golsorkhi & Huault, 2017). Elles reposent donc fondamentalement sur cette déconstruction de *la logique établie* en management, c'est-à-dire « (...) une remise en cause permanente de l'ordre établi ou de ce qui est tenu pour acquis, qu'il s'agisse d'une théorie, d'une conception de la réalité sociale des organisations, ou d'une méthodologie constituant un trait caractéristique de sa démarche » (Golsorkhi & Huault, *op. cit.*), avec comme principal objectif « de repenser le développement des théories et des pratiques de management, afin de favoriser l'éveil des acteurs, voire leur émancipation » (Golsorkhi & Huault, *idem*).

Cette volonté de déconstruire la *mainstream* en management n'est pas subite. Elle s'explique d'une part par la migration des auteurs en études dans les sciences humaines vers des études en management. « Dans le monde francophone, les débuts de la pensée critique sont le fait de chercheurs situés à la fois dans les écoles de commerce et dans les facultés de sciences humaines et sociales. (...) La transposition interculturelle a principalement consisté à remettre au goût du jour les travaux de l'école de Francfort,

en particulier ceux de Habermas. (...) Les premières innovations apportées ont donc consisté à convoquer dans le champ du management des auteurs qui n'y étaient guère présents jusqu'ici (*preinstitutionalization*). (Nizet et Pichault, *op. cit.*) » Et d'autre part, cette volonté de déconstruction managériale naît d'une série d'événements marquants des années 1960. « La fin du consensus social des années 1960, liée à la mondialisation, à l'essor sans précédent des technologies de l'information, aux restructurations en série et au développement de formes flexibles d'organisation, ainsi que l'effritement des bases rationalistes de la recherche en gestion ont sans nul doute constitué un terreau favorable au développement de perspectives théoriques alternatives [Golshorski *et al.*, 2009]. (Nizet et Pichault, *idem*) » Cette série de causalités d'événements est donc probablement à l'origine de la naissance des études critiques en management qui en se constituant reposent sur des principes communs qui en font la particularité, mais posent aussi sans doute leur limite. Nous ne présenterons que quelques-unes de ces caractéristiques communes aux études critiques associées aux limites qui en découlent.

La principale caractéristique des auteurs en études critiques est qu'ils adoptent tous « un regard critique comme posture » (Golsorkhi & Huault, *idem*). Ceci rejoint la définition énoncée par Alvesson (*op. cit.*) présentée précédemment. Comme l'indique leur nom l'enjeu fondamental de ces études est la critique, la dénonciation des limites de la *mainstream* managériale dominante dans les organisations. Ces auteurs critiques illustrent cela dans leur posture épistémologique, dans le cadrage de leur objet d'étude et dans l'élaboration de leur problématique d'étude. L'autre caractéristique des études critiques est le fait d'un recours prioritaire à la réflexivité comme approche méthodologique. « La réflexivité favorise précisément la créativité et l'interprétation multidimensionnelle, (Alvesson, 2003). L'enjeu est de voir au-delà de ce qui nous limite et de dépasser les frontières prédéfinies par les représentations du chercheur, les représentations des agents étudiés, les contextes idéologiques, historiques et politiques dans lesquels se situe toute situation empirique. (Golsorkhi & Huault, *ibid.*) » À travers cette démarche réflexive, les auteurs critiques doivent mettre en évidence les aspects cachés derrière les discours sur les pratiques dans les organisations. Concrètement, « (...) la démarche proposée consiste à nouveau à ouvrir la "boîte noire" des idées reçues en matière de méthodologie de la recherche. Passer du *gap-spotting* à la problématisation intéressante exige de rompre avec les pratiques habituelles de la recherche en gestion et d'adopter une posture réflexive, où le chercheur s'interroge justement sur sa propre position dans le champ et sur sa contribution à la transformation sociétale, en visant d'autres audiences que les cercles d'initiés » (Nizet et Pichault, *op. cit.*). À partir de tout cela, ces études « (...)rappellent avec justesse que la recherche en management doit aussi prendre le parti des plus faibles, des dominés, des opprimés, pour souligner "la face noire" des organisations et dénoncer toute forme de domination économique, sociale, idéologique ou symbolique » (Golsorkhi & Huault, *op. cit.*).

En outre, tout le poids et l'expansion de ces critères épistémologiques et méthodologiques des études critiques font qu'aujourd'hui on assiste à *une institutionnalisation du champs de la critique*. « La

multiplication d'ouvrages introductifs et de manuels à vocation épistémologique et/ou méthodologique, l'organisation régulière de conférences scientifiques (telles que la *Critical Management Conference*) et une présence accrue sur le Web ([www.criticalmanagement.org](http://www.criticalmanagement.org)) ont permis de stimuler la structuration d'une communauté académique militante, dénonçant les dérives de la pensée dominante et établissant la nécessité de recourir à des approches alternatives (*theorization*). (Nizet et Pichault, *ibid.*) » Mais, cette institutionnalisation de la critique soulève maintenant à son tour des remarques. « L'inscription des études critiques dans les écoles de gestion leur a logiquement donné une capacité d'influence plus grande sur les enseignements et les recherches, mais cette influence s'est également vue limitée par le conservatisme de la pensée dominante, étant donné ses liens avec les institutions du capitalisme (grandes entreprises, banques, etc.). (Nizet et Pichault, *op. cit.*) » Concrètement, on leur reproche de faire de la critique pour la critique, c'est-à-dire *un risque d'enfermement* qui est en contradiction avec *le principe d'ouverture qui devrait la constituer*, dans la mesure où « (...) la posture de la dénonciation, dans laquelle de nombreux travaux critiques ont tendance à se réfugier, ne conduit guère à formuler des préconisations susceptibles de contribuer de manière concrète à la transformation du système en vigueur ». D'autres auteurs vont plus loin avec la création d'un autre courant critique appelé *postcritique* (De Sutter *et al.*, 2020). Pour ceux-ci le propos est de converger vers une critique dite *constructive*, c'est-à-dire qui permette de transformer et de créer le management en redonnant à la critique sa place. Mais bien au-delà de ces remises en cause, les études critiques font leur marque et font l'objet de multiples déploiements dans de nombreux domaines de la gestion, dont le marketing, le management des systèmes d'informations et la gestion des ressources humaines.

### 2.2.2. Les études critiques en marketing

Le mot *marketing* d'origine anglaise signifie étymologiquement « faire son marché, acheter et vendre » (Cnrtl, *op. cit.*). Vers les années 1944, il a désigné l'étude scientifique des marchés (Cnrtl, *idem*). Et aujourd'hui dans l'économie et la communication, il renvoie à « l'ensemble des études et des actions qui concourent à créer des produits satisfaisant les besoins et les désirs des consommateurs et à assurer leur commercialisation dans les meilleures conditions de profit. En ce sens, le marketing comprend toutes les activités qui dirigent les produits du producteur au consommateur. Ces activités incluent, en plus de la vente, des fonctions telles que l'achat, le transport, l'entreposage, la finance, la publicité, etc. » (J-C. Chebath, B-G. Simard, 1971, in Cnrtl, *ibid.*). On note ici un ensemble de définitions qui s'inscrivent dans une vision économique et commerciale qui ont suscité de nombreuses études critiques dans le domaine. « La naissance et le développement du marketing en tant que discipline ont longtemps été dominés par un positionnement positiviste : pour ses fondateurs, il s'agissait avant tout de repérer et d'objectiver les “besoins” du consommateur, à l'aide de techniques toujours plus sophistiquées, et d'organiser en conséquence les flux de production. (Nizet et Pichault, *op. cit.*) » Dans cette perspective, « la tâche du *marketer* repose avant tout sur sa capacité à détecter les besoins, de manière neutre et

professionnelle, en vue de les satisfaire sans état d'âme [Laufer et Paradeise, 1982] » (Nizet et Pichault, *idem*).

Ceci pour les auteurs des études critiques renvoie à une « vision orthodoxe du marketing » (Nizet et Pichault, *ibid.*). « En retraçant sa genèse (...) ces études critiques dénoncent sa visée étroitement fonctionnaliste, puisque son objectif final est d'écouler les surplus de la production de masse et d'encourager le consumérisme [Packard, 1957 ; Baudrillard, 1970]. (Nizet et Pichault, *op. cit.*) » Ce qui va amener l'élaboration d'autres approches du marketing focalisées sur l'implication du consommateur. Ce sont notamment les approches interprétativistes qui « insistent sur le rôle actif du consommateur, sur sa capacité à refuser et à détourner les usages prescrits par les campagnes de publicité en fonction de ses propres valeurs et intérêts, voire à en produire lui-même de nouveaux » (Nizet et Pichault, *idem*). Mais, là encore, des études critiques vont être effectuées pour dénoncer la continuité de l'influence de la pensée dominante dans la mesure où ces approches contribuent en définitive à « faciliter l'écoulement des produits et des services en raffinant la connaissance des cadres de pensée du consommateur final » (Nizet et Pichault, *op. cit.*). C'est la raison pour laquelle certains auteurs critiques en marketing proposent de se focaliser sur *les pratiques de résistance des consommateurs face aux stratégies hégémoniques des firmes*. « Les théoriciens critiques soulignent que la grande force du marketing contemporain est de parvenir à intégrer les diverses formes de résistance – ce que Marion [2009] appelle le “recyclage de la critique” – en faisant de toute contre-culture (l'écologie, le commerce équitable, etc.) un élément de son propre développement, dans la perspective d'une individualisation toujours plus grande de la relation d'échange. Ils montrent ainsi le rapport dialogique qui s'établit entre discours marchands et discours résistants. (Nizet et Pichault, *op. cit.*) »

En, outre, à travers ces études critiques en marketing, on peut décrypter les théories du rapport entre les discours sociaux et les sujets qui sont ici les consommateurs. Les études critiques ici sont ainsi inspirées par les théories de la subjectivation de Foucault. Concrètement, d'une part on retrouve le thème du langage et la manière dont il structure la réalité sociale et matérielle de l'organisation. Et d'autre part, on voit bien la mise en évidence du rapport entre l'individu consommateur, la connaissance et le pouvoir des marketers. Dans une première vision structuraliste, les consommateurs sont des sujets qui dépendent des offres du marché ou des structures commerciales auxquelles ils cèdent parce qu'ils ne peuvent pas les éviter. Mais dans une autre vision foucauldienne, qui est plutôt poststructuraliste, on retrouve bien la dimension de la résistance du consommateur. Ainsi « Foucault invite donc les chercheurs critiques à s'intéresser à la constitution des savoirs, au développement des techniques disciplinaires, aux formes de résistance, et à examiner comment ces éléments façonnent les manières dont les hommes construisent leur subjectivité » (Nizet et Pichault, *op. cit.*).

### 2.2.3. Les études critiques en management des systèmes d'informations

Le management des systèmes d'information est une discipline très jeune. Il s'articule sur l'assemblage de l'informatique et des télécommunications. « L'informatique est une technique qui collecte, stocke, traite et diffuse l'information. (Silva, 2012) » Et les télécommunications réfèrent à des « techniques d'émission, de transmission à distance et de réception d'informations de toute nature par fil, radioélectricité, système optique ou électromagnétique » (Cnrtl, *op. cit.*). Ainsi, « étant associée aux technologies de la télécommunication, l'information va pouvoir les collecter et les diffuser » (Silva, *op. cit.*) en ayant comme support les ordinateurs, constituant et formant des bases de données et des serveurs qui permettent justement l'émergence d'un système, c'est-à-dire un réseau de plus en plus complexe qui inclut aujourd'hui les nouvelles technologies de l'informations et de la communications (Silva, *idem*), et suscitant une définition plus complexe du système d'information.

« Un système d'information peut être défini comme un *ensemble de ressources* (personnel, logiciels, processus, données, matériels, équipements informatiques et de télécommunication...) permettant la collecte, le stockage, la structuration, la modélisation, la gestion, la manipulation, l'analyse, le transport, l'échange et la diffusion des informations (textes, images, sons, vidéo...) au sein d'une organisation. (Sylvie Servigne, in *Encyclopædia Universalis*, 2020) » Il constitue donc un dispositif complexe qui inclut à la fois les acteurs humains et non humains, leurs échanges et les usages qui en découlent. Pourtant cette définition qui est assez récente ne reflète pas l'orientation de la majorité des études de la *mainstream* en gestion des systèmes d'information. « Le champ du management des systèmes d'information est depuis longtemps dominé par une vue techniciste, où la question des usages effectifs est largement négligée au profit d'une quête de la performance centrée sur la mesure d'un hypothétique retour sur investissement. (Nizet et Pichault, *op. cit.*) », comme le mentionne certaines études critiques en la matière. « La littérature dominante prolonge les théories diffusionnistes de Rogers [1962] selon lesquelles tout processus d'innovation technologique se développe en suivant une distribution normale des utilisateurs par rapport au temps (...). Sur cette base, des prophéties relativement similaires se multiplient, annonçant les modifications majeures que ne manqueront pas d'entraîner les outils mobiles, les réseaux sociaux, les plates-formes collaboratives, etc. [Lee et Lee, 2014]. (Nizet et Pichault, *idem*) » Ces auteurs critiques font remarquer que dans ces études dominantes reposant essentiellement sur la théorie diffusionniste et techniciste, il y a une sous-estimation des problématiques liées aux usages des utilisateurs, et donc liées non seulement à la complexité des dynamiques d'appropriation des innovations souvent décontextualisées, mais aussi au processus de co-construction également à l'œuvre dans l'appropriation et de la diversité des attentes des acteurs (Nizet et Pichault, *ibid.*), voire dans la conceptualisation et la modélisation (Silva, *ibid.*) comme nous essaierons de le démontrer dans notre débat empirique. Car en effet, « (...) l'usage, jugé ici à l'aune de la seule rationalité, serait

inéluclablement celui que prévoit le concepteur. Se voit dès lors niée la multiplicité des sens que peuvent y associer les utilisateurs » (Nizet et Pichault, *idem*).

Tout ceci a donc favorisé la réalisation d'études critiques, elles aussi évolutives et cette fois-ci adaptées au contexte. Il y a d'abord eu une diffusion d'études critiques avec des approches sociologiques prenant justement en compte ces usages et cette dimension co-constructive au départ négligés. Il y a par exemple eu en termes d'usage les études de Grover et de ses collaborateurs en 1988, axées sur la compréhension des usages et des non-usages, voire des mauvais-usages. « Une attention particulière est portée aux échecs, aux détournements, aux appropriations imprévues, etc. (Nizet et Pichault, *op. cit.*) » Puis, il y a eu entre autres les études menées par Gregory, 2003 ou Bødker *et al.*, 2004, focalisées sur les approches participatives. Ces auteurs « ont tenté de proposer des approches alternatives du développement des systèmes d'information, qui tiendraient compte des intérêts des différentes parties prenantes en vue de promouvoir les droits des employés et la démocratie en entreprise [Gregory, 2003 ; Bødker *et al.*, 2004] » (Nizet et Pichault, *ibid.*), dans la mesure où à travers ces études participatives on aurait la dénonciation des lacunes dans la prise en compte des « obstacles institutionnels et idéologiques au développement démocratique des systèmes d'information [Stahl, 2008] » (Nizet et Pichault, *idem*). Pourtant ces dernières études à caractère sociologique des usages et de la co-construction ont suscité à leur tour d'autres critiques d'auteurs du même courant. En effet, pour les études critiques sociologiques liées à la compréhension des usages, certains auteurs critiques ont souligné une tendance au *déterminisme sociologique* qui sous-estimerait *toute influence des outils eux-mêmes*. Ceci a amené d'autres auteurs critiques à élaborer des études qui rappellent justement l'importance de la matérialité des technologies, comme les études d'Orlikowski, 2007 sur l'utilisation des smartphones et le moteur de recherche Google. Pour les études liées à la co-construction « (...) comme le notent Alvesson et Willmott [2012, p. 168], ces approches se résument le plus souvent à des listes de vœux pieux qu'il conviendrait de traduire en études empiriques et méthodologies concrètes, à l'image de ce que propose Alvarez [2008] à propos des ERP. Encore faut-il s'entendre sur la manière dont une telle participation pourrait avoir lieu » (Nizet et Pichault, *op. cit.*). Ainsi, il y a eu la réalisation de l'étude de Shaw et Stahl en 2011 prônant l'utilisation des technologies d'information à des fins émancipatoires.

En outre, les études critiques en management des systèmes d'information s'inscrivent ainsi dans une perspective humaniste, et même « néohumaniste » des systèmes d'information. Elles se fondent sur les discours de la tradition marxiste en prolongeant son appel à la *réappropriation des moyens de production*. Ainsi, « (...) de multiples recherches critiques montrent ainsi comment les développements technologiques liés à l'essor des réseaux (Internet, applications mobiles, médias sociaux, etc.) ouvrent

la voie à des formes de mobilisation collective [Bennett et Segerberg, 2011] » (Nizet et Pichault, *op. cit.*).

#### 2.2.4. Les études critiques en gestion des ressources humaines

De prime abord, il faut souligner que les questions liées à la fonction des ressources humaines sont fondées sur deux aspects. La fonction des ressources humaines peut être appréhendée soit comme un champ académique et épistémologique de connaissance, soit comme un champ de pratiques constituées d'applications pour les organisations. Et les critiques dans le domaine suivent donc cette double dimension, comme l'indiquent Franck Bournois et Julienne Brabet (1993) dans leur ouvrage intitulé *Repenser la gestion des ressources humaines*. « Dans cet ouvrage qui a marqué la réflexion critique francophone en matière de gestion des ressources humaines, Bournois et Brabet [*op. cit.*] suggèrent d'entrée de jeu que le terme désigne tantôt un *corps de connaissances*, tantôt un *ensemble d'activités* exercées en interdépendance plus ou moins étroite avec ce corps de connaissances. (Nizet et Pichault, *op. cit.*) » C'est ainsi qu'on peut identifier un ensemble d'entités diversifiées qui constituent soit le champ de connaissance disciplinaire, soit le champ de professionnalisation à partir desquelles les études critiques s'orientent. Dans cette optique, la focalisation des études et des pratiques sur l'importance des humains en organisation est une problématique qui a évolué au fil des années. D'après son approche historique, « la fonction ressource humaine a commencé dans une simple conception de *stimulation de la main d'œuvre sans organisation* proprement dite autour des années 1880-1914 avec la naissance des usines. Ensuite, elle est passée à une fonction d'administration du personnel dans une approche bureaucratique taylorienne autour des 1914-1960. Puis elle a basculé vers le modèle de gestion des relations humaines dans une approche humaniste autour des années 1960-1970. Pour maintenant s'orienter vers l'approche toujours actuelle de gestion des ressources humaines partant des années 1980 et focalisée sur sa vocation stratégique et la perspective des compétences des salariés » (Dietrich et Pigeyre, 2005). Les études critiques sont donc élaborées selon la période historique de la fonction des ressources humaines.

Pour cette partie, nous ne développerons que les études critiques dans le domaine de construction de connaissance académique de la fonction des ressources humaines et pas celles des pratiques organisationnelles. En effet nous réservons ce dernier point pour le débat de notre étude sur l'émergence des nouvelles pratiques managériales dans un autre chapitre. Toutefois, on peut déjà souligner que les pratiques en gestion des ressources humaines se focalisent généralement sur une perspective individualiste des travailleurs. Elle persiste dans l'approche personnaliste issue des théories humaines émergeant au début du 20<sup>e</sup> siècle où seules les compétences et les motivations individuelles sont considérées pour l'amélioration de la performance. Ceci a suscité des critiques, comme celles de François Silva (2020) dans son article « Les managers : mercenaires ou missionnaires » faisant émerger

une approche dite *relationnelle* au-delà d'une approche individuelle focalisée essentiellement sur la recherche d'un profit individuel. « Ce statut correspond à l'idée qu'au-delà de la recherche du profit, les entreprises doivent œuvrer pour l'intérêt général ou pour un bien commun. (...) Où il est nécessaire d'y substituer un modèle démocratique de gouvernance des entreprises qui reconnaisse enfin la légitimité d'autres parties prenantes, en particulier des salariés, à peser sur les décisions (Silva, *op. cit.*) ». Il convient donc de repenser aussi les modes de motivation de ces salariés et en tout premier lieu celle de leur manager. Nous verrons concrètement dans quelle perspective cela est possible pour l'auteur dans un autre chapitre. Pour l'heure, voyons les études critiques faites à propos du champ de connaissance de la fonction des ressources humaines

Ainsi, pour le champ scientifique, les études critiques qui sont assez récentes pointent les dimensions d'objet d'étude de la fonction des ressources humaines ainsi que leur impact dans les pratiques en organisation. En effet, étant une approche nouvellement établie, les critiques dans le domaine portent ici essentiellement sur la période de la fonction ressource humaine en tant que *gestion des ressources humaines*, c'est-à-dire la période actuelle à partir des années 1980. En ce sens, « (...) les auteurs critiques s'en prennent au caractère instrumental et normatif de la plupart des recherches menées en GRH » (Nizet et Pichault, *op. cit.*). Selon les travaux de certains critiques en gestion des ressources humaines comme Françoise Dany (2009), citée par Nizet et Pichault (*idem*), il y a « une faible utilité sociale de la recherche dominante, qui se complaît dans l'académisme et les modélisations sophistiquées, peu maîtrisables par les praticiens et peu susceptibles de peser sur les pratiques effectives » (Dany, *op. cit.*). Concrètement, d'après cette critique, « la recherche dominante préfère le raffinement des outils et des techniques à l'exploration approfondie et à l'explication nuancée de ce qui se produit lorsque des outils de GRH, tels que le développement des compétences ou la gestion des carrières, sont implantés » (Nizet et Pichault, *ibid.*). Ensuite, l'autre critique qui est énoncée à l'égard des études en gestion des ressources humaines repose sur leur insistance à la démonstration du supposé positionnement stratégique de la fonction des ressources humaines. Pour Lawler III et Boudreau (2012) cette insistance démonstrative est surtout handicapante pour l'évolution des études en gestion des ressources humaines. Pour eux, ce serait même « une obsession idéologique de vouloir prouver envers et contre tout que l'investissement en GRH en vaut la peine et justifie un positionnement stratégique de la fonction (malgré les nombreux signes qui reflètent une faible évolution, sur le long terme, d'un tel positionnement [Lawler III et Boudreau, *op. cit.*]) » (Nizet et Pichault, *op. cit.*).

Pourtant bien avant eux, d'autres auteurs critiques ont élaboré la proposition de posture des chercheurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui devrait être réflexive comme pour toutes les postures des auteurs critiques. « (...) Une façon d'adopter une posture plus réflexive consisterait à

souligner le caractère socialement et historiquement marqué du développement de la GRH en tant que discipline, en lieu et place de la simple administration du personnel qui prévalait jusque-là. » D'ailleurs à cet effet, Karen Legge (1995) suggérait déjà l'adoption d'une vision postmoderne des études critiques dans la mesure où justement le modèle de gestion des ressources humaines naissait dans les années 1980 en même temps que les courants de pensée postmodernes. « Cela supposerait que la GRH soit considérée comme un discours offrant une représentation du réel, comme un exercice politique de production de connaissances visant à réduire l'imprévisibilité des comportements humains et à les structurer *via* le recours à des techniques de gestion standardisées venant du monde académique et de la consultance. (Legge, *op. cit.*, cité par Nizet et Pichault, *op. cit.*) » Mais cette proposition émise par Legge dans les années 1990 n'était déjà pas assez présente dans les études liées à la fonction des ressources humaines de l'époque. À cette époque, en effet, elle reconnaît elle-même « qu'un tel exercice d'évaluation critique demeure marginal, la GRH étant largement dominée par une vision rationaliste et performative. L'absence de réflexivité et la non-prise en compte du vécu des personnes en sont les principales limites [Janssens et Steyaert, 2009] » (cité par Nizet et Pichault, *ibid.*). D'où la formulation de notre étude, qui est de savoir où en sont les études critiques contemporaines dans le domaine par la mise en évidence de ce qui émerge actuellement dans les pratiques managériales.

En outre, on peut toutefois déduire quels sont les auteurs qui ont influencé les études critiques en gestion des ressources humaines. Le courant précurseur de la critique de la fonction des ressources humaines repose sur les théories anglo-saxonnes psychosociologiques de l'école des relations humaines avec les études menées par Elton Mayo entre les années 1927 et 1932, qui ont suscité le développement de nombreuses autres théories de la motivation et du leadership durant le milieu du 20<sup>e</sup> siècle avec des auteurs critiques tels que Frédéric Herzberg, Abraham Maslow, Kurt Lewin, etc. Dans la sphère francophone, les premières études critiques du management en général, relèvent surtout de la critique sociologique avec l'ouvrage phare de Georges Friedmann (1902-1977) intitulé *Le Travail en miettes*, paru en 1956 dont nous allons présenter les critiques dans le chapitre suivant pour la critique du taylorisme proprement dite. Ensuite, les auteurs de la philosophie sociale qui ont influencé les études critiques dans la fonction des ressources humaines sont notamment Michel Foucault, toujours avec ses théories de subjectivation et de résistance qui ont influencé les études, plutôt liées cette fois-ci aux pratiques d'évaluation, de Bénédicte Vidaillet menées en 2012, qui montrent « que les pratiques d'évaluation du personnel peuvent être vues comme un "art libéral de gouverner", fondé sur une sorte d'assujettissement consenti, surtout quand elles prennent la forme d'une gestion par objectifs négociés » (Vidaillet, *op. cit.*, citée par Nizet et Pichault, *op. cit.*). Il y a basiquement un auteur que nous n'avons pas cité précédemment, Bourdieu, avec sa théorie des *champs*. Cette théorie bourdienne a notamment influencé les études critiques menées par Françoise Dany (*op. cit.*) dans ses études qui mettent en évidence la faible utilité sociale de la recherche dominante en gestion des ressources humaines. Enfin,

l'autre auteur de la philosophie sociale qui a influencé les études critiques en gestion des ressources humaines est Karl Marx avec sa théorie de la classe sociale. Il influence les études critiques sur des formes alternatives de gestion des ressources humaines fondées notamment sur la co-construction des dispositifs managériaux, ce qui est une vision assez contemporaine. Dans cette perspective co-constructive, la continuité de la tradition marxiste se poursuit dans le fait de « mener des recherches pluralistes, qui respectent un processus démocratique et s'opposent à la satisfaction unilatérale des intérêts de la classe dirigeante » comme le souligne T.J. Watson à propos d'une gestion pragmatiste en science de gestion des ressources humaines en 2010. Ce dernier suggère comme d'autres auteurs critiques l'« estiment nécessaire, sur un plan plus normatif, de revaloriser la défense des droits des employés et de lutter contre toutes les formes de domination, en ouvrant le champ des possibles par la mise en évidence du caractère simultanément processuel et contextuel des dispositifs de GRH et en recourant à l'«imagination sociologique» [Watson, 2010] » (Nizet et Pichault, *ibid.*). Et ainsi, ils s'inscrivent plus globalement dans une démarche propositionnelle au-delà des dénonciations effectuées dans ce champ des ressources humaines.

## 2.3.LES CRITIQUES DU MODELE ORGANISATIONNEL SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL AU NIVEAU DE LA CULTURE, DU MANAGEMENT ET DES POSITIONNEMENTS DES ACTEURS

Jusque-là, nous avons vu que les études critiques en gestion débutent avec l'influence des théories des auteurs de la philosophie sociale allant de Karl Marx (*op. cit.*) aux contemporains de ce courant philosophique social, ce qui fait des sciences de gestion un champ de pratiques et de connaissances assez jeune. De même, nous avons vu que le taylorisme s'inscrit dans la continuité du mouvement de « modernisation » de la société qui a commencé avec la naissance des Lumières par une rupture avec les croyances judéo-chrétiennes et le pouvoir monarchique traditionnel. Ceci nous a amenée à ainsi réaliser non seulement l'étendue de la trajectoire de l'industrialisation de la société et des organisations reposant sur l'expansion de la rationalité et du machinisme dans tous les aspects de la vie, mais aussi à notifier l'ensemble des points de vue qui se sont énoncés sur les problématiques de cette modernité au sens général. Mais cela reste insuffisant pour notre étude. Car il nous paraît tout aussi important de voir concrètement quelles sont les critiques qui sont faites à l'égard du taylorisme lui-même, les nouvelles pratiques managériales émergentes contemporaines liées à la numérisation étant orientées vers une remise en cause et une rupture par rapport à ce taylorisme.

Pour cela, nous allons faire le tour d'horizon de ces critiques au niveau de la culture taylorienne, de son mode de coordination et au niveau des positionnements des acteurs. Mais bien avant cela, nous tenons à montrer que globalement la remise en cause du taylorisme n'est entre autres qu'une contestation du manque de prise en compte la dimension sociale exprimée contre *le phénomène de l'industrialisation* et commence donc bien avant le taylorisme.

### 2.3.1.La critique de l'industrialisation : Un combat contre la « destruction » de l'humanité au niveau sociétal et au niveau organisationnel

Nous avons vu avec Pierre Musso (*op. cit.*) que la conception de l'industrie a été modifiée au fil des siècles. Elle est passée d'une conception multidimensionnelle qui englobait à la fois le symbolique et l'opérationnalité à une conception unidimensionnelle essentiellement focalisée sur l'opérationnel et donc seulement liée au *nombre ou à l'efficacité*. L'aspect liée à la *signification profonde*, au social a donc été occulté pour s'inscrire principalement dans une vision de progrès par le machinisme et la scientificité. En ce sens, les critiques qui sont faites à l'égard de l'industrialisation se focalisent fondamentalement sur son impact dans cette dégradation de l'humain et du social. « Historiquement, le développement industriel et les modes d'organisation de la production font l'objet de nombreuses réflexions et expérimentations bien avant Taylor. (Plane, *op. cit.*) » On peut citer en exemple les travaux qui datent du XIX<sup>e</sup> siècle de Charles Fourier (1772-1837) et de son disciple Jean-Baptiste Godin (1817-1888) auteurs notamment français.

Dans une perspective essentiellement organisationnelle, « (...) en 1835 paraît un ouvrage critique consacré en grande partie aux questions d'organisation sociale de la production et du travail : *La fausse industrie morcelée, répugnante et mensongère*. Fourier pose le principe des passions en tant que fondatrices d'un nouveau lien social. L'attraction passionnée de Fourier serait à l'origine de la constitution des groupes de travail. C'est uni par une passion commune que les individus se constitueront en séries passionnées de travail. Fourier nommera même cette organisation idéale du travail et de la société le phalanstère » (Plane, *idem*). Dans une vision plus globale à la fois sociétale et organisationnelle, Godin va s'inspirer de cette théorie idéaliste passionnelle de Fourier pour élaborer une politique sociale dans son usine de fonderie à Guize dans l'Aine, même si cela se conclura par un échec au final. « Sensible à la question sociale, il en connaît les facettes multiples : paupérisme [Godin, 1878a], mendicité, absence de logements et habitats malsains, chômage et bas salaires [Godin, 1878b], alcoolisme, familles en péril... (Lallement, 2009) » Ceci l'amena d'une part à mettre en place des œuvres sociales contre les multiples effets pervers de l'industrialisation, comme la fondation du Familistère en 1859, qui constituait un « Palais social destiné à offrir à ses ouvriers et à leurs familles de multiples "équivalents de la richesse" : un logement, une hygiène de vie irréprochable, une école de qualité, l'accès à la culture, la participation à la vie de l'entreprise, etc. » (Lallement, *op. cit.*), mais aussi à adopter dès 1877 une organisation sociale, cette fois-ci organisationnelle, fondée sur le travail en groupe et en équipe au sein même de son usine. « Il va composer les équipes en fonction des affinités entre salariés et cherchera à développer au sein des équipes des comportements fondés sur la solidarité, l'entraide ainsi que la confiance (...) En leur sein, des conseils de direction sont mis en place, le système et l'organisation sociale sont très démocratiques. Il existe une hiérarchie qui repose sur le choix des salariés de base. (Plane, *ibid.*) » Mais les objectifs attendus de transformation du comportement des ouvriers vers cette démocratisation et cette responsabilisation ne seront pas atteints. Ces derniers n'arrivèrent pas à adopter des postures de consultants auprès de leur direction comme cela leur avait été demandé « (...) tant ils étaient habitués à un rôle purement exécutif » (Plane, *ibidem*).

Ainsi, on peut voir que les critiques de l'industrialisation existent depuis la naissance même de l'industrie. Les Hommes signalent depuis fort longtemps les manques liés à la considération sociale au sein des industries où le machinisme prend de plus en plus de place et même jusqu'aujourd'hui, avec le numérique, même s'il faut avouer qu'il y a l'émergence d'une considération de ces autres aspects sociaux avec l'influence des théories psycho-cognitivistes, comme nous le verrons. Mais avant cela, voyons maintenant concrètement quelles sont les critiques sociales faites au taylorisme au niveau de la culture rationnelle, du mode de coordination hyper-hiérarchique et hyper-contrôlé et des positionnements hyper-asymétriques et déqualifiants des acteurs.

### 2.3.2. Remise en cause de la rationalisation comme modèle de culture idéale de l'organisation scientifique du travail

La rationalité est au cœur de la méthode scientifique du travail. C'est la base de toute l'organisation taylorienne dite scientifique. Cette rationalité organisationnelle a été critiquée de façon générale par rapport à son impact déshumanisant et déqualifiant sur les ouvriers. « Les insuffisances du modèle rationaliste ont été recensées dans de nombreux travaux (montée des qualifications des salariés, complexité accrue des situations de travail, accélération du changement technique et des dynamiques d'apprentissage, gâchis de compétences, crise du travail). (Lorino, *op. cit.*) » Mais bien plus fondamentalement, c'est la remise en cause de cette « rationalité » dite scientifique qui est effectuée. « Selon cette acception (rationalité managériale), “rationalité” signifie “cohérence conceptuelle” et non pas “vérité”, “scientifique” ou “objectivité”. (Le Texier, *ibidem*) »

Le management rationnel taylorien ne serait donc ni une « science », ni une « idéologie », comme le suggère Le Texier (*op. cit.*). Car pour lui, « (...) si le management moderne reste remarquablement fidèle à ses premiers contours tayloriens, c'est qu'il est fondé sur des principes généraux plutôt que sur un dogme intangible ou des lois objectivement démontrables. C'est à ce titre que nous employons l'expression rationalité managériale de préférence à celle d'idéologie managériale ou de sciences de gestion » (Le Texier, *ibid.*). Mais il serait par ailleurs « une pratique se développant lentement en théorie » (Le Texier, *idem*). Ou bien, plus encore, il serait surtout une *stratégie*, un moyen de s'emparer du pouvoir organisationnel. « D'une certaine manière, les idéologies et les sciences peuvent être considérées comme des formes de rationalité ; dans cette perspective, une idéologie est une rationalité sciemment utilisée par un groupe identifié en vue de s'emparer d'un organe de pouvoir, et une science est une rationalité portée par un groupe de pairs et répondant à des critères de véracité et de réfutabilité (Le Texier, *op. cit.*) »

C'est en ce sens que certains l'ont évoquée plus explicitement comme « un fait inconvenant dans une démocratie politique selon lequel des individus sont contraints de renoncer au libre usage d'eux-mêmes, à leur libre arbitre, pour se soumettre à une logique, à une volonté qui leur est extérieure » (Linhart, *op. cit.*). C'est un contrat reposant sur une « contrepartie » où le prix à payer n'est autre qu'« une dépossession de la maîtrise du travail » (Linhart, *ibidem*).

### 2.3.3. Remise en cause du taylorisme comme modèle de management centralisé avec une priorisation du pouvoir d'abstraction scientifique

Selon sa conception fondamentale, le *management* a une connotation plutôt péjorative. En fait le management est fait pour être appliqué à des catégories de personnes considérées comme ne pouvant pas se prendre en charge elles-mêmes. « On peut alors manager des êtres vivants, des organisations et

des choses, mais non des adultes autonomes. L'idéal-type du managé est un individu en état de dépendance du fait de son âge, de sa condition ou de sa situation. Jeremy Bentham et Robert Owen parlent ainsi de "management" à propos des personnes dans l'indigence. (Le Texier, 2016) » Et, à contrario, on emploie un autre terme pour les personnes dites « indépendantes » et « responsables ». « Le gouvernement des individus autonomes est alors appelé "administration", "supervision", "surveillance" (*overlooking*), "garde" (*attendance*) ou "conduite" (*handling*), mais en aucun cas "management". (Le Texier, *idem*) » Ainsi, on voit qu'en parlant de management des individus, Taylor sous-entend qu'il y a des personnes dans l'organisation qui doivent être des « gouvernants » et d'autres personnes des « managés ». Et c'est l'organisation scientifique élaborée et prescrite par des « gouvernants » qui est au-dessus de tout. « L'ouvrier est désormais pris en main, il est agi par l'organisation du travail (agi et contrôlé par elle). Le travail pourra se dérouler ainsi uniformément indépendamment des états d'âme, des états d'esprit des savoirs, de l'expérience des ouvriers. Il ne dépendra que de la conception abstraite réalisée par des ingénieurs. (Linhart, 2013) »

De cette façon, non seulement Taylor centralise le pouvoir de la connaissance des métiers sur ceux qui *gouvernent* par la division scientifique du travail de telle sorte que « (...) celui qui connaît le travail est en position de s'imposer ; il dispose d'un atout de taille que précisément l'organisation scientifique du travail veut éradiquer, soi-disant pour le plus grand bien de tous, au nom de la morale et grâce à la science qui est pure objectivité et neutralité » (Linhart, *op. cit.*). Mais en plus, Taylor donne à ces gouvernants de la scientification « abstraite » du travail une priorité par rapport aux ouvriers et à leur expérience dans ce même travail. « L'homme qui se sert de règles à calcul, qui connaît la science de la coupe de métaux, bien qu'il n'ait jamais vu un travail donné, peut faire exécuter le travail mieux que ne le fait un mécanicien expérimenté qui a été spécialisé pendant de nombreuses années dans l'usinage des pièces de cette machine particulière (Taylor, 1956 :184). (Linhart, *op. cit.*) » Ce qui effectivement provoque des critiques fulgurantes provenant à la fois des ouvriers eux-mêmes mais aussi des chercheurs.

#### 2.3.4. Taylorisme comme approche « d'éclatement des métiers » et du « travail en miettes » : L'hyperspécialisation et l'assujettissement des ouvriers

En procédant à la division du travail, Taylor sous-entend de mettre un terme aux conflits qui existent entre les directions et les ouvriers et ainsi agir dans l'objectif du bien commun et général. « Le quatrième principe de direction scientifique est peut-être le plus difficile à comprendre pour la moyenne des gens. Il constitue en une division presque égale du travail dans l'entreprise entre l'ouvrier d'un côté, et de la direction de l'autre. C'est-à-dire que le travail qui, dans l'ancien système, est accompli pratiquement en totalité par l'ouvrier est, dans le nouveau, divisé en deux parties : l'une de ces parties est délibérément prise en charge par ceux qui font partie de la direction... Dans un atelier, quand on dirige l'entreprise suivant le nouveau système, il n'y a pratiquement pas un seul acte accompli par l'ouvrier qui ne soit

précédé et suivi par quelque acte accompli par quelqu'un se trouvant du côté de la direction (Taylor :89). (Linhart, *ibid.*) » Pourtant, ce n'est pas comme ça que cela est vécu par les ouvriers et les syndicats qui sabotent et contestent cette nouvelle organisation scientifique du travail à l'époque. « Devant les membres de la commission d'enquêtes de la Chambre des représentants américaine (il a été accusé par les syndicats de casser les métiers), il consacre beaucoup de temps à expliquer que la réforme organisationnelle qu'il préconise a des effets équivalents sur les ouvriers et la direction, qu'elle leur impose des contraintes d'une nature comparable. (Linhart, *op. cit.*) ; mais eux, les syndicalistes et les ouvriers, ne le voient pas de cet œil-là.

Pour ces derniers, « (...) il s'agit en fait d'un pur transfert de la responsabilité des ouvriers vers celle de la direction (...) Son approche fonde les bases d'une domination patronale sans appel » (Linhart, *ibidem*). C'est d'ailleurs ce qu'évoque « avec enthousiasme le deuxième préfacier du livre écrit par Taylor lui-même, intitulé *La direction scientifique des entreprises* : “[...] ce que Taylor nous demande, c'est d'abandonner temporairement chaque jour, cette indépendance d'esprit, d'accepter de faire partie d'un groupe dans lequel notre travail est forcément limité et spécialisé, pour produire mieux et pouvoir profiter, le reste du temps, à notre guise, de cette production supplémentaire, qui est le résultat de notre effort”. (Taylor, 1956 :12) » (Linhart, *ibidem*). Désormais, l'abstraction scientifique, le pouvoir centralisé, la division du travail et le travail à la chaîne sont rejetés.

En effet d'un point de vue sociologique le travail à la chaîne est considéré comme étant « l'extension des “formes anormales” de division du travail dans nos sociétés » (Friedmann, 1956). « Toutes les formes de travail à la chaîne donnent l'exemple d'opérations inachevées où l'activité fonctionnelle est très réduite, et qui néanmoins sont continues et coordonnées : ce qui ne signifie pas qu'elles soient porteuses de solidarité organique au sens où l'entendait le grand théoricien de la sociologie contemporaine. En fait division du travail et continuité s'accom- pagnent souvent aujourd'hui d'une diminution du contenu de chaque unité de travail accomplie par l'“ouvrier spécialisé”. (Friedmann, *op. cit.*, cité par Rot et Vatin, 2004) » Les critiques vont aller plus loin en désignant ce travail à la chaîne et cette division du travail comme un facteur d'assujettissement, de déqualification et d'hyperspécialisation des salariés, malgré la considération des avancées techniques avantageuses, notamment avec G. Friedmann qui, même s'il n'hésite pas à qualifier ce processus de « déspiritualisation du travail qualifié » (Rot et Vatin, *op. cit.*) reconnaît les avancées technologiques. Pour lui, « (...) si les avantages techniques de la chaîne sont donc indiscutables, le bilan humain est en revanche plus nuancé, car “l'introduction du travail à la chaîne [a] été accompagnée d'une dégradation massive du travail qualifié”, ce dont témoigne la réduction de la durée de l'apprentissage » (Friedmann *ibid.*, cité par Rot et Vatin, *idem*). Les dommages physiologiques et psychiques des ouvriers assujettis au système issu du taylorisme sont extrêmes. « L'impossibilité de se reconnaître dans le fruit de son travail ajoutée

à l'absence de promotion allaient se traduire par la démotivation à l'égard de ce travail industriel. (Drouin, 2018) »

L'organisation scientifique du travail accumule ainsi des critiques sur les plans à la fois psychologique et sociologique. Il y a des problèmes humains que finalement Taylor avait cru bon de maintenir sous silence. Il dévalorise le travail en équipe, sous-estime le besoin de satisfaction et d'épanouissement psycho-cognitif et affectif, comme on peut le lire sous ses propres mots. « Quand des ouvriers travaillent en équipe et ne sont pas considérés comme des travailleurs indépendants les uns des autres, ils perdent ambition et initiative. Une analyse poussée a montré que quand des ouvriers sont réunis en équipe, chaque membre du groupe devient moins efficace que quand son ambition personnelle est stimulée. (Taylor, 1956 :142) » C'est ce déni des problèmes humains, liés à la base à l'industrialisation, qui va s'accroître avec Taylor à travers son organisation scientifique du travail. Et ceci explique pourquoi les années qui suivirent furent inondées d'études mettant en évidence l'importance de la prise en compte de ces dimensions humaines et sociales au sein des organisations.

### 3.L'EMERGENCE DES APPROCHES MANAGERIALES PSYCHO-PERSONNALISTES ET « COLLABORATIVES » : UNE SUITE LOGIQUE DE L'ANTI-TAYLORISME

Le taylorisme constitue la première *approche managériale* au sein des organisations. « Le développement du progrès technique et de la pensée caractérisent particulièrement le début du XX<sup>e</sup> siècle. C'est à partir de ce moment qu'il convient de parler de gestion moderne des organisations (...) où le fonctionnement de l'usine et de ses ateliers est fondé sur une discipline particulière, une organisation rationnelle du travail, une manière spécifique de voir les relations sociales. (Plane, *op. cit.*) » Or, cette approche taylorienne est fondamentalement basée sur des limites dans la prise en compte des dimensions humaines au niveau psychologique et collaboratif au sein de l'organisation du travail. En ce sens, à partir de sa remise en cause, des auteurs vont naturellement penser à des approches considérant à contrario ces approches psychosociologiques et collaboratives manquantes dans l'organisation taylorienne du travail de départ. C'est la marque phare des théories depuis le 20<sup>e</sup> siècle jusqu'à aujourd'hui, ayant leurs racines dans des convictions sociales ancestrales, et prenant à chaque fois des aspects plus adaptés, plus contextualisés ou plus « introspectifs » de la dimension de la personne dans le management. De Hugo Münsterberg, père de la psychologie industrielle aux auteurs contemporains, les études ne cessent d'élaborer des théories relatives à l'impact psychologique, sociologique, participatif et démocratique, allant même aujourd'hui à un niveau sociétal comme l'approche liée à la loi Pacte de Segrestin (2018).

« Pour donner à voir ce grand mouvement “post- taylorien”, il est possible de rappeler quelques jalons qui ont structuré la dynamique des modèles organisationnels et de la gestion des “ressources humaines” dans cette période. (D'Iribarne, 2017) » Ce chapitre met donc en évidence la chronologie des approches psychosociologiques et collaboratives dans les organisations, tout en interrogeant leur dimension existentielle dans la mesure où les approches collaboratives et psychosociologiques ne cessent d'émerger jusqu'à aujourd'hui. Car la problématique de l'innovation collaborative, humaine et psychologique est encore à l'ordre du jour dans les débats contemporains notamment avec les potentiels changements liés à la numérisation. Ceci nous amène à poser cette question existentielle : depuis sa naissance dans le début du 20<sup>e</sup> siècle, voire dès le 19<sup>e</sup> siècle avec Fourier et sa théorie passionnelle organisationnelle, les approches collaboratives et psychosociologiques se sont-elles réellement déployées ? Ou bien s'agit-il seulement d'une autre idéologie organisationnelle jamais atteinte ? En tentant de répondre à cette question, nous allons d'abord parler des théories pionnières psychocollaboratives, puis nous présenterons les théories motivationnelles et celles du management participatif du 20<sup>e</sup> siècle, pour finir sur les théories démocratiques et environnementales contemporaines.

### 3.1.LES THEORIES PSYCHO-INDIVIDUALISTES PIONNIERES INDUSTRIELLES

Le recours à la psychologie dans les activités humaines n'est pas exclusivement réservé au domaine du travail. En fait cela date d'une diversité d'usages allant du besoin de diagnostiquer les limites psychiatriques humaines pour la catégorisation des personnes au niveau sociétal, éducatif et judiciaire, au besoin scientifique de connaître et d'explorer l'entité psychologique de ces mêmes individus et d'en faire un champ de connaissance. « À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, à la suite des transformations culturelles, sociales et économiques profondes que connaissent tous les pays développés, une forte demande de connaissances psychologiques opératoires se manifeste. Celle-ci concerne de nombreux secteurs : industrie, commerce, publicité, éducation, éducation spécialisée, justice, santé, politique, etc. Elle correspond à des besoins divers : problèmes d'évaluation des personnes, de gestion et d'organisation, de formation. (Huteau & Lautrey, 2003) »

Ce n'est qu'avec l'introduction des tests pour évaluer l'intelligence ou « compétences professionnelles » que la psychologie va faire son entrée dans les usines, mettant en évidence l'importance de ces sphères psychologiques d'abord à un niveau individuel, puis à un niveau collectif et permettant ainsi de montrer l'importance de leur prise en compte. « La révolution industrielle de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle a pour conséquence une généralisation et une augmentation de la division du travail, ainsi qu'une diversification de ses formes. Le taylorisme, volonté systématique d'organisation et de rationalisation du travail industriel, pousse à l'extrême cette division du travail : séparation stricte entre la conception et l'exécution, parcellisation des tâches. De nouvelles fonctions professionnelles apparaissent. Les procédures traditionnelles de recrutement et d'affectation de la main-d'œuvre sont alors mises en défaut et le besoin de nouvelles méthodes de sélection professionnelle apparaît. (Huteau & Lautrey, *op. cit.*) » C'est donc non seulement dans une perspective de remise en cause du taylorisme, mais aussi « avec le souci d'être neutres dans les conflits du travail » (Huteau & Lautrey, *idem*) que ces approches psychologiques, sociologiques et collaboratives sont mises en scène au sein des organisations. Nous allons donc maintenant voir quelles sont les premières études et les premiers déploiements de la psychologie au sein des industries, puis comment a été démontrée l'importance des premiers groupes dans ce contexte organisationnel industriel avec également la mise en évidence de l'importance de la participation des ouvriers pour enfin essayer de répondre à la question de savoir si le modèle collaboratif et participatif est idéaliste.

#### 3.1.1.L'initiation de la psychologie industrielle par la mise en place des tests pour l'orientation professionnelle individuelle

La primauté de l'introduction de la psychologie dans les pratiques organisationnelles est l'initiative de Hugo Münsterberg (1863-1916), comme l'indique son ouvrage *Psychology and Industrial Efficiency*

publié en 1913. « Insatisfait par les apports théoriques et pratiques de l'école classique des organisations, il s'intéresse aux conditions d'application de la psychologie dans le domaine de la gestion des hommes. (Plane, *op. cit.*) » Même si en réalité, l'idée primaire de recourir à des tests en organisation date précisément de la fin des années 1800, sous forme de propositions organisationnelles faites par un ensemble d'auteurs y compris Münsterberg lui-même. « Dès les années 1890, Galton, Binet, Münsterberg avaient déjà envisagé de sélectionner au moyen de tests les personnes destinées à occuper certains emplois. (Huteau & Lautrey, *ibid.*) » Mais il ne s'agissait alors que d'idées envisageables. Ainsi, de façon générale, Münsterberg initie le fait que la psychologie peut être utilisée par les managers dans les décisions de sélection, dans le recrutement, dans la mise en place de conditions de travail propices à la performance des salariés et dans l'élaboration d'une stratégie multidimensionnelle motivationnelle des salariés. Mais plus précisément, l'adoption de la psychologie en usine passa prioritairement par l'application de tests auprès des salariés pour leur sélection. « J. M. Lahy étudie les dactylographes en 1905, les conducteurs de tramways en 1908, les linotypistes un peu plus tard. Il propose en 1910 un test d'attention diffuse destiné à la sélection des conducteurs de tramways. Münsterberg étudie lui aussi la sélection des conducteurs de tramways en 1910, celle des standardistes en 1914, celle des techniciens du téléphone en 1915. (Huteau & Lautrey, *ibidem*) » Ceci permit à Münsterberg de lancer « une vaste enquête visant à définir les caractéristiques psychologiques correspondant aux divers postes de travail » (Huteau & Lautrey, *op. cit.*). L'orientation professionnelle était née.

Cette orientation professionnelle s'effectue dans le cadre d'une psychologie dite différentielle. C'est-à-dire une discipline « qui se propose de décrire et d'expliquer, au moyen de méthodes objectives, les différences psychologiques entre les individus (variables interindividuelles) et entre groupes d'individus relativement homogènes (variabilité intergroupe) » (*Encyclopædia Universalis, op. cit.*). C'est donc une psychologie qui permet d'identifier, de classer et d'organiser l'orientation professionnelle des salariés. Partout dans le monde on assiste à l'ouverture de cabinets d'orientation professionnelle en Belgique, aux États-Unis, à Paris et même en Suisse. « Pour les fondateurs des premiers services d'orientation professionnelle, le principal problème à résoudre est celui du diagnostic des aptitudes requises par les métiers. L'orientation professionnelle deviendra un champ privilégié pour l'application des tests. (Huteau & Lautrey, *idem*) » Mais le recours à la psychologie ne va pas se limiter au diagnostic et à la sélection des aptitudes cognitives des salariés. D'autres auteurs vont étendre cette prise en compte des dimensions psychologiques individuelles possibles non seulement aux dimensions collectives psychologiques des salariés, mais aussi aux conditions sociologiques et environnementales du travail de ces derniers.

3.1.2. Premières théories de l'importance de la psychologie des groupes restreints au niveau managérial

L'œuvre de Mary Parker Follett (1868-1933) est celle à laquelle nous avons pensé pour mettre en évidence les premières études sur cette question liée à la fois à l'importance psychologique et managériale des groupes contre le développement du taylorisme. En effet, d'abord dans une vision purement managériale, les premières théories sur l'importance du groupe en organisation sont élaborées par elle, contre l'approche limitée d'un point de vue social du taylorisme. « Dès les années 1920, Mary Parker Follett s'intéresse aux questions de management dans les organisations même si ses observations partent des administrations publiques (...). Toutes ses réflexions seront regroupées dans un livre à titre posthume en 1941 : *Dynamic Administration*. (Plane, *ibidem*) » Concrètement, sa théorie managériale démontre « l'importance de la dimension groupale pour la direction des organisations (...) en travaillant sur les notions d'autorité, de pouvoir et de management » (Plane, *op. cit.*) dans une perspective remettant totalement en cause celle dominante du taylorisme. Pour Follett, avec le taylorisme, on a une autorité centralisée, et qui est donc « fortement liée aux fonctions confiées à un supérieur hiérarchique. Celle-ci est indissociable de la position occupée dans une organisation » (Plane, *idem*). Face à cela, Follett démontre déjà à l'époque que, pour plus d'efficacité, il faut au contraire « un partage de l'autorité » et que les salariés ne devraient pas se soumettre à une autorité absolue, mais qu'ils devraient être des spécialistes investis d'une autorité relative à leur champ de compétence (Plane, *ibid.*). Ceci dans la même optique ferait basculer l'organisation dans le déploiement d'« un pouvoir commun », contre le « pouvoir dominant » taylorien que Follett identifie au concept de « décentralisation organisationnelle » marquée par la mise en place « d'un véritable système de répartition des responsabilités » (Plane, *idem*).

En allant plus loin, d'un point de vue psychologique, Follett va pointer son curseur sur l'impact d'une prise en compte des instances psychoaffectives des équipes en organisation. « (...) Elle pose comme hypothèse fondamentale l'importance de la cohésion des équipes sur la productivité humaine (Plane, *ibidem*) » à partir de la théorie des équipes qu'elle a énoncé en divers points et qui consiste dans l'élaboration d'un principe de coordination des équipes « permanente et continue », la synchronisation du travail ou participation des équipes dans la définition des objectifs et des activités à réaliser, la mise en place d'une conception globale de l'activité prenant en compte à la fois ses difficultés et ses avantages, l'adoption privilégiée d'un management de proximité ou d'une gestion « par contact direct » et enfin un management acceptant la dimension conflictuelle et amené à fonctionner à partir de compromis contre le taylorisme qui a voulu étouffer cette dimension conflictuelle.

« En définitive, la pensée de M.P. Follett apparaît très en avance sur son temps. Sa théorie des équipes semble complètement novatrice à l'époque puisqu'elle s'oppose de façon radicale aux conceptions tayloriennes et fordistes du travail. La plupart des idées initiées par Follett seront reprises bien plus tard

par les théoriciens des organisations préoccupées par la dimension sociale du management. (Plane, *ibidem*) »

### 3.1.3. Première mise en évidence de l'importance de la participation contre le management autocratique taylorien

Deux principales études révèlent cette innovation de l'époque liée à la mise en évidence des avantages de la *participation* « de personnes » concernées par un *changement* contre l'autocratie taylorienne dominante jusque-là. Ce sont les travaux d'une part de Lester Coch (1921-2005) et John R.P. Jr. French (1913-1995) et d'autre part ceux de Kurt Lewin (1890-1947). « Comme premier jalon, on peut rappeler les travaux de L. Coch & J. R. P. Jr French qui, en 1948, dans la perspective de réduire la résistance au changement, mettent en relation l'efficacité du style de leadership démocratique pour favoriser le changement à partir d'expériences dans une usine de pyjamas (la Harwood Manufacturing Corporation). (Pesqueux, 2015) » En effet, après la Seconde Guerre mondiale, ces derniers « réalisent une expérience considérée encore aujourd'hui comme un modèle de recherche scientifique réalisé en entreprise » (Plane, *op. cit.*). À partir de leur expérience sur le déploiement d'un changement menée auprès de trois échantillons où le premier était le groupe contrôle n'ayant aucune modification de management, le second ayant comme seule constance la possibilité des ouvriers d'être consultés et le dernier groupe subissant une modification totale caractérisée par la possibilité des ouvriers de s'impliquer totalement dans toute l'organisation du travail, de la planification à la prise de décision (Plane, *idem*), ils démontrèrent que dans le groupe où la participation était totale, les rendements, au départ en baisse, très rapidement étaient de nouveau atteints et même *améliorés de façon spectaculaire*. « Le groupe ne connaît plus de conflictualité et d'agressivité, son comportement s'oppose en tout point au précédent (Plane, *ibid.*) » qui montrait une certaine résistance face au changement. Ceci remet en cause le management autocratique taylorien comme approche adaptée pour le changement organisationnel et suscita l'intérêt pour l'étude cette fois-ci menée par Kurt Lewin sur les styles de leadership.

En effet, Kurt Lewin avait lui aussi mené une expérience non pas auprès des salariés directement, mais d'abord auprès de femmes de ménages puis auprès de jeunes élèves. Il voulut mettre en évidence ce qu'il nomma la « dynamique de groupe » caractéristique des différentes interactions actives échangées qui influent pour arriver à adopter un changement de comportement et les styles de leadership ou de commandements favorables à cette dynamique de groupe. Concrètement, la dynamique de groupe « est une conceptualisation issue d'une démarche "expérimentale" ayant porté sur deux groupes de ménagères américaines au regard de la question de la consommation des abats (on est en 1944 qui est une période de restriction quant à la consommation de la viande, même aux Etats-Unis) » (Pesqueux, *op. cit.*). À cette occasion, dans le premier groupe de femmes, il y a eu l'intervention d'un nutritionniste pour expliquer « les bienfaits de la consommation d'abats dans le cadre d'une ambiance patriotique » (Pesqueux, *idem*). Dans le deuxième groupe, à la différence, les femmes avaient *la liberté d'expression de leurs arguments*. « À l'issue du fonctionnement de ces deux groupes d'expérience, un ensemble accru

de ménagères du premier groupe affirme être prêt à consommer des abats alors que la division entre les “pour” et les “contre” subsiste dans le second. Et pourtant, davantage de personnes se sont mises à consommer des abats dans le second groupe que dans le premier. (Pesqueux, *ibid.*) » Pour Kurt Lewin ces comportements surprenants et inattendus des différents groupes de femmes de ménage quant au fait de finalement manger ces abats, alors qu’ils étaient l’objet de points de vue divergents au départ dans le second groupe et, au contraire, objet d’une acceptation de départ mais non respectée ensuite par les femmes du premier groupe, s’explique par le fait que dans le premier groupe, on observe une « passivité » dans son fonctionnement, alors que dans le deuxième groupe il y a une « dimension active » dans le fonctionnement pour enclencher ce changement. « Ce phénomène qualifié de “dynamique de groupe” montre l’importance des échanges, des questionnements collectifs dans une logique de changement. (Pesqueux, *ibidem*) » C’est ainsi que cette théorie de la dynamique de groupe va permettre de dégager les théories du leadership. Précisément, cela va amener Kurt Lewin à mener une autre étude auprès de jeunes élèves, cette fois-ci assisté par d’autres chercheurs, pour justement proposer une typologie de leadership structuré autour de ces trois styles que sont le style autocratique, le style démocratique et le style permissif. Il va donc apporter une typologie qui inclut non plus seulement un seul type de management instrumental et autocratique, mais d’autres types de leadership prenant en compte les dimensions humaines et démocratiques.

Ainsi, à partir de ces études, les idées sur le groupe au travail changent. « Le groupe a réellement le sentiment d’avoir une influence légitime sur les changements entrepris, il semble en contrôler suffisamment les conséquences et considère ainsi la participation comme légitime. (Plane, *op. cit.*) » Dorénavant, le déni et les menaces tayloriennes à l’égard du groupe et des dimensions humaines, et mêmes conflictuelles, sont remises en cause. Ces différentes études « (...) vont favoriser l’émergence aux États-Unis d’un nouveau courant managérial, le développement des organisations, qui s’organisera à partir des années 1960 tout en remettant largement en cause les thèses de Taylor et Ford » (Plane, *idem*). On assistera à des démonstrations théoriques et expérimentales de plus en plus poussées sur l’importance des instances agissantes dans la dynamique de groupe et les styles de commandements pour effectuer un changement organisationnel, ou simplement pour favoriser l’implication des salariés qui dorénavant seront disposés à adopter de nouveaux comportements, de nouvelles postures et de nouvelles compétences. Cette tendance se poursuit d’ailleurs jusqu’à aujourd’hui au point qu’on peut s’interroger sur la réelle prise en compte de ces dimensions humaines et collaboratives dans les pratiques organisationnelles contemporaines.

#### 3.1.4.L’expérience à Hawthorne : Un point déterminant de l’essor des théories personnalistes et coopératives organisationnelles

L’expérience à Hawthorne constitue un pas décisif pour la considération des théories de la personne dans le management. C’est à partir de ce moment que ces approches humaines deviennent tout aussi considérées que les approches tayloriennes. Cette expérience suscita l’apogée des théories dites des

relations humaines dans le management organisationnel. En effet, George Elton Mayo (1880-1949) mena deux expériences corrélées dans la Western Electric de 1924 à 1932, à Hawthorne, qu'il publia dans l'ouvrage intitulé *The Human Problems of an Industrial Civilization* parut précisément en 1933. Dans ce cadre, à cause des résultats de la première expérience initiée à la base pour étudier « les conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruits, etc.) et leur impact sur la productivité », il a dû réaliser une autre expérience démontrant l'impact de la dimension psychosociale dans la productivité. À partir de la première expérience, « (...) l'auteur en déduit que la simple connaissance par un individu du fait qu'il est sujet d'observation modifie son comportement ». C'est ce que l'on a qualifié d'effet Hawthorne : « des modifications peuvent intervenir dans le comportement et les attitudes des sujets quand ils sont conscients d'avoir été sélectionnés et distingués des autres pour devenir un sujet d'étude » (Barabel, Meier & Teboul, *op. cit.*). Ceci l'amena à approfondir son étude par une série d'observations complétées par des interviews cette fois-ci auprès « d'un groupe de cinq ouvrières suite à différentes décisions (augmenter les salaires, accorder un temps de pause supérieur, accroître le temps de repos) » pour expliquer cette première conclusion. Et c'est de là qu'il en ressortit l'explication selon laquelle l'impact viendrait des relations à l'intérieur de l'unité de travail. Autrement dit que « (...) les ouvriers sont avant tout motivés par leur appartenance à un groupe social et éprouvent (par conséquent) des besoins de relation et de coopération » (Barabel, Meier & Teboul, *idem*).

À partir de ces expériences mettant en évidence que « ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psychosociale, notamment le climat social, la qualité des relations interindividuelles et la communication », les théories psychosociales personnalistes deviennent donc tout aussi « déterministes » que la théorie classique taylorienne qu'elles remettent en cause sur trois principaux points. Premièrement, sur un point fondamental, le groupe et les interactions sociales entre travailleurs sont dorénavant bénéfiques dans un environnement informel non encadré. « Contrairement à la théorie taylorienne, la cohésion et les bonnes relations s'établissent quand le système de contrôle devient plus souple. (Barabel, Meier & Teboul, *ibidem*) » Ensuite, l'individualisme prôné par le taylorisme pour une meilleure productivité est mis à mal. Ici, il est prouvé en effet que « (...) l'employé ne réagit pas en tant qu'individu mais en tant que membre d'un groupe. Au-delà de l'organisation formelle, il existe donc une organisation informelle qui obéit à une logique de sentiments et d'appartenance » (Barabel, Meier & Teboul, *op. cit.*) et qui favorise une productivité toujours aussi importante même avec des baisses de rémunération ou des changements des conditions de productivité. Il y a donc dorénavant un ensemble de facteurs motivationnels différents à prendre en compte en dehors de la hausse de la rémunération pour plus de productivité. « Les récompenses non financières (estime, relations sociales) jouent de ce fait un rôle essentiel dans la motivation et limitent l'intérêt d'une organisation scientifique du travail. (Barabel, Meier & Teboul, *idem*) » Et enfin, avec l'étude de Hawthorne, Mayo invite à une approche managériale plus socio-

collaborative en plus du management formel. « Selon cette approche, une des tâches du management est de créer une coopération entre les acteurs de l'entreprise, en veillant à insérer chaque employé dans un groupe social donné. Pour y arriver, il est nécessaire de s'appuyer sur un personnage clé à savoir le leader informel du groupe qui va être capable de fédérer les acteurs et d'imposer au groupe ses règles de fonctionnement (Barabel, Meier & Teboul, *ibid.*) »

Ainsi, « (...) le développement de la psychologie et des théories du développement personnel ont déplacé le regard des objectifs de production au bien-être des salariés pour tenter de répondre et d'éviter les conflits sociaux dans les entreprises. Elton Mayo (...), le père de la sociologie du travail, a souligné l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Ces derniers deviennent alors le cœur du système de performance des organisations » (Dauphin, 2011). Après ces études à Hawthorne, on assistera à une floraison d'études et de théories allant dans cette perspective psychosociale personnaliste organisationnelle.

### 3.2. LE TOURNANT DE L'ORGANISATION COMME ENTITE « PSYCHO-PERSONNALISTE » PERFORMANTE : L'EPISODE DES PREMIERES REFORMES PAR L'ADOPTION DES THEORIES PSYCHO-MOTIVATIONNELLES ET DU MANAGEMENT HUMAIN

La prise en considération et l'expansion des approches personnalistes et sociales dès le début du 20<sup>e</sup> siècle constituent un tournant dans le management à l'époque. Bien que ces approches personnalistes se limitent à la poursuite de l'amélioration de la performance comme l'organisation scientifique du travail dans l'amélioration de la performance, elles permettent néanmoins d'étendre les critères de la performance aux dimensions intrinsèques de la personne en plus de la rémunération. « Depuis Taylor, chaque génération de théoriciens du management a su voir les bénéfices de la démocratie d'entreprise : épanouissement, innovation, motivation – le tout, bien entendu, au service de la productivité et du profit. (Le Texier, *op. cit.*) » Dorénavant, « la spécialisation de l'organisation scientifique du travail n'est plus la forme la plus efficace de l'organisation du travail » (Dejoux *et al.*, *op. cit.*). Ainsi, pour la prise en compte et l'implication de ces dimensions psychosociologiques dans les pratiques managériales, il fallut mettre en évidence les limites du taylorisme à travers des expériences très démonstratives et concluantes qui suscitèrent l'affluence de ces théories démontrant à chaque fois l'importance d'une dimension psychosociale, toujours plus différentes les unes des autres. Des théories de satisfaction au travail aux théories de hiérarchisation des besoins de Maslow en passant par les théories de management participatif et démocratique, tout a été fait pour favoriser le changement des modèles de commandement et les pratiques opérationnelles aboutissant à d'autres réformes organisationnelles. Et cette période initiale de déploiement des pratiques psycho-collaboratives constitue un réel tournant pour toutes les organisations à dominance taylorienne au départ.

Tout au long de cette partie, nous allons donc voir comment s'est répandue l'approche psychopersonnaliste et sociale organisationnelle depuis ses débuts au 20<sup>e</sup> siècle jusqu'à ses formes contemporaines. Pour cela, nous allons en amont pointer l'expérience déterminante d'Elton Mayo qui sert de point de bascule vers le soutien et le développement de ces théories psychosociales et participatives. Ensuite, nous présenterons le développement des versants théoriques motivationnels et participatifs marquants de ces nouvelles formes de management plus humain pour aboutir à la description du mouvement de démocratisation de l'entreprise.

#### 3.2.1. Une esquisse des versants variés des théories motivationnelles post-Hawthorne : Des approches multidimensionnelles à des approches plus simplifiées

Dans les prémices de la psychologie industrielle, on assiste à un usage de la psychologie essentiellement utilisée pour l'évaluation professionnelle au travers de tests. Après l'effet Hawthorne, on assiste à un élargissement des aspects à prendre en compte chez l'individu dans le groupe de ce point de vue. La

psychologie est dorénavant un champ à part entière avec des méthodes scientifiques et solides, même si ses objets d'études sont encore indissociables de ces disciplines-mères que sont en particulier la physiologie, la biologie et la philosophie. De ce fait, à l'époque, les théories psychologiques sont encore imprégnées de ses sources. Et les théories de la motivation au travail témoignent de cette imprégnation.

Il y a, comme théorie phare représentative de cette psychologie multidimensionnelle, la théorie des besoins d'Abraham Maslow (1908-1970). « Dans le prolongement des travaux de E. Mayo, A. Maslow met en avant l'analyse des besoins humains dans les organisations, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail. (Barabel, Meier & Teboul, *op. cit.*) » Concrètement, il élabore une théorie sur la hiérarchisation des besoins pour expliciter les différents facteurs de motivation au travail focalisés sur l'ordonnement des aspects physiologiques, psychologiques, sociaux, culturels. Selon Maslow, ces besoins n'ont donc pas la même importance. Et par conséquent un besoin de niveau supérieur ne se manifeste que si celui de niveau inférieur est satisfait. On peut donc distinguer : les besoins physiologiques (besoins vitaux), les besoins de sécurité (physique ou psychique), les besoins d'appartenance, les besoins d'estime ou de reconnaissance et les besoins de réalisation et d'accomplissement qu'il énonce sous forme de sa célèbre pyramide. Par exemple, Maslow « souligne l'impossibilité de motiver les salariés et d'encourager l'estime de soi si les besoins primaires ne sont pas assurés, et notamment la sécurité de l'emploi, ou des salaires faibles couvrant peu ou pas assez les besoins psychologiques » (Dauphin, *op. cit.*). Ainsi « (...) comme pour les travaux de Mayo, cette hiérarchie des besoins met en évidence les limites du stimulant financier et l'impact du contenu du travail en tant que tel indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés » (Barabel, Meier & Teboul, *idem*). Ces différents autres facteurs sont dorénavant à prendre en compte. Mais plusieurs autres études motivationnelles encore plus simplifiées vont être élaborées dans une perspective psychologique authentique. Il y en a plusieurs, mais nous nous contenterons de présenter ici celle Frédéric Herzberg.

F. Herzberg (1923-2000) élabora une théorie qui certes simplifie le nombre de besoins, mais néanmoins élargit la vision des motivations tout en apportant une nuance fondamentale. À partir de ses travaux effectués à Pittsburgh et parus en 1959 dans l'ouvrage intitulé *The Motivation to Work*, il distingue en effet deux grandes catégories illustrant les motivations des salariés. Il s'agit d'une part des facteurs de satisfaction et d'autre part de facteurs d'insatisfaction. Ceux qui conduisent à la satisfaction se distinguent bien évidemment de ceux qui occasionnent l'insatisfaction. « **Les facteurs d'insatisfaction** correspondent à des facteurs extrinsèques au travail et concernent généralement les relations et conditions de travail : politique de l'entreprise, système de gestion, mode de contrôle (supervision), politique de rémunération, gestion des relations sociales, situation contextuelle. (Barabel,

Meier & Teboul, *ibid.*) » Ce sont donc des aspects sur lesquels les managers peuvent aisément agir dans une optique de réduction ou d'atténuation des mécontentements. Mais ce n'est pas le cas concernant la satisfaction des travailleurs, qui s'annonce plus difficile à atteindre. « **Les facteurs de satisfaction** visent au contraire à concilier le contenu du travail avec les aspirations profondes de l'individu. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail (intérêt pour le travail effectué, réalisation de soi, possibilités de promotion, capacités d'initiative, prises de responsabilité). (Barabel, Meier & Teboul, *ibidem*) » et peuvent varier d'un individu à un autre. Ceci rend la tâche des managers difficile à cause de ce caractère assez « subjectif et variant » des facteurs de satisfaction. Pourtant, toute organisation se doit de se coordonner en fonction de ces deux catégories de facteurs pour une meilleure productivité selon l'auteur.

Ainsi, ces deux formes théoriques indiquent la dynamique des problématiques organisationnelles qui basculent dans le psychosociologique, qui vont susciter à leur tour l'émergence de théories non plus essentiellement psychosociologiques, conçues pour la désignation des possibles facteurs motivationnels des salariés, mais plutôt orientées vers l'explicitation de modèles de management adaptés selon les caractéristiques humaines des salariés, appréhendées désormais comme étant variables d'une personne à une autre.

### 3.2.2.L'aboutissement vers la théorie de management humain et coopératif :De la théorie XY au Scanlon Plan

Le modèle de management taylorien était essentiellement autocratique. Et cela, parce que pour Taylor il fallait un management assez « efficace » pour supprimer la « flânerie » des salariés. Pour lui, le goût à l'effort n'est pas naturel chez les salariés. Il leur faudrait donc ce contrôle constant et directif pour justement le susciter chez ces derniers. Cette appréhension liée à l'aversion du travail chez les salariés ne va pas s'estomper avec les nouvelles théories managériales. Au contraire, elle sera maintenue, mais dans une perspective ambivalente comme dans la théorie XY de McGregor. En effet, Douglas Murray McGregor (1906-1964) « (...) a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des entreprises, en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants : la théorie X qui symbolise le management prôné par l'école classique (Taylor, Fayol...) et la théorie Y censée représenter l'école des relations humaines » (Barabel, Meier & Teboul, *op. cit.*). Ici, la théorie X traduit justement le rapport de force traditionnel taylorien autocratique et méfiant entre managers et ouvriers, et la théorie Y un rapport plus conciliant et « coopératif » entre managers et ouvriers à cause de l'attrait au travail considéré plutôt comme étant naturel chez les salariés. Certes, l'auteur présente ces deux styles possibles de management comme l'ont fait plusieurs autres auteurs avant lui, dont Kurt Lewin (*op. cit.*) et Mary Parker Follett (*idem*) avec plus de variables, mais il va beaucoup plus loin qu'eux car il ne fait pas que

préconiser qu'un management de type Y serait plus efficace qu'un management de type X, il va concrètement élaborer cette théorie managériale dite *participative*. « En matière de réflexion sur la qualité du leadership et l'importance du management des équipes, on peut considérer que Douglas McGregor (...) fait partie des fondateurs (...) il s'impose progressivement comme un des précurseurs du leadership moderne c'est-à-dire une manière de conduire les hommes (Plane, 2015) » reposant sur la conciliation des motivations des salariés et la stratégie de l'organisation. À partir de ses études menées directement auprès des managers eux-mêmes, « (...) il développe la thèse suivant laquelle la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes. (...) Cette conception de la gestion permet d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation à travers le mode de management (...) et consiste donc à utiliser des moyens qui favorisent le travail d'équipe, à supprimer le plus possible les contraintes, à encourager le développement et la formation. (Plane, *op. cit.*) »

Ainsi, « (...) 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. » (Bevort, *ibid.*). Mais cette participation ne se limite pas au rapport entre managers et ouvriers-travailleurs. Elle va s'étendre à l'élaboration de stratégie de coopération entre patronat et syndicat. Et à ce titre « (...) les propositions de Joseph Norbert Scanlon (1899-1956) mises en œuvre dans de nombreuses entreprises américaines dans les années 1945-50 constituent à bien des égards une expérience pilote en la matière » (Bevort, *idem*). Joseph Scanlon est le syndicaliste métallurgique américain embauché au *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) sous l'invitation de McGregor qui élaborera le « *Scanlon Plan* » en constituant des équipes qui regroupent à la fois des syndicalistes et des managers pour améliorer la compétitivité, partager les gains de productivité qui en résultent entre travailleurs et direction et ainsi faire face aux difficultés économiques des années de dépression d'après-guerre (Bevort, *ibidem*). Cette initiative coopérative fut ainsi un bon exemple illustratif de la théorie Y de McGregor et elle connut un grand succès. Elle se développa notamment dans d'autres pays sous d'autres nominations et dans une autre conjoncture notamment avec l'émergence de théories de la démocratie d'entreprise.

### 3.2.3.L'émergence des théories de la démocratie en organisation

De façon générale, mais plus précisément en politique où le terme est commun, la *démocratie* constitue « un système de gouvernement dans lequel le pouvoir est exercé par le peuple, par l'ensemble des citoyens » (Cnrtl, *op. cit.*) qui peuvent par exemple élire leurs dirigeants pour l'élaboration des lois qui

les gouverneront. Cette quête de détention du pouvoir par les citoyens constitue le problème dans la démocratie en entreprise. Autrement dit : est-il justifié de parler de démocratie d'entreprise ? « Dans quelles mesures peut-on parler de démocratie au sujet des organisations qui ne fonctionnent naturellement pas comme des États ? (Brière & Le Texier, 2018) » L'histoire nous montre que ce sujet de la démocratie est bien prégnant dans les organisations depuis leur fondement. « Les expériences de démocratie d'entreprise sont aussi vieilles que l'entreprise, et nous disposons aujourd'hui à leur sujet d'une somme de réflexions, de monographies, d'enquêtes et de travaux sociologiques. (Brière & Le Texier, *op. cit.*) » Depuis sa création, l'entreprise repose sur une forme variée et à chaque fois contextualisée des relations entre ses parties prenantes. « On peut distinguer deux types de régimes démocratiques dont des éléments se trouvent déjà dans les entreprises traditionnelles : d'un côté *une démocratie représentative*, qui se traduit notamment par l'existence d'institutions de représentation du personnel (délégué du personnel, comité d'entreprise, syndicats) ; et d'un autre côté *une démocratie directe et participative*, où sont prévus des espaces de libre discussion. (Brière & Le Texier, *idem*) » Même si l'on sait qu'à travers l'organisation scientifique du travail cette démocratie directe et participative est plutôt mal vue.

De plus, les expériences historiques démocratiques de l'entreprise révèlent qu'en fait toute forme de démocratie organisationnelle ou de relations au travail est corrélée à l'opinion que s'en fait chaque société ou pays et qu'elle est liée à celle qu'elle se fait du patronat. « 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. (Bevort, *op. cit.*) » On va retrouver une sorte de confiance dans la relation entre patronat, salariat et syndicat dans certains pays comme l'Allemagne tandis qu'à l'inverse en France on va plutôt faire l'expérience d'une « aversion » à cette relation. « La France est le pays où les relations de travail sont les plus mauvaises. (Thomas Philippon, *le Capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Paris, Seuil, 2007, p.33 et p.20). Les notions de “démocratie industrielle” et de “participation des travailleurs” ont parfois été utilisées contre les syndicats et contre les communistes, qui s'en sont méfiés. Le Parti communiste français (PCF), le Parti socialiste (PS), la Cgt, la CFDT et FO ont par exemple longtemps vu la cogestion comme un leurre visant à détourner le prolétariat de son objectif véritable : la conquête du pouvoir et l'expropriation du patronat. (Brière & Le Texier, *ibid.*) »

La question de la démocratie d'entreprise est donc très ancienne. Elle a toujours reposé sur la volonté de transposer le modèle de vie politique et sociétale démocratique au sein des organisations qui de par leur essence reposent sur des relations asymétriques. « En Europe et aux États-Unis, depuis deux siècles,

l'écrasante majorité des entreprises sont des îlots d'autocratie au milieu de sociétés valorisant l'autonomie, les droits humains, la liberté d'expression et l'épanouissement personnel. Ces entreprises sont dirigées par les propriétaires du capital et par la hiérarchie des cadres. (Brière & Le Texier, *ibidem*) » Aussi, ces questions persistent jusqu'à aujourd'hui sous des formes toujours aussi innovantes.

Ainsi, toutes ces approches psycho-personnalistes et collaboratives ont émergé pour montrer que l'organisation scientifique du travail n'était pas assez efficace parce qu'elle ne prenait pas en compte le facteur humain. Celui-ci dorénavant devait constituer lui-aussi un catalyseur de performance. En ce sens ces deux approches, bien qu'opposées de par leur objet, se rejoignent parfaitement dans la poursuite de réalisation de performance. « 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. (Bevort, *ibidem*) » C'est pour cela qu'on les identifie toutes deux aux approches traditionnelles de l'organisation. Car toutes deux s'inscrivent dans la recherche de performance en ajustant soit l'humain soit le système organisationnel pour l'atteindre. Ceci suscite la persistance de quête de nouvelles formes de travail soit liées à l'émancipation des salariés, soit liées à l'amélioration des conditions de travail entraînant notamment un regain de problématique relationnelle, environnementale et de changement au travail.

#### 3.2.4. L'*empowerment* : « Un champ d'ouverture pour l'action individuelle, collective et la transformation sociétale »

La notion d'*empowerment* constitue une autre façon d'aborder la question de la participation, mais surtout les questions d'émancipation individuelle, collective, organisationnelle et sociétale. « Elle engage les pouvoirs d'agir (ou *empowerment*) à la fois individuels et collectifs et son débouché politique, en termes de transformations sociales profondes, implique la prise en compte des différentes formes de pouvoir, "pouvoir de", "pouvoir avec", mais aussi "pouvoir sur". (Bacqué & Biewener, 2015) » Il s'agit d'un terme d'origine anglaise et sa traduction en français n'a pas toujours été assez explicite. Il y désigne notamment les expressions de « capacitation » ou « pouvoir d'agir ». « Les défenseurs de cette dernière traduction renvoient à l'approche d'Amartya Sen, le prix Nobel d'économie, et contributeur essentiel aux indicateurs de développement humain. Durant les années 80, celui-ci défend le concept de *capability*, traduit en français par capabilité ou capacité, ou encore liberté substantielle. Il y désigne la liberté effective d'un individu, au-delà d'une liberté formelle, et bien au-delà du simple critère de revenu. La *capability* recouvre ainsi la possibilité d'orienter son existence, de transformer des ressources sociales dans des activités qui font sens pour l'individu. (Peugeot, 2015) »

Cette difficulté de traduction relève entre autres de la pluralité d'emplois de la notion à travers des contextes différents. « Les origines du terme sont anciennes : le verbe *to empower* apparaît en Grande-Bretagne au milieu du XVII<sup>e</sup> siècle pour désigner un pouvoir ou une autorité formelle accordés par une puissance plus élevée. Mais ce n'est qu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle qu'est formé le mot *empowerment* qui définit à la fois un état et une action, celle de donner du pouvoir. (Bacqué & Bewiener, *op. cit.*) » Il sera ensuite utilisé dans des contextes différents à partir des années 1970 dans la société civile, notamment pour le militantisme féminin, le mouvement d'éducation populaire en Amérique du sud et pour les revendications communautaires afro-américaines. Dans ces cas, la notion d'*empowerment* ne s'entend plus comme « un pouvoir donné » selon son sens du XIX<sup>e</sup> siècle, mais comme « une démarche initiée par des individus et/ou des groupes, démarche d'auto prise en charge – de *self-help* dans le vocabulaire anglo-saxon » (Bacqué & Biewener, *idem*), ce qui va susciter l'expansion de son usage dans différents domaines, dont le politique, l'entreprise et plus largement dans le mouvement néo-libéral.

Dans le domaine politique, la notion traduit des politiques de rationalisation au sein de l'État. « L'adoption des logiques marchandes et entrepreneuriales comme nouvelles normes de l'action publique contribue à mettre en place de nouvelles formes de management fondées sur l'évaluation de l'"efficacité", mais aussi à valoriser certaines formes de contrôle des consommateurs. (Bacqué et Biewener, *ibid.*) » ce qui est perçu « péjorativement » par les civils et certains intellectuels contemporains. « On peut y voir les effets d'une tendance plus générale à l'homogénéisation du vocabulaire politico-administratif et de l'expertise, que les sociologues Pierre Bourdieu et Loïc Wacquant ont analysée en 1998 comme une "ruse de l'impérialisme", imposant une "philosophie de l'individu et de l'organisation sociale" à partir de la diffusion de "termes isolés d'apparence technique" » (Bacqué & Biewener, *ibidem*). D'autant plus que cette conception néo-libérale d'*empowerment* occulte les dimensions « d'émancipation » et de « justice sociale » sous-entendues dans le sens global du terme, pour ne se focaliser que sur l'aspect individuel de « capacité de conduire rationnellement son existence, de faire des choix (...) » face aux problèmes de la pauvreté et de l'inégalité. Mais assez récemment, notamment en France, dans une perspective englobant l'ensemble des caractéristiques à la fois individuelles, collectives et transformationnelles de l'*empowerment*, les entreprises déploient des approches organisationnelles allant dans ce sens. Même si les premières tentatives dans les politiques d'économie numérique étaient un échec à cause de sa forte connotation néolibérale et déterministe au début des années 2000, depuis les années 2010 à peu près, on la retrouve de nouveau sous son essence dans des manuels de management. « On la retrouve sous la plume de chercheurs travaillant sur la participation, qui y voient un modèle-type de démocratie participative. (Bacqué & Biewener, *op. cit.*) » notamment avec l'émergence des « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication »,

moyens dits sociaux-collaboratifs. « Les technologies numériques doivent réduire les asymétries d'information entre les entreprises et leurs clients et utilisateurs, permettre à ces derniers de sortir de leur passivité subie et d'endosser les figures du “prosumeur” ou “consomacteur”, “co-créateur”, ou encore “proam” (Peugeot, *op. cit.*) » De même que par le biais du numérique, les entreprises doivent favoriser l'*empowerment* des salariés en interne, c'est-à-dire « permettre au salarié de s'affranchir des hiérarchies, d'être plus autonome et créatif, de travailler en réseau » (Peugeot, *idem*). C'est d'ailleurs dans l'optique d'analyser ces nouvelles tendances organisationnelles liées à l'*empowerment* et à la numérisation que s'oriente notre étude. Ainsi, les notions d'*empowerment*, de participation ou de démocratisation constituent des tremplins au cours du XX<sup>e</sup> siècle pour la réforme non seulement des institutions, mais aussi des organisations et de la société. Le monde y voit des modèles de vie plus adaptés et plus justes pour tous. Ces tendances vont connaître un franc succès, qui va relativement s'estomper à cause d'une adaptation restrictive ou déformée de ces approches pour ressurgir quelques années après.

### 3.3. RESURGENCE DES MODELES ORGANISATIONNELS PARTICIPATIFS ET DEMOCRATIQUES DANS LE MANAGEMENT CONTEMPORAIN

Les entreprises sont sans cesse dans la quête de l'innovation à cause des changements qui s'opèrent en son sein. Depuis deux décennies, on assiste notamment à un changement des dispositifs de travail qui passent de l'informatisation généralisée à la numérisation ou déploiement des outils sociaux collaboratifs. Face à cela, de nombreuses questions se posent tant chez les chercheurs que chez les professionnels. Ils se demandent notamment quelle forme d'organisation est la plus appropriée pour réussir ce phénomène de transition numérique. Ou plutôt, dans l'autre sens, ils se demandent à quelle forme d'organisation correspondrait au mieux une entreprise devenue numérisée à partir de ces outils collaboratifs, tout en sachant que sur le fond l'entreprise n'a toujours pas changé. « Quand une entreprise possède un gouvernement élu, ses électeurs sont presque toujours ses actionnaires. (Brière & Le Texier, *op. cit.*) » Et dans tous les cas, « (...) 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 » (Bevort, *ibidem*), notamment sur la question des relations professionnelles qui est restée toujours la même. En effet, les efforts fournis par les entreprises s'orientent surtout vers les conditions de travail, même s'il faut, là encore, signaler que cela ne concerne principalement que la majorité des entreprises européennes, et plus précisément pour « les cadres et les travailleurs du savoir ». En effet les filiales implantées par exemple dans des pays étrangers à l'Europe ou aux États-Unis sont confrontées à des conditions de travail encore déplorables : « Les experts informatiques d'Apple profitent des cafétérias sans gluten et à des pauses yoga, tandis qu'on entasse dans des dortoirs grillagés les ouvriers de Foxcom qui triment parfois dix-huit heures par jour pour fabriquer des iPhones. (Brière & Le Texier, *ibid.*) »

Bref, il y a une relative amélioration des conditions de travail pour certaines catégories de travailleurs. « Mais le confort ne compense pas l'absence de liberté. (Brière & Le Texier, *ibidem*) » On retrouve par exemple des mesures pour « favoriser le "bien-être" des travailleurs (salles de repos, conciergerie, cantine bio, *casual Friday*, pot du vendredi, baby-foot ou table de ping-pong, covoiturage, services de garderie et de pressing, etc.), pourtant ces avantages n'affectent guère la manière dont le pouvoir est réparti et exercé au sein des entreprises » (Brière & Le Texier, *idem*). Ceci entraîne des situations allant de l'expression du simple mal-être à la revendication du droit de démocratisation ou de participation par les salariés comme l'indique les données *Insee* citées dans l'ouvrage *Management des entreprises et santé des salariés* de Patrick Guiol et Jorge Munoz publié en 2009 pour les travailleurs en France : « (...) 50% d'ouvriers, 40% d'employés et 30% de cadres supérieurs ont le sentiment d'être exploités. (Brière & Le Texier, *op. cit.*) »

Dans cette perspective, la problématique de l'émancipation des travailleurs ressurgit et inonde dorénavant les recherches et les politiques organisationnelles. Le terrain de l'entreprise « est porteur d'un espoir fort de transformation sociale à partir de situations où les entreprises, proposant des solutions en accès ouverts, associent des individus libres qui fonctionnent sur des délibérations démocratiques participatives (Coriat, 2015), la radicalité contestataire de la transformation escomptée étant d'autant plus prononcée dans sa composante "communautariste" (Lallement, 2015) » (D'Iribarne, *op. cit.*). De la notion d'intelligence collective à l'entreprise à mission, en passant par l'entreprise libérée et la co-construction, de nombreux auteurs proposent des cadres de possibles, présentent les avantages et les inconvénients de ces formes d'organisation promues depuis la fin du 20<sup>e</sup> siècle. Ce chapitre constitue donc une mise au point sur l'émergence des pratiques participatives et démocratiques contemporaines. Nous partirons de la présentation de la conception de bien commun évoquée par Elinor Ostrom (2010) car, selon nous, elle sert de tremplin à l'expansion de l'impératif collaboratif organisationnel et sociétal contemporain. Ensuite, nous évoquerons ces formes contemporaines d'entreprises démocratiques que sont : l'entreprise libérée, l'entreprise co-constructive et l'entreprise à mission.

### 3.3.1. La théorie du bien commun : un tremplin pour la résurgence de nouvelles théories démocratiques et participatives organisationnelles

Dans son sens général, « (...) la notion de bien commun est liée à la nature sociale de l'homme, c'est-à-dire le fait qu'il connaît des besoins qu'il lui est impossible de satisfaire à lui seul mais seulement en s'associant à d'autres » (Desreumaux & Brechet, 2013). Dans cette perspective, on l'oppose « au bien personnel ou privé, à celui qui est possédé par une seule personne », ou simplement distingué du bien collectif, ou encore du bien « détenu par un collectif d'acteurs (par exemple, un immeuble faisant l'objet d'une copropriété), au sens où un véritable bien commun possède un caractère universel, c'est-à-dire ni singulier ni collectif, et est accessible à de nombreux individus sans devenir le bien privé de quiconque » (Desreumaux & Brechet, *op. cit.*). Ainsi, l'objet et l'orientation du sens de ce que devrait être un bien commun n'ont pas cessé d'évoluer depuis la création de la notion avant qu'elle ne soit employée pour les entreprises.

En effet, selon son origine, la notion de bien commun a commencé à être utilisée pour des questions d'enclosure et de privatisation dans la société il y a plusieurs siècles. « L'histoire intellectuelle de l'enclosure de biens communs remonte aux mouvements qui, en cinq siècles, du XV<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècles approximativement, ont développé cette pratique en Europe. Ces "biens communs" étaient alors des champs, des prairies et des forêts qui ont été enclos au cours de cette période et sont ainsi passés d'un régime communautaire à un régime de propriété privée ou publique. (Hess & Ostrom, 2006) » Depuis, elle a fait du chemin. « Avant le milieu des années 1990, l'expression "bien commun" se rapportait

presque exclusivement à des terres et à d'autres types de ressources naturelles exploitées en commun. (Hess, 2000) » Mais depuis, elle s'est répandue dans la sphère du savoir et de l'information pour s'étendre à d'autres domaines où elle sert de tremplin d'émergence à de nouvelles pratiques comme dans le monde de l'entreprise. « Dans les domaines où elle s'est récemment répandue, comme l'information scientifique et le domaine public intellectuel, elle a par exemple servi de cri de ralliement à tous ceux qui militent pour la protection et le maintien de l'accès libre. (Hess & Ostrom, *op. cit.*) » Et dans le monde de l'entreprise, « (...) elle transmet l'idée de propriété, de participation et de responsabilité communes » (Hess & Ostrom, *ibid.*).

En fait, de façon générale « la notion de bien commun est rarement mobilisée en tant que telle pour être appliquée à l'entreprise, si l'on excepte certaines évocations récentes mais rapides. Cette notion transparaît cependant dans les écrits, certains anciens, d'autres tout à fait récents, d'auteurs majeurs de différentes disciplines qui ont en commun de saisir l'entreprise en tant qu'institution complexe appelant des lectures à la fois organisationnelles, contractuelles, politiques et cognitives » (Desreumaux & Brechet, *op. cit.*). Il s'agit entre autres des principaux travaux d'Elnor Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009, qui démontrent « comment les copropriétés peuvent être efficacement gérées par des communautés d'utilisateurs », remettant ainsi en cause « l'idée classique selon laquelle la propriété commune est naturellement mal gérée et doit être prise en main par les autorités publiques ou le marché » (Desreumaux & Brechet, *op. cit.*). L'auteure développe ainsi une approche originale « de la gouvernance qui démontre la capacité des collectifs à s'auto-organiser et s'autogouverner » (Desreumaux & Brechet, *ibid.*). Ceci sous-entend une gouvernance qui laisse les acteurs négocier eux-mêmes les règles qu'ils s'appliquent, sous-entendu qui fait écho aux revendications de plusieurs chercheurs et acteurs du travail sur lesquelles ils vont dorénavant fonder leur besoin de participation et de démocratisation en entreprise. Et cela entraîne depuis quelques années la résurgence de ces approches organisationnelles revendiquant non seulement la libération et l'émancipation des salariés, mais aussi la prise en compte des questions environnementales et sociétales.

### 3.3.2.L'entreprise libérée contemporaine: Un prolongement des théories sociales collaboratives

« Depuis quelques années un mouvement émerge en faveur d'entreprises qualifiées de "libérées" (structure aplatie, effacement des marques d'autorité, responsabilisation des équipes d'opérateurs, réduction de la technostructure...), dont les principes ont été identifiés et popularisés en particulier par l'ouvrage de Getz et Carney (2009) à la suite de Peters (1992), et qui fait l'objet d'une médiatisation croissante (ouvrages prosélytes, articles de presse, conférences, émissions de télévision, offre de conseil) » (Gilbert, Raulet-Croset & Teglborg, 2017), notamment en France. En effet, depuis la vulgarisation de ce terme à partir de 2012 en France à travers la traduction de l'ouvrage d'Isaac Getz et de Brian M. Carney intitulé *Free your Employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth* (...), « ce concept "d'entreprise libérée" s'impose alors comme une "philosophie" à

adopter pour transformer durablement les organisations » (Marmorat & Nivet, 2017). Ceci propulsa au-devant de la scène des entreprises qui avaient déjà adopté ces principes avant la vulgarisation de la notion. « Depuis les années soixante-dix, les équipes semi-autonomes, le service management (Belet, 2013), la sociocratie (Carlzon, 1986), les organisations en réseaux (Hervé *et al.*, 2007, 2012)... pour n'en citer que quelques-unes, sont des modèles d'organisation et de management faisant une plus large part à l'autonomie et à la responsabilité des salariés et explorant des formes plus démocratiques de gouvernance » (Marmorat & Nivet, *op. cit.*), donnant lieu non pas à un seul modèle d'entreprise libérée, mais à plusieurs formes. « L'entreprise "libérée" est donc un terme proposé (...) pour désigner un environnement organisationnel au sein duquel une majorité de salariés bénéficient d'une "*complète liberté et responsabilité pour mener les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures*". Le terme "libéré" doit donc s'entendre comme affranchi du joug d'une organisation du travail au sein de laquelle le personnel est nécessairement commandé et contrôlé par une structure d'encadrement hiérarchique. (Holtz, 2017) »

De plus, il faut souligner que l'entreprise libérée constitue d'abord *une philosophie* qu'on veut transposer dans les pratiques managériales. À ce sujet, « Getz (2016) lui-même précise que l'entreprise libérée ne constitue pas un modèle d'organisation du travail, mais procède davantage d'une philosophie. En effet, sans se concerter, les dirigeants des entreprises regroupées généralement sous cette dénomination sont partis d'une intuition commune : pour répondre aux enjeux actuels, il faut repenser l'organisation en replaçant l'Homme au centre. Ils rejoignent en ce sens les analyses de plusieurs auteurs s'inquiétant des méfaits sur l'homme au travail de modes d'organisation basés exclusivement sur des logiques gestionnaires » (Holtz, *op. cit.*). Il s'agit ainsi de venir à bout du problème des « outillages informatiques et gestionnaires mis en place au service d'une compétitivité économique toujours plus recherchée, qui sont dans leur ensemble massivement tournés vers la recherche de gains de productivité du travail au travers d'une accentuation de la rationalisation classique (Lorino, 1997), de sorte qu'ils prolongent et renforcent la verticalité des modèles organisationnels traditionnels » (D'Iribarne, *op. cit.*).

On retrouve donc plus globalement la problématique de la lutte contre le taylorisme qui a commencé depuis des siècles. Les entreprises libérées en fait ne résultent finalement que de ce mouvement de contestation de l'autocratie systémique de l'organisation scientifique du travail. « Même si le lien paraît parfois relâché, les entreprises "libérées" sont sans doute les lointaines héritières d'une tradition anti-autoritariste, d'un affluent libertaire qui n'a cessé de rechercher des alternatives plausibles au capitalisme dominant et aux diverses formes d'organisation du travail qu'il a historiquement imposées. (D'Iribarne, *idem*) » C'est la manifestation et l'aboutissement d'anciennes revendications, mais qui ne s'appliquent pas de la même façon pour toutes les entreprises. En effet, parler d'entreprise libérée revient non seulement à nommer plusieurs catégories de formes d'entreprise, dans la mesure où « de par sa radicalité, le bouleversement organisationnel que suppose le processus de "libération" n'est pas

duplicable à tous les environnements » (Holtz, *ibid.*). Mais surtout, cela revient à évoquer des mesures que toutes sortes d'entreprises ne peuvent pas adopter au même niveau. Car « (...) il est vrai que malgré sa forte médiatisation, ce mouvement ne concerne finalement qu'un nombre limité d'entreprises, essentiellement des PME » (Holtz, *idem*).

### 3.3.3. La co-construction : Une vision nouvelle du processus délibératif au sein des organisations contemporaines

La théorie de la délibération au sein des organisations n'est pas une nouveauté. Habermas avait déjà élaboré une théorie en ce sens. Sauf que pour lui la délibération est vue « comme une activité d'échanges rationnels d'arguments entre des acteurs recherchant une ligne d'action commune concernant un bien collectif dans un contexte exempt de rapport de domination, et susceptible de ce fait de dégager un consensus à travers une intercompréhension mutuelle » (cité par Allain, 2007, p. 113) » (Foudriat, 2014). Ceci se distingue de la théorie de la co-construction. Car la co-construction « n'existe qu'à travers de débats et de délibérations encadrés par des règles et dont la finalité est la recherche d'un bien commun ». En effet, « (...) la co-construction est un processus reposant sur une mise en forme d'interactions entre des acteurs afin que ceux-ci élaborent au fil de leurs interactions des accords visant à rendre compatibles des définitions relatives à un changement, à un projet, à une méthode de travail. La co-construction renvoie donc à tous les contextes où des acteurs ayant des intérêts et des points de vue différents sont amenés à travailler ensemble pour la réussite d'un projet ou pour définir les règles d'une organisation du travail » (Foudriat, *op. cit.*), ce qui suppose ainsi qu'au départ il y a des divergences de points de vue sur la réalité organisationnelle, à partir desquelles on doit arriver à une harmonisation ou une solution satisfaisant tout le monde.

Cette vision de co-construction paraît utopiste dans la mesure où l'organisation repose sur des conflits représentatifs des points de vue divergents entre ses parties prenantes qui persistent depuis des siècles. « Dans les organisations, coexistent une pluralité de points de vue sur le fonctionnement même des services, sur les objectifs, sur les méthodes de travail, sur le changement ou sur le développement ; cette différenciation se retrouve également en ce qui concerne les analyses des situations problèmes (les diagnostics), sur les solutions et axes de changement ou d'amélioration possibles. (Foudriat, *idem*) » Pourtant, la particularité de l'approche co-constructive est de justement mettre en évidence cette possibilité de construire ensemble une solution que tout le monde devra adopter. En effet, « (...) la notion désigne toutes les démarches visant un point de vue partagé entre différents acteurs ; celle-ci ne signifie pas que tous les acteurs adoptent le même point de vue car un accord peut advenir, au cours du déroulement des échanges, à partir du moment(...); mais suppose le dépassement de points de vue différents défendus par des individus ou des groupes distincts. L'idée de co-construction contient donc celle de pluralité : pluralité d'acteurs, d'individus, pluralité de points de vue. » (Foudriat, *ibid.*) qui arrive à un compromis. L'idée est donc de reconnaître comme légitime les points de vue de tous les acteurs,

en l'occurrence ceux des travailleurs qui sont le plus souvent négligés dans les approches classiques organisationnelles pour renforcer leur engagement au sein de l'organisation et pour une efficacité plus grande. « Les observations montrent que plus l'organisation du travail et le management direct tiennent compte des points de vue des acteurs, plus ceux-ci se sentiront reconnus, plus ils attribueront du sens à leur travail et plus ils auront tendance à s'impliquer dans l'organisation. La prise en compte des points de vue de chacun des acteurs a un effet en termes d'efficacité organisationnelle. (Foudriat, *ibidem*) »

Ainsi, la co-construction est une pratique délibérative qui est adoptée non seulement pour inclure les différents points de vue des acteurs dans trouver une solution ou concevoir un changement pour éviter son échec. Car ne pas tenir compte du point de vue des acteurs pour un changement peut le vouer à l'échec. Mais cela s'inscrit surtout dans une perspective sociocratique où le compromis doit harmoniser tous les points de vue divergents de départ. « Le concept de co-construction introduit en plus l'idée que les individus ne se contentent pas de la seule confrontation des arguments mais qu'ils cherchent à s'accorder sur un point de vue commun. (Foudriat, *op. cit.*) » Ce n'est donc ni une mesure de participation qui « porte sur le débat ou la définition d'une solution : différents individus examinent au cours d'un débat une problématique de changement et ils confrontent leurs arguments en étudiant le pour et le contre » (Foudriat, *op. cit.*), ni une mesure de consultation des acteurs où au final les dirigeants sollicitent les points de vue des travailleurs sans vraiment en tenir compte.

#### 3.3.4.L'entreprise à mission :Une extension des finalités fondamentales de l'entreprise à des problématiques sociétales et environnementales

L'idée de refonder l'entreprise par la participation et la démocratie, comme nous l'avons démontré, inonde toutes les approches organisationnelles du 20<sup>e</sup> siècle. Par rapport à cela, « (...) deux grands courants ont influencé jusqu'ici les pratiques et institutions de la démocratie en entreprise. Le premier courant porte sur le rééquilibrage entre capital et travail et la nécessité de partager avec les salariés les résultats ou le contrôle de la société, voire de le leur transférer » (Segrestin, 2018). En ce sens, l'émergence de théories et de pratiques a abondé, notamment sur l'aspect économique qui a été marqué par des innovations en matière de participation pour favoriser l'implication et l'engagement des salariés. En effet, en France par exemple, « (...) économiquement, l'intéressement peut être efficace par la motivation qu'il crée. Mais les salariés peuvent aussi être vus comme des apporteurs en capitaux (capital humain, apporteurs en industrie, etc.), et acquérir des droits équivalents à ceux des associés (comme dans la Société coopérative et participative [Scop] ou la Société anonyme en participation ouvrière [Sapo], créée en 1917, ou la possibilité d'accorder une part des bénéfices aux apporteurs en industrie) » (Segrestin, *op. cit.*). Et le second courant ayant influencé les pratiques et institutions de la démocratie en entreprise « part au contraire de la place du management et du lien de subordination » (Segrestin, *idem*). « En reconnaissant formellement la subordination des salariés, le droit du travail n'a pas cherché à partager l'exercice du pouvoir, mais plutôt à l'encadrer. C'est ainsi qu'a été reconnue la responsabilité

de l'employeur en matière d'accident du travail, et que les syndicats ont été reconnus dans leur rôle de "contre-expertise" par rapport aux dirigeants [Le Crom, 2003]. (Segrestin, *ibid.*) » Pour l'auteur de l'approche de l'entreprise à mission, ces deux mouvements de la démocratie en entreprise sont des mesures *incomplètes* car on observe toujours « le mouvement de rééquilibrage entre capital et travail qui occulte en grande partie la fonction managériale, et la critique de la subordination, qui ne revient pas sur le lien particulier entre actionnaires et dirigeants » (Segrestin, *ibidem*). D'où l'idée de l'auteure d'élaborer cette nouvelle approche de gouvernement de l'entreprise qui, bien qu'elle ait été récurrente au 20<sup>e</sup> siècle, prend depuis quelques années une acuité nouvelle » (Segrestin, *op. cit.*), d'autant plus qu'aujourd'hui, selon cette auteure, « certaines entreprises sont devenues des multinationales avec une puissance d'action et de transformation du monde inédite. Tandis que leurs choix peuvent affecter durablement des populations entières, voire le sort de la planète, elles ne sont soumises à aucun contrôle citoyen » (Segrestin, *idem*).

Pour l'auteure de la création de ce nouveau modèle de gouvernement d'entreprise, « (...) la mission est l'ensemble des objectifs d'ordre social, environnemental, scientifique ou culturel, qu'une entreprise inscrit dans ses statuts. Valorisant l'innovation, elle permet d'associer des intérêts privés et des intérêts généraux » (Segrestin, *ibid.*). C'est-à-dire qu'elle se fonde sur les deux dimensions principales que sont d'une part la convergence de l'ensemble des parties prenantes vers la réalisation d' « un progrès souhaitable, des futurs désirables en commun, ou ce qu'on pourrait appeler un "inconnu désirable" [Hatchuel, Le Masson & Weil, 2005] » (Segrestin, *ibidem*) ; et d'autre part le fait que « l'entreprise à mission inscrit dans son contrat de société (ses statuts) son objectif. Et l'engagement statutaire de l'entreprise sur une mission a des effets juridiques majeurs : il est public et devient opposable » (Segrestin, *op. cit.*). L'entreprise à mission « doit donc fonctionner avec une double structure de gouvernance : à côté du conseil d'administration (ou de surveillance), un conseil de mission devrait réunir les parties concernées et compétentes pour évaluer la gestion au regard de la mission de l'entreprise. Celui-ci devrait comprendre des salariés, mais aussi des parties tierces (Ong, collectivités locales) sur lesquelles la mission a des conséquences directes » (Segrestin, *idem*). En ce sens, comme « vocation commune » à l'ensemble des membres de l'entreprise, elle pourrait par exemple poursuivre un objectif comme celui de développer des solutions innovantes pour répondre à une cause sociale comme la malnutrition, ou encore « explorer des nouvelles techniques pour une agriculture non polluante : tels sont typiquement les objectifs qui requièrent la conception et la mise en œuvre de programmes d'action inédits, autrement dit, une entreprise » (Segrestin, *ibid.*). Et pour l'affichage public de sa position reconnue comme œuvrant pour une mission sociale incorporée dans ses statuts, ladite mission n'est plus malléable par le gré et le vouloir variable des actionnaires. « Contrairement aux objectifs de responsabilité sociétale des entreprises (Rse), qui peuvent être remis en cause au gré d'un changement d'actionnaires, la société (personne morale) est engagée juridiquement par sa mission, ce qui rend son engagement crédible. (Segrestin, *ibidem*) »

#### 4. LE BRICOLAGE EXPERIENTIEL : UN CONCEPT POUR COMPRENDRE L'INNOVATION COLLABORATIVE MANAGERIALE

Le bricolage expérimental constitue le concept source de notre étude. Par lui, nous voulons mettre en évidence les pratiques managériales qui émergent avec le déploiement des nouveaux outils numériques dans l'innovation collaborative. Depuis l'émergence des mouvements post-tayloriens que nous avons décrits précédemment, on a assisté à l'afflux de différents modèles d'innovation collaborative managériale. De la participation avec une dimension plus humaine à l'*empowerment* émancipateur organisationnel, en passant par la démocratisation et la co-construction orientées vers plus de délibération entre les acteurs dans des perspectives allant jusqu'à la perception de l'entreprise soit comme un bien commun soit intégrant une mission étendue à la société pour le bien-être et l'implication des salariés en interne et des parties prenantes externes. Ces démarches innovantes collaboratives, allant toutes dans le même sens, ont en traits communs : soit « une démarche d'autoréalisation et d'émancipation des individus, de reconnaissance des groupes ou des communautés et de transformation sociale » (Bacqué & Biewener, *op. cit.*) ; soit une démarche de participation pour l'amélioration des dispositifs et des structures organisationnels. En ce qui concerne précisément l'innovation collaborative chez les salariés, « (...) elles présentent quelques enjeux communs, liés à l'évolution de la culture d'innovation de l'entreprise, à la mise en place d'une transversalité entre métiers organisés en silos, qui se parlent peu d'ordinaire, ou encore à l'impérieuse nécessité d'une plus grande agilité, instaurée par le marché » (Denervaud *et al.*, 2010).

En outre, aujourd'hui, certains auteurs ont démontré que l'innovation collaborative a pris de nouvelles dimensions avec le déploiement des nouveaux outils numériques socio-collaboratifs. Elle prendrait différentes formes de nouveaux « écosystèmes » qui marquent une transformation non seulement au niveau des frontières des entreprises qui convergent vers plus de porosité, mais aussi au niveau des modalités d'interaction entre acteurs internes et entre parties prenantes externes ou partenaires donnant lieu à une transformation des postures de chacun. Dans la même perspective, tout l'enjeu du concept du bricolage expérimental repose sur la mise en évidence des différentes transformations liées aux modalités organisationnelles, aux « interactions managériales » et aux postures des acteurs qui en découlent, s'il y en a. Ou bien il illustrera simplement la mise en évidence de la résurgence de pratiques participatives et collaboratives « classiques ». Pour cela, nous pensons qu'il convient en amont d'explicitier ce qu'on entend par bricolage expérimental, ce qui nécessite bien évidemment de présenter les définitions qui ont permis l'élaboration de ce concept.

## 4.1.LE BRICOLAGE : LE CONCEPT PHARE DE L'ANTI-STANDARDISATION ET DE LA CREATIVITE EN ORGANISATION

La rationalisation ou « systématisation » a toujours constitué les bases de modalités « d'organisation ». Partie d'une volonté « d'arrangement » des pratiques du quotidien dans la vie courante, elle a été introduite dans les entreprises pour une meilleure productivité, favorisant ainsi une meilleure efficacité par les promoteurs de l'organisation scientifique du travail. Autrement dit il s'agissait d'introduire de « l'ordre, qui est le fait d'ingénieurs qui considèrent que l'absence de standardisation, de règles et la place laissée à l'idiosyncrasie individuelle résultent en un “chaos” à la fois dangereux et inefficace qu'il convient d'éliminer par une démarche méthodique et, dans une certaine mesure, scientifique, à l'instar de Taylor et de Fayol » (Rocves, 2016), mais aussi à l'instar de Ford à travers l'application de ces approches méthodiques scientifiques à une échelle plus étendue au niveau de la production et de la consommation de masse. Depuis, une montée de théories ont démontré leurs limites au niveau humain, individuel, responsabilisant et émancipateur. Bien que l'ensemble de ces théories aient certes une dimension humaine, elles se sont elles aussi enfermées dans cette perspective « organisée », utilitariste et individuelle. Elles se sont juste contentées d'étendre les principes rationnels sur les dimensions humaines.

Ceci a entraîné la remontée d'autres modèles théoriques organisationnels de « l'anti-méthode » où « (...) le désordre est envisagé comme un composant indispensable à la régénération des systèmes organisés » (Rocves, *op. cit.*) faisant basculer l'orientation de l'organisation vers un besoin de complémentarité entre ordre et désordre. « L'organisation serait tout à la fois : “une structure déterminée (c'est-à-dire, un ensemble de catégories cognitives génériques bien établies) et un schéma émergent (c'est-à-dire, l'adaptation constante de ces catégories aux circonstances locales)” (Tsoukas et Chia, 2002). (Rocves, *idem*) » C'est ainsi qu'on assiste à l'élaboration de théories et d'études qui illustrent l'importance et la concrétisation de ces dimensions de « désordre organisationnel ». Mais, plus encore, on assiste à la démonstration de l'importance de la capacité des organisations à déployer des pratiques non-standardisées et à développer plus de créativité. De *l'organizing*, en passant par la *do it yourself* ou *making* ou encore l'autodidactisme intellectuel, un ensemble de concepts et de démarches ont été élaborés pour illustrer une sorte de bricolage, certes coexistant, mais surtout « dissocié » de la « méthode encadrée ». C'est de ces modèles de *bricolage* dont il est maintenant question sous différentes perspectives. Nous verrons ici quelles sont les circonstances et les différentes connotations du bricolage, notamment celles en lien avec le concept de *bricolage expérientiel organisationnel*.

### 4.1.1.Le bricolage dans la réflexion magique : La démarche du « hasard-objectif » parallèle à la « systématisation » scientifique de l'ingénieur

Dans son ouvrage sur la valorisation de la pensée dite « sauvage », Lévi-Strauss (1962) démontre que la pensée de ces peuples dits « non civilisés » considérée auparavant comme étant « primitive » et

limitée à un usage réservé à l'utilité organique et aux besoins pratiques, constitue finalement une démarche toute aussi « organisée » et « complète » que la pensée scientifique, mais juste dans un tout autre ordre. Non seulement parce qu'« en invoquant ces cas à l'appui d'une prétendue inaptitude des "primitifs" à la pensée magique, on omettait d'abord d'autres exemples, qui attestent que la richesse en mots abstraits n'est pas l'apanage des seuls langues civilisées » (Lévi-Strauss, *op. cit.*), mais surtout parce que pour l'auteur, on peut prouver « le caractère tendancieux de l'argument évoqué (...) précédemment (...) quand on note que la situation inverse, c'est-à-dire celle où les termes très généraux l'emportent sur les appellations spécifiques, a été aussi exploitée pour affirmer l'intelligence intellectuelle des sauvages : "Parmi les plantes et les animaux, l'Indien ne nomme que les espèces utiles ou nuisibles ; les autres sont classées indistinctement comme oiseau, mauvaise herbe, etc." (Krause, p.104) » (Lévi-Strauss, *idem*). La réflexion magique serait donc un champ de connaissance non pas limité, mais plutôt simplement différent du champ scientifique. C'est une « science du concret » qui, bien que « limitée à d'autres résultats que ceux des sciences exactes et naturelles, ne fut pas moins scientifique, et ses résultats ne furent pas moins réels. Assurés dix mille ans avant les autres, ils sont toujours le substrat de notre civilisation » (Lévi-Strauss, *ibid.*). Et en tant que science du concret, elle repose ainsi sur des postures et des réalisations d'activités différentes de celles déployées dans les sciences exactes. C'est ainsi qu'on peut notamment évoquer la technique du bricolage. Dans le langage courant, « le bricoleur reste celui qui œuvre de ses mains, en utilisant des moyens détournés par comparaison avec ceux de l'homme de l'art (...). Or, le propre de la pensée magique est de s'exprimer à l'aide d'un répertoire dont la composition est hétéroclite et qui, bien qu'étendu, reste tout de même limité ; pourtant il faut qu'elle s'en serve, quelle que soit la tâche qu'elle s'assigne, car elle n'a rien d'autre sous la main. Elle apparaît ainsi comme une sorte de bricolage intellectuel, ce qui explique les relations qu'on observe entre les deux » (Lévi-Strauss, *ibidem*).

Pour être plus précis dans son argumentation face au parallélisme entre pensée mythique et connaissance scientifique, Lévi-Strauss a notamment mis en évidence les points de divergence entre la démarche du *bricoleur* assignée à la pensée mythique et celle de *l'ingénieur* assignée à la science exacte. Pour l'auteur, on peut premièrement souligner leur mode d'action. « Le bricoleur est apte à exécuter un grand nombre de tâches diversifiées ; mais à la différence de l'ingénieur il ne subordonne pas chacune d'elles à l'obtention de matières premières et d'outils, conçus et procurés à la mesure de son projet : son univers est de toujours s'arranger avec les "moyens de bord", c'est-à-dire un ensemble à chaque instant fini d'outils et de matériaux, hétéroclites au surplus, parce que la composition de l'ensemble n'est pas en rapport avec le projet particulier, mais est le résultat contingent de toutes les occasions qui se sont présentées de renouveler ou d'enrichir le stock, ou de l'entretenir avec des résidus de constructions et de destructions antérieures. (Lévi-Strauss, *op. cit.*) » Ensuite, l'auteur apporte une précision sur les outils et les modes d'usage des « belligérants ». Pour le bricoleur, il évoque « des outils à demi-particularisés »

tandis que pour l'ingénieur ils sont bien dissociés dès le départ de l'action. « L'ensemble des moyens du bricoleur n'est donc pas définissable par un projet (ce qui supposerait d'ailleurs, comme chez l'ingénieur, l'existence d'autant d'ensembles instrumentaux que de genres de projets, au moins en théorie) ; il se définit seulement par son instrumentalité, autrement dit et pour employer le langage même du bricoleur, parce que "ça peut toujours servir". (Lévi-Strauss, *idem*) »

En outre, ce parallélisme élaboré par Lévi-Strauss entre les démarches de construction des connaissances mythiques (ou magiques) et celles scientifiques aboutissant sur celui de l'agir du bricoleur et de l'ingénieur a entraîné une remise en cause de la considération ancienne de cette pensée magique. Par ces explicitations, une autre manière de faire la science va émerger, notamment celle liée à la recherche qualitative. Et cette illustration sur le bricoleur et l'ingénieur a notamment permis l'émergence de nouvelles théories organisationnelles, dans lesquelles le bricolage n'apparaît plus comme étant « dévalorisant », mais au contraire un modèle d'organisation tout aussi légitime que celui de la « méthode » scientifique organisationnelle.

#### 4.1.2. Le bricolage comme mode d'improvisation dans la résilience organisationnelle

Contrairement au recours au bricolage dans des circonstances « stables » et dans une perspective culturelle au sens anthropologique comme l'a fait Lévi-Strauss, le bricolage défini ici par Karl Weick (1993) fait plutôt apparition dans des circonstances de crise et de changement. C'est une démarche qui s'inscrit dans une « reconstruction de sens », dans une « opération » de « résilience organisationnelle ». « En effet, cet auteur explique que lorsque les membres d'un groupe sont confrontés à une situation inattendue, les mécanismes de *sensemaking* se retrouvent chamboulés. Dans ce cas de figure, les individus n'arrivent plus à créer du sens à ces événements qui bouleversent leurs routines. Ces derniers n'arrivent plus à communiquer et à interagir, ce qui perturbe leurs prévisions et anticipations des comportements à adopter. (Kammoun & Boutiba, 2015) » La résilience organisationnelle constitue en ce sens une capacité à rebondir. Elle apparaît alors « comme un système d'actions organisées par un groupe confronté à une situation chaotique et inattendue. Celle-ci permet au groupe de résister face à ce changement » (Kammoun & Boutiba, *op. cit.*). Autrement dit, « (...) la résilience organisationnelle constitue l'aptitude d'une organisation à reconstruire du sens en utilisant son vécu et ses expériences rétrospectives pour faire face à une situation chaotique ou de crise » (Kammoun & Boutiba, *idem*). Par ailleurs, cette résilience organisationnelle n'est pas naturelle et spontanée. Elle repose sur des mécanismes qui constituent les comportements des acteurs comme réponse face à la crise et au changement. Face à la crise, les acteurs adoptent des comportements qui sont susceptibles de les faire réagir de façon résiliente ou pas. Lorsqu'ils sont résilients, les membres de l'organisation adoptent des attitudes pour trouver de « nouvelles solutions, changer de rôles lorsque cela est nécessaire, pour « avoir des doutes quant tenu de la loyauté des autres et de conserver des rapports de confiance entre les

membres d'une organisation » (Kammoun & Boutiba, *ibid.*). Et c'est là qu'intervient le bricolage, entre autres mécanismes de résilience.

Concrètement, Weick préfère le concept « d'improvisation » plutôt que celui de bricolage. Car l'improvisation « imprègne plus une représentation abstraite de la création et de la conception de sens dans la conduite du changement » (Kammoun & Boutiba, *ibidem*), quand le bricolage est « plutôt employé comme un concept désignant l'arrangement des idées » (Kammoun & Boutiba, *op. cit.*). Dans tous les cas, les deux notions sont utilisées pour énoncer une même réalité, un comportement allant dans le même sens, d'où notre recours à la notion d'improvisation connotée à celle du bricolage pour notre étude. Et à ce propos, Weick l'associe à une modalité « d'action » à une manière d'agir. Concrètement, « Weick (1993) introduit le concept d'improvisation pour expliquer la construction de nouvelles actions en faisant référence à celles prises précédemment. Il le définit comme l'aptitude à “*détourner un objet, un instrument, une idée, une institution, etc. de leur système de référence et de leur donner une finalité propre, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle*” (Koenig, 1996, p. 37). (Kammoun & Boutiba, *idem*) » On retrouve ici, les mêmes idées que celles énoncées par Lévi-Strauss sur le bricolage. On retrouve ces idées de détournement d'objet ou d'usage de référence pour un usage renouvelé. L'improvisation est une action à adopter face à l'imprévu. Elle préconise que « les acteurs ne doivent pas se replier sur les réponses coutumières lorsqu'ils sont confrontés à une pression liée à un évènement inhabituel » (Kammoun & Boutiba, *ibid.*), ce qui sous-entend que « l'improvisation dépend des expériences passées mémorisées qui servent de référence à sa conceptualisation. Celle-ci consiste à rechercher et à découvrir une nouvelle solution adaptée aux nouveaux événements » (Kammoun & Boutiba, *ibidem*).

Ainsi, le bricolage n'est plus seulement une approche « anti-organisée », mais une autre modalité organisationnelle indispensable pour surmonter une crise ou innover face à l'imprévu. C'est un mécanisme de résilience organisationnelle permettant notamment de retrouver du sens lorsqu'on l'a perdu. Et c'est en effet une démarche qui resurgit en force depuis la série de crises qui frappent l'humanité. « Les organisations sont actuellement soumises à un environnement imprévisible sur tous les plans : économique, financier, social, politique et géopolitique (Bibard, 2011). C'est le cas de la crise financière de 2008, du tsunami de 2004 ou plus particulièrement sur le plan géopolitique la crise provoquée par les attentats du 11 septembre 2001 à New York et celle de Charlie hebdo à Paris le 07 Janvier 2015. (Kammoun & Boutiba, *op. cit.*) ». Et l'on peut rajouter à tout cela la crise du Covid-19 depuis 2020. La crise de sens est à l'ordre du jour et le besoin d'improviser et de *bricoler* reprend toute sa place.

#### 4.1.3. Le bricolage dans le mouvement du « faire » : Un engouement nouveau pour le travail en lui-même

Le bricolage dont il est question ici s'inscrit dans un tout autre genre. Il réfère à ce que Michel Lallement évoque comme étant du « *do it yourself* » ou du « *hacking* » ou encore du bidouillage. En tant que sociologue, ce dernier effectue des investigations dans des modes de vie distincts qu'il transpose dans le monde du travail. Et dans ce cas-ci, il s'agit de l'analyse du mouvement *hacker* du faire, né dans les années 1980 en Allemagne, qui s'est ensuite développé aux États-Unis à travers les idéologies des *hackerspaces* contemporaines. Ce qui nous intéresse dans ce que l'auteur souligne, c'est justement ce mouvement du faire qui gouverne la volonté des travailleurs contemporains. Pour l'auteur, « (...) depuis le milieu de la décennie 2000, une vague déferle sur les États-Unis et sur le reste du monde. Elle l'emporte avec elle un ensemble multiforme d'individus et de groupes qui se reconnaissent dans une philosophie du travail, celle du faire (*make*), caractérisée par un enthousiasme collectif pour le bidouillage, les activités artisanales, le bricolage... » (Lallement 2015), c'est-à-dire un goût du travail pour le travail lui-même. Dans cette perspective du faire, « (...) l'entrain ne se réduit pas à une simple revalorisation de l'intelligence dont savent faire les travailleurs de la main. En découvrant ou en redécouvrant les joies du *do it yourself*, nombreux sont celles et ceux qui, dans la dynamique du mouvement faire, recherchent avant tout des moyens et des espaces d'activité où le travail est à lui-même sa propre fin, sans que quiconque n'impose d'objectifs, de délais, de contraintes... Juste l'envie de faire pour soi. » (Lallement, *op. cit.*). En ce sens, on retrouve davantage des motivations humaines pour le travail qui se distinguent des motivations évoquées dans le développement du taylorisme où les motivations du travail s'articulaient essentiellement autour du gain financier et de la consommation de masse. « Bien loin du taylorisme d'antan comme de ses succédanés plus récents, elle bouscule nos conceptions habituelles, toujours dominées par la conviction que, au sein de nos sociétés modernes, la pratique productive perd de sa matérialité, crée sans cesse davantage de souffrance, accuse un déficit de valorisation sociale. (Lallement, *idem*) »

Ceci permet de traduire non seulement de nouvelles valeurs en organisation, mais surtout de déployer de nouvelles pratiques de travail. D'une part, en effet, on peut voir une remise en cause des perspectives réduisant le travail à la souffrance, au tripalium (*au sens d'instrument de torture*) ou encore à un simple moyen de satisfaire des besoins essentiellement biologiques. « Le travail n'est pas réductible au statut de pulsion vitale, ni même à celui d'activité située. C'est une pratique sociale. À ce titre, le travail est un révélateur sociologique de premier ordre des univers dans lequel il s'insère. Mais il est également une force dont le moment est suffisamment important pour mettre en branle le monde qui l'entoure. (Lallement, *ibidem*) » Et d'autre part, on peut notamment souligner une mise en lien avec l'ensemble des théories liées à l'émancipation et à la participation au travail si en effet on analyse les enjeux de ces bricoleurs. « L'objectif commun de ces "bricoleurs" est de réaliser des projets individuels et collectifs,

de partager des connaissances, de faire éclore de nouvelles idées... Pour dire leur volonté et non de pirater, la plupart se présente comme des *hackers makes* (bidouilleurs faiseurs) ayant adopté une éthique comparable à celle des aînés initialement versés dans l'informatique. Les lieux où ils œuvrent sont diversement étiquetés : *hackerspaces, makerspaces, Fab labs, Tech Shop...* (Lallement, *ibid.*) » C'est également ce que réclament les promoteurs de ces théories participatives et émancipatrices qui y voient une réelle révolution au travail.

Ainsi, à travers la mise en évidence de l'engouement pour le faire ou le bricolage ou pour le travail en soi, Michel Lallement décrit des réalités émergentes non seulement en organisation, mais surtout à un niveau sociétal. Pour lui, le mouvement hacker contribue à la transformation des sociétés modernes. Il affirme qu'en dehors des estimations tout à fait justes et vraies faites par Luc Boltanski et Ève Chiapello en 1999 sur le nouvel esprit capitaliste qui « voit le jour par intégration de la "critique artistique" dans la rhétorique managériale contemporaine qui exalte tant l'expression de soi et l'inventivité » (Lallement, *op. cit...*), il y a l'émergence de ce mouvement du faire émanant des individus eux-mêmes dont les hackers sont l'expression et l'illustration. « Grâce à l'invention de pratiques et de techniques inédites, les hackers invitent à reconsidérer la place et le sens du travail dans la société contemporaine, voire plus radicalement encore nos modalités de vie commune. (Lallement, *idem*) » On voit ainsi se matérialiser une sociologie des utopies concrètes où « s'élaborent des modèles alternatifs de vie, à distance des conventions dominantes ; (...) où il s'agit donc de produire autre chose que des énoncés normatifs mâtinés de bons sentiments comme le disait Foucault en parlant d'une science des "hétérotopies" (Lallement, *ibid.*) ». Malgré l'expansion du néolibéralisme, l'imagination sociale demeure et resurgit comme l'évoque le philosophe finlandais Pekka Himanen qui fait une comparaison entre l'éthique hacker et l'éthique du protestantisme dans son ouvrage intitulé *The Hacker Ethic and the Spirit of the Information Age*, en référence à l'ouvrage de Marx Weber nommé *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme*. Pour Pekka Himanen (2001), le monde postindustriel d'aujourd'hui est différent du monde du capitalisme issu des révolutions industrielles. « De nouvelles valeurs sont ainsi à l'ordre du jour – passion, liberté, attention à autrui... – qui pourraient transformer radicalement nos façons de travailler et de produire. (Lallement, *ibidem*) »

#### 4.1.4. Le bricolage intellectuel dans l'usage du numérique : Une démarche adoptée par tous les acteurs pour éviter l'exclusion

L'usage des outils numériques est souvent annoncé comme étant à la fois révolutionnaire et facile par les promoteurs de ces technologies. Alors que dès le départ, lors de leur présentation, on peut souligner un principal biais. « Les innovations en matière de technologie sont présentées aux journalistes lors de conférences de presse, au moment où elles sortent des laboratoires et arrivent sur le marché. Les usages évoqués dans les médias sont donc ceux qui ont imprégné les ingénieurs tout au long du projet. (Vacher *et al.*, 2014) » En ce sens, la facilité et la révolution des usages annoncées sont donc énoncées par des

experts du domaine technologique, pour qui justement, ces usages apparaissent comme ils le présument. Mais ceux-ci par ailleurs n'apparaissent pas comme tels pour les autres utilisateurs majoritaires à qui ces technologies sont dédiées. « Il est vrai qu'il s'agit le plus souvent d'une reprise de l'argumentaire des concepteurs qui sont venus vanter les potentialités de leur innovation. Parfois, un publi-reportage étoffe l'article mais celui-ci est réalisé auprès des tous premiers usagers, ceux qui sont les plus fascinés par les innovations technologiques, les *geeks*. (Vacher *et al.*, *op. cit.*) » L'usager lambda, lui, subit un usage bien loin de celui qui est promu, comme le révèlent les études approfondies qui « relativisent les progrès » associés à ces innovations technologiques. Concrètement, « la complexité technique qu'il y a derrière l'interface est totalement occultée. Cette complexité n'est révélée que lorsque “ça ne marche pas”. » (Vacher *et al.*, *idem*).

Aussi, contraint d'être enfermé dans une situation biaisée au départ, l'usager lambda fait avec les moyens du bord. Il adopte une démarche de bricoleur pour s'en sortir, notamment dans le domaine du travail où ces outils technologiques sont largement répandus. « Notons que les TIC (informatique, télécommunication et plus généralement Technologies de l'Information et de la Communication) ont d'abord été diffusées dans le monde du travail, à partir du milieu des années 1980. Les recherches menées sur les transformations qu'elles accompagnent ont montré qu'elles modifient non seulement la nature du travail qui devient de plus en plus intellectuel, mais aussi l'organisation même du travail que l'on décrit alors comme “éclatée”. (Vacher *et al.*, *ibid.*) » En ce sens, le travailleur qui, dans l'organisation taylorienne, était certes isolé et dépossédé de son savoir-faire, pouvait tout de même solliciter ses collègues dans une dynamique collective de travail. « Dans la firme industrielle, la division du travail sépare et isole les travailleurs mais la nécessité de coopérer les réunit “*ici et maintenant*” en collectifs au sein desquels l'acquisition d'habitudes permet de développer des comportements d'entraide et de solidarité. (Vacher *et al.*, *idem*) » Ceci n'est pas vraiment le cas dans l'organisation numérisée qui requiert beaucoup d'intellectualisme individuel. « Aujourd'hui, la dimension intellectuelle du travail est plus importante et la division du travail s'accompagne d'un éclatement des frontières de l'organisation. Coopération et collectif de travail ne coïncident plus. (Vacher *et al.*, *ibidem*) » Alors, pour s'en sortir seul face à l'usage du numérique, le travailleur procède au bricolage, car « il est de plus en plus compliqué de solliciter l'aide de collègues, amis ou parents, car l'usage reste très contextuel, il n'est pas seulement lié à la technique » (Vacher *et al.*, *op. cit.*). Ce bricolage consiste par exemple à être autodidacte, c'est-à-dire à « apprendre tout seul et sur le tas » pour ne pas être exclu par les autres, dans la mesure où les discours contemporains prônent la culture digitale.

« Ainsi, être autodidacte est la forme aujourd'hui la plus courante d'apprentissage du fonctionnement des technologies. (Vacher *et al.*, *ibid.*) » Pour rester dans la tendance et ne pas être exclu, chacun se bat

pour s'approprier les outils numériques. D'autant plus que cette tendance oppose deux générations, la Y et la X, qui ont un usage inégalitaire des outils numériques, ce qui suscite une fracture numérique. « Si dans un premier temps on a pu penser que pour éviter l'exclusion numérique il fallait équiper d'un ordinateur chaque citoyen, de nombreux chercheurs, comme par exemple Fabien Granjon, ont montré qu'en comblant cette "*fracture numérique*" on en trouvait une autre qui se traduit par des inégalités en termes d'usage. (Vacher *et al. idem*) » Aussi, le bricolage intellectuel apparaît comme étant la démarche la plus répandue, dans la mesure où les niveaux de chacun dans l'usage du numérique varient et nécessitent un investissement personnel.

En somme, la notion de bricolage comporte diverses connotations qui influencent notre étude. Elle traduit ainsi à la fois un parallélisme avec la méthode scientifique « organisée » comme « démarche du hasard » pour appréhender le monde, un mécanisme de résilience et d'improvisation dans les moments de crises, une considération et une réalisation du travail pour lui-même, comme dans le cas des hackers, et une démarche intellectuelle d'autodidacte pour l'appropriation des outils numériques. Ceci nous amène, concrètement, à développer une conception du bricolage axée à la fois sur le hasard, l'improvisation, le faire et l'autodidactisme, conception que nous transposons dans le monde du travail. Ce bricolage, nous l'associons maintenant à une autre démarche qu'il complète et qui est celle de l'expérientiel.

## 4.2. L'EXPERIENTIEL : UNE PLACE FONDAMENTALE DE « L'EXPERIENCE » DANS L'APPREHENSION DE L'ORGANISATION

Pour sortir de la « méthode scientifique » structurée et ainsi s'orienter dans le bricolage, il faut adopter une autre démarche, que ce bricolage complète. En effet, si le bricoleur ne recourt pas à des méthodes dites « objectives » et « structurées », il doit se fier à une autre approche pour « s'organiser ». Pour notre part, nous relevons la démarche expérientielle que nous désignons de façon restrictive sous le vocable « expérientiel ». Cette approche, se distinguant fondamentalement des outils méthodiques structurés ou « artéfactuels », réfère à tout ce qui relève de l'expérience « personnelle », de « l'expérimentation » et du « vécu » pour effectuer un discernement ou une action. Il n'y a pas de conceptualisation unique de l'expérientiel, mais plutôt divers emplois de cette notion dans différents contextes. Ses débuts dans l'ordre social remontent aux premiers pas des *pragmatistes* anglo-saxons vers la fin du 19<sup>e</sup> siècle en philosophie. Et les domaines où il s'est ensuite assez développé sont surtout les sciences de l'éducation et la psychopathologie pour désigner une « approche » de l'apprentissage et une thérapie focalisées sur l'expérience comme entité constitutive indispensable. L'expérientiel y renvoie donc au fait de prendre en compte les dimensions psychoaffectives, cognitives et environnementales pour par exemple élaborer un diagnostic ou assurer la prise en charge d'un patient dans ces perspectives psychologiques et/ou psychopathologiques. Il peut encore référer au déploiement d'une méthode d'apprentissage adaptée à ces entités psychophysiologiques individuelles de l'individu selon ses « envies » contre une approche imposant un cadre d'apprentissage. Il s'apparente alors au fait de décider ou agir en se fiant à la pensée, au jugement, au sens pratique, aux sentiments et aux sensibilités des individus. Mais aujourd'hui, le recours à l'expérientiel n'est pas l'exclusivité de ce domaine.

Après avoir été déployé dans les sciences humaines, notamment en philosophie, en psychologie et en science de l'éducation, où il est d'ailleurs assez développé grâce à l'œuvre de grandes figures du courant pragmatiste où il a un lien avec la phénoménologie, le vécu et la sensibilité, l'expérientiel a fait son entrée dans les sciences sociales organisationnelles. Bien qu'il se distingue de toute approche orientée et encadrée des sciences sociales qui sont originellement plongées dans l'organisation scientifique du travail, on retrouve de plus en plus le déploiement de l'expérientiel dans ce domaine. On le retrouve notamment dans le domaine du marketing, où « l'expérience est considérée comme un concept-clé de la théorie de la culture du consommateur (CCT, *Consumer Culture Theory* ; Arnould et Thompson, 2005). Elle est aussi devenue le fondement principal d'une « économie de l'expérience » (Pine et Gilmore, 1999), à la suite de laquelle s'est développé un marketing expérientiel (Schmitt, 1999) qui tend à proposer aux consommateurs des immersions dans des expériences extraordinaires plutôt que des achats de simples produits ou services » (Carù & Cova, 2015). Mais on le retrouve aussi de plus en plus dans les autres activités organisationnelles, dont le management proprement dit. Parti des approches

organisationnelles liées entre autres au *lean management*, il s'étend dorénavant dans d'autres formes organisationnelles, comme nous allons le démontrer dans la suite de notre étude. Mais pour commencer, voyons brièvement quelques approches expérientielles et leur influence sur l'élaboration du concept de bricolage expérientiel.

#### 4.2.1.L'expérientiel, une dimension constitutive dans la réalisation de toute activité humaine pour Dewey

John Dewey est l'un des pragmatistes les plus populaires à cause de son œuvre qui est assez complète et relayée dans plusieurs domaines. « Par la densité et la qualité de sa production, John Dewey propose plusieurs outils intellectuels essentiels à la construction d'une intelligibilité des activités humaines. (Boucenna, 2017) » Parmi ses nombreux outils intellectuels, il y a le concept d'expérience que nous désignons également sous le vocable d'expérientiel deweyen. « L'expérience telle que la développe Dewey constitue l'une de ses offres pour penser et étudier le cours de la vie, non pas dans une tentative de simplification mais dans un exercice de conjonction de différentes perspectives qui, articulées, donnent du volume à la notion. Comme l'évoque Shusterman en décrivant Dewey, "l'expérience peut être cognitive ou non cognitive, inclure à la fois le sujet et l'objet et convoquer aussi bien un processus qu'un produit" (Shusterman, 2010, p.19). (Boucenna, *op. cit.*) » C'est-à-dire que parler de l'expérience chez Dewey revient « à envisager conjointement différents aspects de l'activité humaine (mentale <cognitive, conative, affective>, interactionnelle, corporelle, etc.), dans ses objets comme dans ses processus de construction de significations tout en envisageant différentes temporalités » (Boucenna, *idem*), dans la mesure où Dewey s'oppose aux dualismes déterminés par la philosophie classique métaphysique. « Sensevy souligne dans l'œuvre de Dewey la critique de tous les dualismes, qui sont le produit d'une construction historique liée à une pratique sociale. Les analyses de Dewey forment au bout du compte une théorie qui accorde un primat à la *praxis*, contre la tradition de l'approche spéculative ou dogmatique des questions. (Louis Go, 2013) » D'après les propres mots de Dewey, on retrouve la citation suivante : « Les conditions de vie réelle en Grèce, particulièrement à Athènes, lorsque la philosophie européenne classique a été formulée, ont inauguré une séparation radicale entre faire et savoir (*doing and knowing*), ce qui a donné lieu à une séparation complète entre théorie et "pratique". À cette époque, cela reflétait une organisation économique dans laquelle l'essence du travail "utile" était faite par des esclaves, de sorte que les hommes libres étaient notamment libres de ne pas travailler. (Dewey, 2003/1920-1948, pp.17-18) » (Louis Go, *op. cit.*). Réfutant cela, Dewey, comme tous les pragmatistes, a élaboré des théories valorisant davantage la place de l'expérience dans l'activité humaine. Pour eux celle-ci n'est pas constituée d'entités physiques, affectives et cognitives qui seraient séparées ou dispersées, mais telles qu'elles interagissent « ensemble » au cours de cette activité humaine, car « les pragmaticiens considéraient qu'il fallait tenir compte des effets pratiques, que les concepts en somme avaient des conséquences et modifiaient nos habitudes de penser comme d'agir »

(Rozier, *op. cit.*). L'un des domaines de la mise en pratique de cette vision constitutive expérientielle deweyenne de l'activité humaine est le domaine éducatif.

« La pédagogie de Dewey met l'enfant et ses activités au centre de ses préoccupations. Il propose de repenser ce que nous entendons par *expérience* et de ne plus séparer expérience de vie et expérience d'apprentissage. (Rozier, *ibid.*) » Fondateur de la pédagogie « progressive », il met en évidence l'importance de l'expérience dans l'enseignement, où il met en pratique ses principes anti-dualistes. « Car tel est bien le cœur du projet : relier en un même lieu recherche et application, université et école élémentaire » (Rozier, *idem*) où ces barrières traditionnelles sont enlevées. Aussi, il met en évidence une différence entre l'éducation et l'apprentissage. « L'éducation est comprise par Dewey comme une nécessité biologique en favorisant le contrôle des énergies environnementales « la vie est un processus d'auto-renouvellement par action sur l'environnement. (Andrieu, 2013) » C'est donc une sorte de processus « conscient » qui fait partie de la démarche « de transmission » pour l'évolution et l'adaptation de l'individu à l'environnement ou encore « un processus de développement, d'enrichissement et de culture » (Dewey, *ibid.*, p. 89) pour la continuité des « habitudes » ou « mœurs » d'une civilisation. « Mais l'apprentissage, par opposition à l'enseignement éducatif, est attaché, chez l'être humain comme chez l'animal, “à leurs objets premiers de peine ou de plaisirs” (Dewey, *ibid.*, p. 92), ce qui définit non pas un enseignement conscient et délibéré mais une forme “d'éducation indirecte ou fortuite” (Dewey, *ibid.*, p. 105) en liant des objets sociaux aux impulsions, affection ou dégoût ». L'apprentissage passe donc par l'expérimentation qui est associée aux « inspirations » ou « sensations » de l'individu. Car, même si chez Dewey il n'y a pas de dualisme entre les entités cognitives, conatives et affectives, les actions s'inscrivent tout de même dans une « organisation » de ces entités. C'est ainsi que l'expérience est au cœur de toute démarche d'apprentissage mais ne l'est pas dans l'éducation qui est avant tout biologique. « Les actes de contrôle conscient ne sont pas supérieurs aux actes instinctifs ou impulsifs, car être guidé par l'intelligence prévoyante et rationnelle prive le sujet de l'expérience : “Il est bon de lui permettre d'expérimenter, de découvrir par lui-même les conséquences de ses actes afin qu'il puisse agir intelligemment la fois suivante dans des circonstances semblables” (Dewey, *ibid.*, p. 107) » Dans l'éducation, on ne fait que transmettre sans « effort ». Mais pour l'apprentissage, il faut passer par l'expérimentation qui garantit une « connaissance » adaptée et adaptative.

#### 4.2.2.L'expérientiel en psychopathologie, un dispositif de psychothérapie « subjectiviste » et « relationnelle »

L'expérientiel est déployé sous divers aspects dans le monde de la psychologie. Il peut désigner « un protocole expérimental » de recherche pour l'étude d'un objet quelconque, et dans ce cas il est considéré comme méthode scientifique au même titre que la méthode expérimentale de recherche en psychologie. Ou bien, de façon plus singulière et pratique en psychologie clinique et psychopathologie, il réfère à un protocole thérapeutique comportemental où il y a des mesures différentes de celles des autres thérapies

dans le domaine. Notamment dans la mesure où dans ces thérapies comportementales expérientielles, on prend en compte l'impact émotionnel et le vécu de l'individu avec ses entités psycho-intellectuelles, l'environnement et le thérapeute qui constituent un tout *indissocié* en étant tous des éléments actifs et constitutifs de la thérapie. Comme le disent par exemple Whitaker et Malone lorsqu'ils évoquent l'expérientielle émotionnelle en disant que « la croissance de l'individu surgit au décours de l'expérience émotionnelle. La thérapie à leurs yeux est un contexte où le rôle du thérapeute est central, où l'expérience que vivent les différents membres du système thérapeutique est capitale et où l'épanouissement du patient constitue le but majeur » (Deltell & Pujol, 2019). Ou encore dans ce qu'énonce Virginia Satir dans une perspective cognitive et intellectuelle de l'expérientiel quand elle dit que « l'avenir des disciplines humaines de la relation et de ses modalités se trouve dans l'intégration des divers aspects de l'homme en relation avec les quatre parties de base du Moi qui sont : a) l'esprit ; b) le corps ; c) ce que rapportent nos sens (l'interaction entre l'esprit et le corps) ; d) l'interaction avec les autres (relations sociales) » (Satir, 1995, p. 236) citée par (Deltell & Pujol, *op. cit.*).

On a donc affaire à une approche comportementale qui s'inscrit dans les principes pragmatistes, et plus particulièrement deweyens, où il est important « d'éprouver » par soi-même physiquement la véracité d'une proposition, toujours établie relativement à la situation actuelle. Les différents acteurs de la thérapie sont donc tous des participants. Il s'agit « d'un dispositif clinique de recherche en action, collaborative et d'observation-participante (Sirota, 2001), qui est conçu pour provoquer (Roussillon, 1995), au sens de rendre possible l'émergence d'éléments, leur identification et leur élaboration » (Sirota, 2020). La relation et les interactions entre les participants de la thérapie sont donc fondamentales. Autrement dit, il s'agit « (...) *dans le cadre psychothérapique*, en relation (cela comporte qu'on sache tenir compte des concepts de base suivants et les mette en œuvre : transfert, lien, intersubjectivité), d'essayer de voir l'effet que produit sur nous le fait de tenter une micro expérience proposée *en situation* par le psychopraticien relationnel (...) » (Glossaire de la psychothérapie, 2011). Cela se traduirait plus explicitement sous le terme d'expérientiation en groupe. C'est-à-dire « *s'expérientier* en dynamique de groupe, se sentir pris dans le mouvement collectif d'un devenir groupal conduit par un animateur de groupe qui connaît bien son délicat travail représente une aventure peu commune » (Glossaire de la psychothérapie, *op. cit.*). Nous avons donc ici une approche qui focalise ses fondements sur « le relationnel ». Ce n'est pas un relationnel qui s'inscrit dans les visions traditionnelles utilitaristes et unilatérales, mais il est « groupal » dans la mesure où tout le monde est impliqué, comme l'explique Lalande cité par Sirota (*op. cit.*) : « Pour caractériser *la démarche expérientielle* (Lalande, 1926 [1968]), nous prendrons appui, en toile de fond, sur l'un de ses développements actuels : la recherche participante et active avec des groupes, selon un paradigme propre à la psychanalyse groupale. (Sirota, *idem*) » En outre, l'approche l'expérientielle connaît un véritable succès auprès des sciences sociales au point d'introduire un nouveau paradigme dans la thérapie

comportementale. Mais elle ne se limite pas à la psychologie clinique et à la psychopathologie, elle tend maintenant à s'étendre dans le domaine des sciences de gestion qui encore aujourd'hui continuent de chercher une alternative au taylorisme. Elle a notamment commencé à se répandre dans le marketing, avant de se déployer dans le management proprement dit.

#### 4.2.3.L'expérientiel en marketing : La première approche focalisée sur « l'expérience » en science de gestion

Les sciences de gestion sont originellement marquées par le taylorisme. Dans cette approche taylorienne des organisations, il y a une mise à l'écart de toutes les dimensions psychoaffectives et émotionnelles. Avec les approches participatives et humaines, on assiste juste à l'expansion de ces mesures tayloriennes sur ces aspects humains, participatifs et cognitifs. Les premiers moments d'une réelle considération des dimensions émotionnelle, sensitive et sensible dans le domaine des sciences de gestion relèvent de la période de l'introduction de l'expérientiel dans le marketing, où la « (...) notion d'expérience est devenue un élément-clé de compréhension du comportement du consommateur et le fondement principal d'une nouvelle démarche marketing (...) » prenant appui sur l'idée que le consommateur actuel cherche à vivre des immersions dans des expériences extraordinaires plutôt qu'à rencontrer de simples produits ou services (...) » (Carù & Cova, 2015). La vision du consommateur prend une nouvelle dimension qui dépasse celle de l'utilitarisme. « Selon J. Baudrillard (1970), la consommation est devenue une activité de production de significations et un champ d'échanges symboliques : les consommateurs ne consomment pas les produits, mais, au contraire, consomment *le sens* de ces produits. (Carù & Cova, *op. cit.*) » Ceci entraîne plusieurs bouleversements dans « l'appréhension » du consommateur. Désormais, pour atteindre le consommateur, il faudra donc prendre en compte toutes ces dimensions de sens, de sensibilité voire de valeurs militantes qu'il défend et qui le caractérise. « Il y a ainsi "incorporation" des significations sous la forme d'expériences, c'est-à-dire de mises en scène de l'individu où l'accent est mis sur le sensualisme et l'importance du vécu. (Carù & Cova, *idem*) » Tenir compte de son « expérience » devient une obligation qu'on ne peut nier. « C'est en ce sens que l'expérience de consommation a été théorisée (Holbrook et Hirschman, 1982) comme un vécu personnel et subjectif, souvent chargé émotionnellement, du consommateur. » Le consommateur ne peut plus être vu comme un être « passif » qui suit l'ordre des offres du marché qui lui sont proposées. Mais ses valeurs singulières, ses sentiments et ses émotions doivent dorénavant être prise en compte pour la fabrication des produits. De même, ce ne sont pas seulement les dispositions rationnelles du besoin de ce dernier qui déterminent les approches marketing, mais toutes les entités qui font sa personne. C'est un être qui se fie autant aux autres dimensions constitutives affectives de sa personnalité qu'à la raison pour faire ses choix. « Le consommateur est alors progressivement perçu comme un être émotionnel à la recherche d'expériences sensibles (Maffesoli, 1990) que peut lui procurer l'interaction avec les produits et services du système de consommation. (Carù & Cova, *op. cit.*) »

On assiste donc à un changement de paradigme dans « l'appréhension » du consommateur. « La rupture paradigmatique est importante. En effet, la vue habituelle dite fonctionnelle de la consommation relève d'une tradition micro-économique et psychologique (tant behavioriste que cognitiviste) qui se focalise sur la recherche d'informations et le traitement multi-attribut des mécanismes d'influence pour optimiser une transaction opérée par un individu isolé. (Carù & Cova, *ibid.*) » C'est-à-dire que l'on assiste à une sorte de rationalisation des dispositifs pour atteindre le consommateur qui réagit lui-aussi rationnellement en voulant consommer le plus de produit possible. C'est une sorte de consommation « quantitative ». « Dans la perspective expérientielle, au contraire, le consommateur cherche moins à maximiser un profit qu'à revendiquer une gratification hédoniste dans un contexte social ; la consommation provoquant des sensations et des émotions qui, loin de répondre seulement à des besoins, vont jusqu'à toucher à la quête identitaire du consommateur. (Cova et Cova, 2001) ». Ceci ne signifie pas qu'il ne cherche plus à assouvir ses « besoins ». En fait, il y a surtout une inversion des priorités dans la consommation. « *De facto*, aujourd'hui, on consomme surtout pour exister en construisant son *identité* et non seulement pour vivre en répondant à des besoins primaires. Il ne s'agit donc plus simplement de "faire ses courses" mais de "vivre des expériences" et le plus souvent des expériences dites "incorporées" car elles font appel à tous les sens de l'individu. (Carù & Cova, *op. cit.*) » Il devient donc impératif pour les « commerciaux » d'impliquer en amont du processus d'offre de produits. Pour répondre aux singularités individuelles des consommateurs, ils les font participer dès le départ en faisant des consommateurs des acteurs de la fabrication de ce qu'ils consomment. Ainsi, être sur le marché ne se limite plus à offrir des produits « anodins », mais ces derniers visent non seulement à correspondre aux envies des consommateurs mais cherchent de plus à les immerger dans des expériences identiques à leurs valeurs. On entre donc dans une approche de « co-production » entre fabricant et « néo-consommateurs » à qui on veut faire vivre des expériences commerciales en conformité avec leur vécu, leurs sentiments et leurs émotions. « Les méthodes avancées pour permettre à l'entreprise de (co)produire des expériences avec et pour le consommateur présentent un point commun : il s'agit de théâtraliser et mettre en scène à la fois le consommateur et l'offre de l'entreprise au travers d'un travail important sur le décor, c'est-à-dire le design d'environnement et l'ambiance du point de vente. (Carù & Cova, *ibidem*) »

Cette introduction de l'expérientiel dans les sciences de gestion par le marketing fut le début finalement d'une remise en cause de l'approche utilitariste rationnelle. Elle est fondamentale parce qu'elle va non seulement ouvrir la voie de l'expérientiel vers les sciences organisationnelles, mais va surtout la faisabilité et l'engouement vers les premières approches anti-tayloriennes comme celle de Mary Parker Follett, pionnière du pragmatisme en organisation. Une réelle considération de ces approches expérientielles va naître non seulement chez les chercheurs, mais aussi chez les praticiens du management qui cherchent une voie de sortie face au taylorisme dont les conséquences apparaissent

comme étant néfastes au sein des organisations. Plus fondamentalement elles suscitent chez ces derniers la recherche d'une alternative aux mœurs, aux principes qui construisent la société en général dans lesquels le taylorisme s'inscrit. L'expérientiel, qui faisait déjà ses preuves dans certaines organisations, apparaît donc comme la solution face au taylorisme de plus en plus contesté comme modèle de vie sociétal et organisationnel.

#### 4.2.4. L'expérientiel : Un ancrage alternatif pragmatiste de l'expertise managériale

La perspective expérientielle n'est pas encore assez déployée dans les sciences des organisations. Après l'émergence seulement d'une minorité d'études et de pratiques pragmatistes développées tout au long du grand 20<sup>e</sup> siècle et qui ont fini par être abandonnées, un regain de ce courant pragmatiste expérientiel refait surface dans le domaine des sciences de l'organisation. Les investigations les plus récentes en France sont celles de Bonnet (2019) et celles de Lorino (2020). Nous nous intéressons particulièrement à l'œuvre de Bonnet (*op. cit.*) qui constitue une étude empirique assez illustrative, contrairement à celle de Lorino (*op. cit.*) qui relève plutôt d'un ouvrage historique mettant en évidence l'importance de ce courant dans les sciences des organisations. En effet, l'étude empirique de Bonnet (*idem*) démontre une illustration du recours aux connaissances expérientielles comme ancrage tout aussi important que celui « des connaissances théoriques » dans l'expertise du manager. L'auteur se demande concrètement : « *peut-on fonder l'expertise managériale sur l'expérience ?* » Dans un premier temps l'auteur relaye la critique plutôt vue comme restrictive d'une focalisation de l'expertise managériale sur une « expertise technique » (Alvesson & Willmott, 2012), car « (...) le statut de l'expérience dans le facteur humain renvoie généralement à des enjeux de sécurité ou de qualité selon que l'on considère l'homme comme source de "défaillance" ou comme "ressource" (Dejours, 1995) pour une organisation. L'expertise requise pour répondre à cette orientation normative de l'action collective concerne par exemple les dimensions physiologiques et psychologiques permettant aux participants d'une action collective de s'adapter à un environnement complexe et extrême (Rivolier, 1997). » (Bonnet, *ibid.*).

Puis il met en exergue sa propre conception de l'ancrage expérientiel de l'expertise managériale qu'il considère comme étant une véritable rupture avec le commun. En s'appuyant fondamentalement sur Dewey, Bonnet en effet veut mettre en évidence le potentiel de l'expérientiel pour offrir une conceptualisation alternative de l'expertise managériale. « Ce présupposé est abordé à partir de la philosophie pragmatiste américaine, en particulier celle de John Dewey (Cook et Brown, 1999). "*La pratique est un nouveau point de départ pour l'élaboration de connaissances : '(...) plutôt que de considérer la connaissance (knowledge) comme quelque chose que les personnes possèdent, il est préférable de considérer la connaissance (knowing) comme ce qu'elles font'*" (Blackler, 1995, p. 1023)" (Bonnet, *ibidem*) » Concrètement, dans son approche par les pratiques et non par les connaissances, qui ne limite pas le sens de pratiques aux comportements, Bonnet propose son approche de « l'activité cognitive incarnée et située ». Comme pour John Dewey en effet, pour Bonnet « la connaissance n'est pas une activité subjective, réflexive ou un état mental (*Spectator theory of knowledge*), c'est un

processus d'enquête orienté sur la transformation d'une situation engageant la participation des acteurs éprouvant des situations initialement indéterminées et problématiques » (Bonnet, *op. cit.*). C'est dans cette optique qu'il a mené son investigation de l'activité managériale d'un chef de mission d'exploration spatiale. À travers cette étude, il nous montre qu'il n'existe pas une façon uniforme de vivre une mission en tant que chef mais qu'il en existe de multiples dans la manière de la vivre. « Le rôle du chef de mission participe d'une situation que construisent d'autres acteurs, dès la phase de préparation, et ce rôle sera toujours mis en tension pendant le déroulement de la mission, y compris par la chef de mission. (Bonnet, *idem*) » Pour l'auteur, cela est une première, comme il l'énonce lui-même. « Nous passons d'une vision abstraite et caricaturale du management à une vision émergente et dynamique de pratiques qui évoluent en situation. (Bonnet, *ibid.*) » S'inscrivant dans le cadre des études qui proposent « un apprentissage du management alternatif », comme celles de Parker (2018), qui incite les écoles actuelles et les institutions académiques à « fermer » pour se diriger vers une perspective alternative : *A School of Organizing* , Bonnet (*ibidem*) propose donc, à la suite de Parker (*op. cit.*), non seulement un apprentissage dans les écoles de gestion qui « abandonne le modèle traditionnel de l'apprentissage basé sur une “concentration d'expertises (...)”, c'est-à-dire “un ensemble de personnes qui disent à d'autres personnes, ce qu'elles ont à faire” (Parker, 2018) » (Bonnet, *ibid.*), mais surtout formule l'offre d'une « activité managériale située » qui est davantage considérée comme une forme d'enquête qui « n'est pas seulement celle du manager mais aussi celle du collectif » (Bonnet, *idem*). Autrement dit un management où « l'enquête », l'expérientiel aurait toute sa place et constituerait une réelle alternative.

### 4.3. LE CONCEPT DU BRICOLAGE EXPERIENTIEL : UNE APPROCHE DE L'ANTI-TAYLORISME ET ANNONCIATRICE D'UNE « COOPERATION » INNOVANTE

Pour notre étude, nous évoquons le bricolage expérientiel comme une approche de l'appréhension de l'activité humaine et sociétale et organisationnelle totalement en rupture avec les principes qui ont alimenté les civilisations modernes, notamment occidentales, jusqu'à aujourd'hui. En effet, jusqu'à aujourd'hui, les principes de vie de l'Occident reposent fondamentalement sur une philosophie métaphysique et idéaliste majoritairement cartésienne, qui influencent et déterminent les « normes » organisationnelles. Dans ces principes, on peut retrouver entre autres, la valorisation d'une philosophie qui doit « commencer par un doute (...) capable de faire table rase de toutes nos vieilles croyances » (Lorino, 2020) avec la considération que « toute connaissance provient d'un raisonnement hypothétique fondé sur des faits externes » (Lorino, *op. cit.*). On y retrouve aussi l'importance de l'individualisme. « L'individualisme subjectiviste que véhicule tacitement la croyance selon laquelle la conscience individuelle fournit le test ultime de certitude. (Bernstein, 2010, cité par Lorino, *idem*) » C'est donc contre ces différents principes idéalistes et individualistes qu'un groupe d'intellectuels, se considérant comme pragmatistes, a fondé le *Club métaphysique* en 1872, évidemment portant cette nomination de façon *ironique*. « Ce courant a réuni, dans les années 1890-1900, un petit groupe de penseurs – C.S. Peirce, A. Bain, W. James, etc. – soucieux de placer au centre de leurs pensées la pratique, les actions, les usages ; pour élaborer des concepts qui puissent être aussi des outils (...) (Rozier, 2010) » « À l'époque du Club Métaphysique, le pragmatisme apparaît d'abord comme un combat intellectuel contre l'influence omniprésente du cartésianisme : “La plupart des philosophes modernes ont été cartésiens” (Lorino, *ibid.*) » Contre ces principes cartésiens, les pragmatistes énoncent des contre arguments qui fonderont leurs perspectives. Par exemple, contre la primauté du doute philosophique, « Peirce le premier, suivi par les autres pragmatistes, réfute le pouvoir d'introspection de l'homme. (...) Les pragmatistes nièrent que la réflexion doive démarrer d'une position soi-disant neutre et libre de toute opinion, en effaçant toute forme d'expérience. (Lorino, *ibidem*) » Ensuite, contre l'individualisme subjectiviste, « (...) les pragmatistes sont convaincus que les idées ne sont pas produites par des individus, mais sont des constructions sociales » (Menand, 2002, cité par Lorino, *op. cit.*). C'est sur ces quelques points que le pragmatisme se construisit et inspira des pratiques allant dans le sens d'une remise en cause du cartésianisme. Il inspira notamment les praticiens et des intellectuels dans la gestion privée et publique pour formuler des perspectives contre le taylorisme qui reposait notamment sur les principes cartésiens et qui était dominant dans le monde.

« Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pouvons notamment citer : l'influence de Follett sur le monde de l'entreprise et sur d'éminents dirigeants d'entreprises tels que Chester Barnard, ainsi que sur le

management des institutions publiques ; le courant de la recherche-action et du management réflexif, en particulier à travers le travail de Donald Schön ; et le développement historique du mouvement qualité, ultérieurement récupéré et quelque peu détourné de ses principes initiaux par les doctrines dites du *lean management*. (Lorino, *idem*) » Nous avons, en effet, résumé l'œuvre de Follet dans le chapitre 3 réservé aux approches alternatives au taylorisme avec entre autres l'énonciation de certains de ses concepts que sont la *gouvernance démocratique* et *l'expérience créative*. Nous n'allons pas développer les aspects de recherche-action et du *lean management*, parce que développer la perspective de recherche-action relève d'un autre sujet. Et parce qu'en dehors notamment du *mouvement qualité* qui se focalise entre autres sur l'élaboration de la « roue de Deming » ou « PDSA » (« Plan, Do, Study, Act » = (Planifier, Faire, étudier, Agir) qui est assez célèbre, l'expansion du pragmatisme dans le management a connu un passage bref et de nombreuses dérives. En effet, même s'il est vrai que beaucoup de praticiens ont mis en application leurs principes, « (...) de nombreux experts industriels et managers influents développèrent dès lors une école de pensée managériale anti-taylorienne inspirée par la pensée pragmatiste, sous différents noms, tels que “mouvement de la qualité”, “progrès continu”, “toyotisme”, “kaisen” » (Lorino, *ibid.*). Mais en fin de compte les pratiques dominantes du *lean* aujourd'hui convergent vers ce taylorisme au départ réfuté. Ainsi, « (...) le retournement historique du *lean* peut être mis en parallèle avec l'inversion du sens du mot pragmatiste lui-même. Conçue comme une révolution philosophique anti-idéaliste, anti-“tour d'ivoire” et démocratique, visant à ouvrir l'activité intellectuelle à la réalité du travail et de l'action sociale, l'aventure pragmatiste s'est trouvée transformée par le langage commun en une forme d'utilitarisme sans principes » (Lorino, *ibidem*). Même si dans tous les cas, dans d'autres domaines comme celui de l'éducation, autant les principes que les pratiques sont une œuvre profondément imprégnée du pragmatisme, grâce à l'œuvre de John Dewey, dont l'œuvre ne se limite plus au domaine de l'éducation. Elle est sollicitée par les acteurs du management, qui de nouveau y voient une réelle alternative au taylorisme toujours dominant après l'échec du *lean management* ; mais cette fois-ci avec d'autres spécificités prises en compte, comme ce que nous voulons démontrer dans cette étude sur le bricolage expérientiel.

Ainsi, tout ce qui précède, allant du taylorisme aux théories du bricolage et de l'expérientiel, nous permet d'avoir une visibilité sur l'ancrage théorique du bricolage expérientiel. Nous proposons en effet ce concept de bricolage expérientiel qui rend compte de toutes les dimensions mises à l'écart par le taylorisme et défendues par d'autres approches dont celle du bricolage et de l'expérientiel proprement dit. Dans cette revue de littérature nous avons tenu à décrire succinctement un ensemble de théories qui ont plus ou moins influencé le domaine de l'organisation depuis la création l'industrie moderne. Depuis l'entreprise moderne, il y a eu en effet un ensemble de principes se revendiquant comme étant l'approche la plus adéquate pour l'organisation du travail avec comme point de départ l'organisation scientifique du travail contre laquelle se positionne le reste des approches qui l'ont suivie. Pourtant, malgré le succès

« relatif » de ces approches anti-tayloriennes, le taylorisme est toujours en vigueur. On assiste donc à une sorte d'hybridation organisationnelle où on retrouve une variété de pratiques nombreuses et diversifiées. Qu'elles apparaissent comme de simples modes, ou comme des tendances, ou encore comme de réels points de basculement, certains auteurs soutiennent que ces nombreuses approches et pratiques anti-tayloriennes continuent d'émerger autour du taylorisme qui subsiste. C'est dans cette perspective que nous nous positionnons également avec l'analyse des pratiques organisationnelles liées au bricolage expérientiel qui, selon nous, non seulement repose sur la « conceptualisation » de nouveaux aspects organisationnels et de nouvelles grilles de lecture que nous ne retrouvons pas explicitement dans les théories managériales déjà existantes, mais illustre surtout l'émergence de nouvelles pratiques managériales contemporaines non négligeables. Dans cette partie, nous proposons l'orientation conceptuelle du bricolage expérientiel. Nous décrivons concrètement comment l'ensemble des approches et des théories qui précèdent influencent sa conceptualisation et, en même temps, en quoi ce concept du bricolage expérientiel est innovant par la prise en compte d'autres aspects non évoqués ni par le taylorisme lui-même, ni par les approches anti-tayloriennes existantes jusque-là. Le bricolage expérientiel constitue donc un concept innovant de par ses caractéristiques nouvelles.

#### 4.3.1. Le bricolage expérientiel : L'expression du « faire » à travers l'expérientiel et sans modèle préétabli au sein de l'organisation

Le mouvement du « faire » a refait surface avec l'influence du *hacking* décrit dans l'ouvrage de Michel Lallement (*op. cit.*) que nous avons présenté précédemment dans la rubrique sur le bricolage. En tant que sociologue, ce dernier a mis en évidence cette nouvelle trajectoire qui donne un sens positif au travail alors qu'il était devenu et restreint à du machinisme et à des conséquences non laborieuses l'assignant essentiellement à un facteur d'oppression, de risques psycho-sociaux voire encore de déshumanisation. Ce mouvement du faire est donc présenté par Michel Lallement (*idem*) comme un moyen d'ouverture vers de nouvelles perspectives du travail reposant sur une nouvelle éthique avec des valeurs liées à la *passion, la liberté et l'attention à autrui*. Nous soutenons cette théorie élaborée par Michel Lallement. Pour nous, ces nouvelles valeurs, qui en fait étaient proscrites et niées par le taylorisme, mettent en avant la valorisation des travailleurs, de leurs savoirs et de leurs savoir-faire. Et en tenant compte de cela dans les organisations, en effet, nous y voyons la naissance d'une organisation qui reprend en compte ces dimensions dans des circonstances contemporaines renouvelées. Elles ne reposeraient plus sur les principes des méthodes « scientifiques » qui avaient arraché aux salariés leur art du travail et leurs compétences, mais se complaît plutôt dans la favorisation de l'exploitation par les travailleurs de leurs savoir et savoir-faire, et cela selon leur vouloir et leur désir. Ceci peut notamment converger vers la favorisation de la créativité, et de « l'invention » de méthodes propres par les salariés en se fiant à eux-mêmes et non plus à des « standards ». Leur savoir-faire, leur passion ne constituent plus un frein, mais un moteur organisationnel collaboratif dont on a besoin pour co-construire. L'organisation repose donc sur les individus à qui on fait confiance et non pas sur la science et son

corollaire, la standardisation. Autrement dit, les travailleurs, motivés par leurs passions au travail et le sens qu'ils lui donnent, bénéficient d'une liberté organisationnelle à cause de la confiance que les managers ont à leur égard et ils s'adonnent donc à un travail « sur-mesure » où chacun sait ce qu'il doit faire et est autorisé à adopter sa pratique en tenant compte des autres qui, en cas de besoin, peuvent être sollicités. L'organisation du travail ne repose donc plus sur un ensemble de « règles prescrites » mais converge plutôt vers une sorte de *bricolage collectif des travailleurs*. C'est dans cette dimension de bricolage collectif que nous voyons une version innovante de l'organisation du travail. D'autant plus que si le travailleur ne se fie plus à des règles prescrites, comme nous le suggérons, il se fie en fait à son *expérience dans le sens d'expérientiel* évoqué à la fois par Dewey (*op cit.*) déployé dans les sciences de l'éducation, le *lean management* et dans le sens développé dans le marketing expérientiel. L'expérientiel « subjectif », « émotionnel », « cognitif » et « environnemental » constitue le repère du travailleur.

Pour notre étude, nous donnons donc à la notion de travail par le bricolage une connotation positive et non négative comme cela est évoqué dans le CNRTL (*op. cit.*), où elle renvoie de façon terre à terre au « rafistolage, à de la débrouillardise ou au travail peu sérieux s'articulant à un travail d'amateur intermittent et d'une technicité sans garantie » (Larousse, 2019 ; CNRTL, *idem*). Pour nous, faire du bricolage est très valorisant. Cela s'inspire de la notion de « bidouillage » ou de « making » ou du « faire » énoncée par Michel Lallement, c'est-à-dire l'idée d'être impliqué et passionné par son travail. À cela s'ajoute le sens de cette notion de bricolage élaboré par Lévi-Strauss pour expliquer les pratiques de production dans les sociétés premières qui, bien qu'étant différentes, ont la même place et la même importance que les méthodes scientifiques de l'ingénieur. Et cela s'inspire aussi de la connotation du bricolage évoqué par Karl Weick en parlant d'improvisation ou encore de celle d'Andonova et Kogan qui fait référence au détournement d'objet. Ainsi, en un mot, en partant de ces approches, nous évoquons le bricolage comme étant une approche organisationnelle non élaborée par des « sachants » comme dans le taylorisme. C'est une organisation déployée sans modèle préétabli. C'est le fait de « faire avec des bouts de ficelles » pris par-ci par-là dans le travail. Et, étant éloigné de toutes les démarches prescrites, ce bricolage organisationnel complète la notion d'expérientiel qui « renvoie à quelque chose qui est lié à l'expérience, c'est-à-dire aux connaissances que l'on acquiert au cours de la vie et à travers les usages de la société et du monde » (Larousse, 2019). Ainsi, pour nous, la notion d'expérientiel quant à elle réfère non seulement à l'acquisition par expérience, avec une dimension d'expérimentation qui est fort importante, mais aussi à un aspect d'autonomie laissée aux personnes pour lancer leurs expériences et expérimenter par elles-mêmes. C'est une notion qui s'inscrit donc dans le paradigme de l'expérience défini par Dewey (1934) pour l'apprentissage pragmatique, à la différence que, pour nous, ce n'est pas sur l'expérience individuelle que nous nous focalisons, mais sur l'expérience collective, sur « l'agir ensemble » (Silva, *op. cit.*). Nous mettons en évidence l'idée de l'importance des échanges et donc de la création de démarches permettant cet échange, telles que les communautés d'échange de pratiques

grâce auxquelles la richesse de l'échange va permettre aux personnes d'améliorer les pratiques « inventées et/ou expérimentées ».

Ainsi, en un mot, la notion de bricolage expérientiel signifierait pour nous « le fait de s'approprier quelque chose par l'expérience, notamment avec l'expérience des uns et des autres » dans un processus ou démarche collaborative de type communauté d'échange d'expériences. Il ne s'agit pas ici de s'approprier quelque chose automatiquement individuellement ou encore en se conformant aux prescriptions ou aux normes. C'est la richesse d'un collectif de travail de mettre de place les conditions de partage et d'échange. Le bricolage expérientiel repose sur une dimension collective dans l'appropriation c'est pourquoi nous ne parlons pas uniquement de bricolage, mais de bricolage expérientiel qui en outre traduit les dimensions de relationnel et de collégialité émergeant en l'occurrence dans un contexte de numérisation.

#### 4.3.2. Le bricolage expérientiel : Une démarche constitutive du « relationnel », au-delà de la participation, de la démocratie et de l'empowerment en organisation

La dimension collaborative a suscité l'élaboration de nombreuses théories et courants organisationnels au cours du 20<sup>e</sup> siècle. Du modèle participatif qui a commencé avec Mary Parker Follet (*op. cit.*) qui fut alimenté entre autres par les théories XY de McGregor (*op. cit.*) on est allé au modèle démocratique organisationnel illustré par des négociations entre patronat et salariat représenté par des syndicats et qui a basculé vers le rapprochement entre les modalités de travail et le modèle d'*empowerment* à la base sociétal puis transposé au sein de l'organisation. Nous avons donc assisté jusque-là à une vision de la collaboration voulue et orientée vers plus d'implication des travailleurs et vers plus de partage du pouvoir entre salariés et managers qui passe par une décentralisation pour l'émancipation des salariés souvent en situation de « faiblesse » dans l'organisation scientifique du travail encore dominante. Selon nous, bien que ces théories revendiquent le partage du pouvoir et l'émancipation des salariés, elles demeurent néanmoins dans une vision *individualiste* de ces démarches participatives. En effet, le fondement de ces démarches se focalise sur l'individu, le travailleur seul et son émancipation. Il est certes vrai que l'*empowerment* vise une émancipation à la base soit de communauté, soit de genre ou d'une classe sociale particulière, ou même encore que le modèle théorique économique de la participation évoquée dans la théorie du bien commun d'Ostrom s'inscrit aussi dans cette perspective, mais on peut toutefois remarquer ce focus fondamental sur l'individu. C'est la raison pour laquelle transposées en organisation, ces théories participatives classiques s'illustrent par des pratiques toute aussi individualistes. Ceci nous a amenée à mettre en évidence et à proposer cette dimension « collective », plus précisément « relationnelle » du bricolage expérientiel.

Le bricolage expérientiel est une démarche focalisée sur le relationnel. Ici, le relationnel n'est pas synonyme d'une simple *collaboration* ordinaire. On peut en effet collaborer ensemble tout en étant dans des relations qui sont « asymétriques » et marquées par le « repli sur soi » et la « distanciation » non seulement entre collaborateurs, mais aussi entre collaborateurs et managers. Le relationnel dont il est question ici s'apparente précisément à celui pratiqué dans la thérapie comportementale expérientielle relationnelle du Centre Interdisciplinaire de Formation à la Psychothérapie Relationnelle où autant les patients que les thérapeutes et les familles sont impliqués dans la démarche thérapeutique qui renvoie à une *situation* dynamique où ils s'expérientient et s'adonnent à la démarche. C'est un moment pendant lequel « ils sont ensemble à éprouver tout cela et à s'efforcer de le penser, à chaud, au moment même où cet événement leur revient. On parle aussi d'*expérientiation*, et d'*expérientier* (...) au sens d'expérientiation, de mise en situation personnelle – même (et surtout, généralement) minimales, des issues à nos impasses, déjà de mieux commencer à éprouver-comprendre en relation nos mécanismes et impossibilités actuelles à nous y soustraire » (Glossaire du CIFPR, *idem*). Un point focal est donc mis sur la dimension relationnelle ou groupale. Ceci s'inspire notamment de la théorie du *Je et Tu* élaborée par Buber (*op. cit.*) soutenant qu'au commencement est la relation, qui constitue la base de toute chose. De même cet aspect relationnel va au-delà de la théorie de la co-construction (Foudriat, *op. cit.*) qui tient pour compte une sorte de *rationalisation* avec un objectif à forcément atteindre dans le processus de délibération. Ici le relationnel en question brise les barrières entre acteurs qui sont « crus » entre eux. On a affaire à des acteurs qui s'ouvrent les uns aux autres, dépassent les murs des « mécanismes de défense », les barrières organisationnelles de l'organigramme et qui ne freinent pas l'expression de leurs émotions. Le travail devient un terreau « communautaire » orienté vers de nouvelles valeurs relationnelles qui convergent vers l'entraide, la solidarité et la réciprocité. Managers et salariés vont au-delà de leurs fonctions et de leur profit personnel, ils co-construisent ensemble en mettant en avant le Je-Tu, le besoin de l'altérité dans la réalisation du travail. C'est en d'autres mots une sorte de sociocratie déployée non plus seulement entre salariés de même bord au sein d'une même catégorie socioprofessionnelle comme on n'a pu souvent le voir jusque-là, mais une sociocratie de « coproduction ».

Concrètement, dans le bricolage expérientiel, en transposant cette dimension relationnelle expérientielle de coproduction au sein de l'organisation, on traduit des pratiques managériales communautaires centrées à la fois sur un fonctionnement de relations entre personnes où l'individualisme constitue un obstacle au développement de ce travail en équipe quand la coopération le renforce, et centrées sur la prise en compte des *affects* de chacun (l'émotion et l'imaginaire) dans des formes de travail ludique (le fun) par opposition à la recherche constante « d'un utilitarisme » et d'un rationalisme dans lequel le travail s'est développé depuis le 18<sup>e</sup> siècle dans un souci d'optimisation des processus de production.

Ainsi, nous traduisons donc dans notre concept de bricolage expérientiel ces pratiques managériales relationnelles où « chacune de ces communautés permettent le développement de ces interactions autour de trois dimensions : l'apprentissage et la transmission, la créativité, la régulation » (Silva, *ibidem*), autrement dit, de nouvelles pratiques managériales émergentes. Nous pensons que c'est sur ces bases que les relations professionnelles sont en train d'évoluer en étant fondées sur des logiques de convivialité et de bienveillance avec une recherche de liens afin de valoriser le vivre ensemble. Nous donc voyons apparaître de nouvelles pratiques sociales et organisationnelles (Silva, *op. cit.*).

#### 4.3.3. Le bricolage expérientiel : Une orientation vers la collégialité

Dès lors que nous proposons l'approche relationnelle comme fondement du bricolage expérientiel, nous admettons que les rapports entre acteurs changent également au sein des organisations. En ce sens, l'enjeu de ces nouvelles communautés anti-tayloriennes est de dépasser un monde de fonctionnement issu des relations hiérarchiques « traditionnelles » (le manager décide et se fait obéir) pour des formes d'organisation plus collaboratives dans les modes de décision basés sur la délégation et la responsabilisation de chacun. « Par opposition au fonctionnement d'une organisation "moderne" dans lequel le management d'un ingénieur sur son équipe correspondait à devoir décider, surveiller/contrôler et sanctionner à travers la recherche d'une rationalisation extrême » (Silva, *op. cit.*), les relations entre les personnes s'inscrivent donc dans des logiques de *collégialité*, c'est-à-dire des relations entre « égaux ». « Le collectif de travail constitue une réunion de personnes de même condition hiérarchique, de même rang. Ils deviennent ainsi des pairs. Où le collègue de personnes ne fonctionne que parce que chacun dispose de la parole de façon égale et qu'elle est respectée par les autres. (Silva, *idem*) » Un des éléments centraux de cette transformation managériale concerne donc la remise en cause de la place du manager, dans le positionnement de chef. C'est la remise en cause du principe de *la nécessaire existence d'une autorité verticale*, pour le bon fonctionnement d'une organisation. Pour s'orienter vers un principe d'autonomisation et de responsabilisation non pas individuelle comme le soulignent les théories participatives, mais dans un principe de « *responsabilité distribuée* » et « *coopérative* », qui respecte tout de même un *certain cadre* qui à son tour correspond à une sorte de régulation collégiale construite sur des relations interpersonnelles « horizontales » entre pairs, favorisant une « posture de pairs » ou des personnes « co-responsables ».

En effet, dans le bricolage expérientiel, nous soulignons l'échange entre pairs qui constitue l'expression d'une responsabilisation partagée des décisions entre tous les membres. Cela signifie que les décisions sous la responsabilité jusqu'à présent essentiellement du manager sont progressivement en train d'être prises en charge par l'ensemble des membres dans une équipe. Ainsi, les plannings (dont les questions souvent délicates, des demandes d'absence comme la répartition des vacances), la répartition des

activités, les relations avec d'autres services et/ou les clients externes à l'entreprise, le suivi de projet innovant sont donc organisés de façon « collaborative ». Les managers ne sont donc plus des sachants qui monopolisent les décisions et l'organisation du travail, mais ils les coproduisent avec les salariés. On sort du *positionnement* « manager-managé » pour une perspective de *posture de pairs*. Et néanmoins, comme dans toute collaboration, on peut tout de même être confronté à des tensions et des conflits d'autant plus que chacun désormais a son mot à dire. Il y a par conséquent la mise en place *d'ateliers de régulation collégiale* qui s'articulent autour de nouveaux dispositifs respectant cette dimension de pairs entre acteurs, tels que l'outil de co-développement dont l'enjeu est de résoudre les problèmes entre acteurs, où managers comme salariés, qui ne sont plus des « managés », peuvent à tour de rôle soit soumettre leur problème, soit proposer des solutions qui sont analysées, déchiffrées et amendées consensuellement dans des circonstances sociocratiques et non prescriptives. Par ailleurs, cette perspective de régulation collégiale du bricolage expérientiel n'est pas une généralité organisationnelle, nous pensons qu'elle émerge davantage dans les organisations qui déploient les outils socio-collaboratifs numériques.

#### 4.3.4. Le bricolage expérientiel : Une approche contingente au déploiement des outils socio-collaboratifs numérique

« Depuis 30 ans (à partir des années 80), une des questions centrales des entreprises a été de se restructurer à travers des systèmes d'information en développant une organisation du travail par les processus. Leurs déploiements furent le garant d'une amélioration de la productivité et d'une meilleure réactivité pour une entreprise par rapport à sa concurrence. (Silva, *op. cit.*) » Ils ont donc favorisé un renforcement des dispositions de l'organisation tayloriennes pourtant contestées depuis des années. Pour nous, la mise en place d'un dispositif numérique peut susciter des transformations organisationnelles. En ce sens, nous soutenons que les outils socio-collaboratifs numériques contemporains constituent une nouvelle étape. « L'impact des technologies va devenir irréversible et va provoquer l'émergence d'un autre rapport au travail. À partir de là, d'autres formes organisationnelles apparaîtront pour se mettre en phase avec les individus mais aussi avec des modes de production différents. (Enlart & Charbonnier, 2013) » En effet, comme le fait remarquer Charpentier (2007), « l'entrée du numérique dans l'entreprise se manifeste par une transformation dans l'organisation du travail, dans les relations hiérarchiques et donc dans le management. Ainsi, de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) émergent autour des notions de virtualisation des relations interpersonnelles permettant un travail ubiqué et collaboratif » (Charpentier, *op. cit.*). Ainsi, de nouvelles pratiques, comme le bricolage expérientiel entre autres, émergent.

L'une des particularités des outils socio-collaboratifs réside dans leur fondement de transversalité, l'accès à tous à l'information et l'immédiateté. Dans ces conditions, les modalités organisationnelles tayloriennes traditionnelles ne peuvent pas subsister si on veut bénéficier de tous les atouts de ces artefacts numériques. « C'est dans ce cadre qu'ils sont de nombreux chercheurs aujourd'hui, depuis "l'entreprise, point aveugle du savoir" (Segrestin *et al.*, 2014) et "la faillite de la pensée managériale" (Dupuy, 2015), à faire le constat qu'il est nécessaire de reconstruire le management sur des bases nouvelles. Tous ces auteurs constatent qu'il faut (ré)inventer de nouvelles grilles de lecture conceptuelles pour lire et traduire les nouvelles réalités émergentes dans les entreprises en rupture avec leurs modes de fonctionnement "traditionnels". (Silva, *ibidem*) » Et par rapport à cela, on constate évidemment la remontée en vogue de déploiements de modèles organisationnels de rupture, comme par exemple les entreprises libérées avec leurs dérivées sociocratiques, holocratiques ou intrapreneuriales, etc. « Et ce ne sont pas seulement de petites entreprises, ni de petits entrepreneurs qui sont concernés, mais des entreprises importantes tant en taille qu'en chiffre d'affaires, que dans la diversité des secteurs d'activité concernés par ces nouvelles pratiques (production industrielle, grande distribution ou nouvelles technologies) (Hsieh, 2011, Nayar, 2011). (Silva, *op. cit.*) » Pour nous, à côté de ces nouveautés organisationnelles, plutôt situées dans le prolongement des théories participatives et démocratiques anti-tayloriennes que nous avons précédemment décrites, émergent des pratiques managériales liées au bricolage qui sont plus adéquates et adaptées aux conditions des outils socio-collaboratifs. Comme l'indique leur nom, ces outils socio-collaboratifs reposent sur la « collaboration », plus précisément « le relationnel » comme indiqué dans notre approche du bricolage expérientiel. Ce sont des dispositifs qui ne permettent ni de rester dans l'individualisation des performances, ni de se centrer sur les processus ; mais il s'agit plutôt des outils pour faire émerger plus de partages et d'échanges qui nécessitent de s'appuyer sur des comportements collaboratifs. C'est ainsi que l'on voit émerger de nouvelles pratiques sociales dans l'entreprise, comme le bricolage expérientiel, « qui se construisent sur l'importance du relationnel adossé à de nouveaux outils numériques » (Silva, 2002, 2012), comme par exemple les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) ou des plateformes de communication collaborative comme Slack, ou encore des services de stockage partagé comme Dropbox dont les modalités de fonctionnement « collaboratives » et flexibles commencent à être imitées par les propriétaires d'outils traditionnels de processus.

## SYNTHESE : UN ETAT DE L'ART POUR LA JUSTIFICATION DE LA NOUVEAUTE DU CONCEPT DE BRICOLAGE EXPERIENTIEL

Cet état de l'art nous a permis de résumer l'ensemble des pratiques managériales à partir des théories qui ont permis leur élaboration pour montrer la nouveauté du concept et des pratiques du bricolage expérientiel que nous proposons. C'est une description synthétique des principales théories et pratiques existentielles managériales du management scientifique moderne au bricolage expérientiel. Ce tour de piste des pratiques managériales nous a paru nécessaire parce qu'il nous permet de justifier en quoi le bricolage expérientiel est une approche innovante. En effet, nous y démontrons non seulement en quoi le bricolage est opposé au taylorisme, mais aussi comment il repose sur des pratiques certes inspirées des pratiques collaboratives traditionnelles dont la participation, l'*empowerment* et la démocratie, mais qui restent différentes à causes des dimensions relationnelles, « non-préétablies » et collégiales qu'il propose. Faire le point sur les pratiques les plus marquantes du management était donc un aspect indispensable, même si cette synthèse n'est pas exhaustive. Plusieurs autres pratiques et théories n'ont pas été mentionnées. Nous avons élaboré un choix rationnel des thématiques qui étaient significatives par rapport à notre concept de bricolage expérientiel. « À ce stade du processus de recherche, le chercheur dispose de sources documentaires organisées, dont certaines sont annotées. L'objectif de ce dernier est l'identification des grandes notions et thématiques de son domaine d'étude mais, dans cette optique, il va devoir rapidement faire face à une grande quantité d'annotations, (...) » (Averseng, 2011) et devra donc choisir ce qui est le plus adapté à sa problématique de recherche. L'objectif n'est donc pas de présenter toutes les théories du management, mais de discerner celles qui nous permettent de situer et de justifier notre problématique de recherche.

Ainsi, les principales thématiques peuvent être résumées en quatre points. Nous avons les thématiques liées au management scientifique qui s'illustrent par des pratiques s'articulant autour d'une culture fondamentalement rationnelle, d'un mode de coordination mécaniste-standardisée et un positionnement des travailleurs asymétrique avec une désincarnation des qualifications de la classe ouvrière pour un enrichissement de celles des managers et des analystes. Celles-ci à cause de leur contestation et leur remise en cause par l'influence des courants philosophiques, anthropologiques et psychologiques ont débouché sur l'élaboration de théories et de pratiques organisationnelles plus humanistes avant de s'orienter vers des théories et pratiques collaboratives, c'est-à-dire participatives, démocratiques et d'*empowerment* qui sont développées et soutenues par de nombreuses théories d'auteurs, mais qui demeurent minoritairement déployées en organisation à cause du taylorisme toujours dominant. Mais cela n'empêche toutefois pas l'émergence d'autres théories et pratiques, dont le bricolage expérientiel.

On peut donc résumer cette revue de littérature dans le tableau des pages suivantes.

<b>Modèles de théorie et de pratique des organisations</b>	<b>Principales figures</b>	<b>Modèles de culture organisationnelle</b>	<b>Modèle de management (ou de coordination)</b>	<b>Posture ou Position des acteurs</b>
<b>Organisation scientifique du travail</b>	Taylor, Fayol, Ford	Rationalité, Efficacité, Mesure, Mécanisation.	Commandement, Prescription, Contrôle, Sanction, Récompense, Intolérance à l'erreur	Mécanisation et Standardisation , Individualisme, Managers donneurs d'ordre, Managés exécutants
<b>Courants des sciences humaines et études critiques en gestion</b>	Lyotard, Lévi-Strauss, Foucault, Adorno Horkheimer, Arendt, Buber, Mauss, Caillé, Honneth, Boszorményi -Nagy, Flahaut, Alvesson, Friedmann, Brabet, Debord, Linhart, Silva, etc.	Théories de remise en cause du taylorisme (Postmodernité, Structuralisme, Poststructuralisme, philosophie sociale, approche relationnelle psychosociologique... )  Études critiques en management	Dénonciation de l'industrialisation , de la rationalisation, du <i>one best way</i> , de l'éclatement des métiers, de l'excès de contrôle et de la conception behavioriste de gestion des salariés (sanction, récompense et intolérance à l'erreur)	Dénonciation de la centralisation du pouvoir, de la simplification et déqualification des ouvriers.

<p><b>Théories et Pratiques humanistes, participatives, démocratiques, d'empowerment, du bien commun et de co-construction</b></p>	<p>Münsterberg, Parker, Follett, Coch et French, Lewin, Mayo, Maslow, Herzberg, McGregor, Scanlon, Amartya Sen, Hess &amp; Ostrom, Getz et Carney, Peters, Foudriat, Segrestin, etc.</p>	<p>Psycho-personnaliste, motivationnelle,</p>	<p>Participatif, Coopératif, Démocratique, Co-constructif</p>	<p>Managers sachants, Managés impliqués, Continuité de de l'asymétrie du pouvoir</p>
<p><b>Théories &amp; Pratiques managériales pragmatistes, du bricolage et de l'expérientiel</b></p>	<p>Lévi-Strauss, Weick, Lallement, Andonova &amp; Kogan, Dewey, Badot et Cova, Satir, Bonnet, etc.</p>	<p>Culture mythique-traditionnelle, Résilience, Hacking (travail valorisé), Pragmatisme, Vécu, Émotionnel, Vision psychoaffective systémique</p>	<p>Valorisation d'une expertise managériale pragmatiste intuitive et profane fondée sur l'expérience : pratiques concrètes, effectives et singulières</p>	<p>Activité collective d'enquête,</p>

**Tableau 1. Résumé des théories et pratiques significatives du taylorisme à celles du bricolage et de l'expérientiel**

Ainsi, on peut observer à travers ce tableau une description des pratiques et des théories partant du taylorisme jusqu'à celles du bricolage et de l'expérientiel que nous avons jugées significatives pour mettre en évidence notre concept de bricolage. Cette table rase des théories et des pratiques nous sert de cadre de référence pour montrer l'itinéraire et la trajectoire des pratiques et des théories qui ont marqué les sciences du management depuis leur début jusqu'à aujourd'hui. Nous tenons à préciser que cette description n'est pas exhaustive. Il existe de nombreuses autres théories et pratiques. Seulement nous avons voulu ici mettre en relief celles qui sont corrélées au bricolage expérientiel que nous étudions. La suite de notre étude révélera le cadre méthodologique et épistémologique de la problématique autour de ce nouveau concept.

## 5. ÉPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE

### 5-1-POLE THEORIQUE : DU CADRE A LA CONTRIBUTION THEORIQUE DU BRICOLAGE EXPERIENTIEL

Dans toute recherche à orientation compréhensive, le cadre théorique occupe une place fondamentale. Dans la mesure où « la recherche compréhensive ne vise pas à formuler de grandes lois générales établissant des relations entre variables (...). Mais ses résultats théoriques ne peuvent relever que de ce que Merton appelait les théories de moyennes portées, des constructions théoriques ayant un rapport étroit avec le matériau de recherche, sa richesse et sa diversité. » (Dumez, 2015). Concrètement, dans toute recherche compréhensive on peut poursuivre trois formes d'objectifs théoriques. On peut soit procéder à « l'identification de mécanismes sociaux », soit effectuer la « construction de typologies » ou encore procéder par la « définition ou la redéfinition de concepts ».

Pour notre thèse, nous avons donc opté pour la redéfinition d'un concept à partir d'un cadre théorique. Il s'agit donc de la création « d'un outil conceptuel » à partir des fondations de ce cadre théorique, autrement dit, de l'articulation entre *cadre* et *contribution* théorique même si cela était considéré auparavant comme un problème dans les débats scientifiques. « Personne ne remet en cause la nécessité que chaque recherche constitue une contribution théorique et s'appuie sur les travaux de nos prédécesseurs ; certains voient néanmoins, dans cette exigence d'exhiber systématiquement un cadre théorique, un frein plus qu'un moteur au développement d'une pensée véritablement originale et créative. À l'inverse, d'autres y voient un garde-fou nécessaire, destiné à éviter le double piège de la simple description et de l'empirisme. (Nikitin *et al.*, 2010) » Autrement dit, le débat reposait ici sur la liaison entre deux qualités « apparemment contradictoires que sont la rigueur et la créativité » (Nikitin *et al.*, *op. cit.*). Face à cela, nous avons plutôt choisi de fonder notre étude sur la combinaison de ces deux aspects que nous pensons complémentaires. D'autant plus que, malgré cette polémique de vision dite contradictoire de ces deux aspects de théorisation, finalement, non seulement « les deux vont de pair dans la plupart des cas » (Nikitin *et al.*, *idem*), mais surtout, cela nous permet à nous de justifier notre conceptualisation qui découle justement d'un cadre théorique.

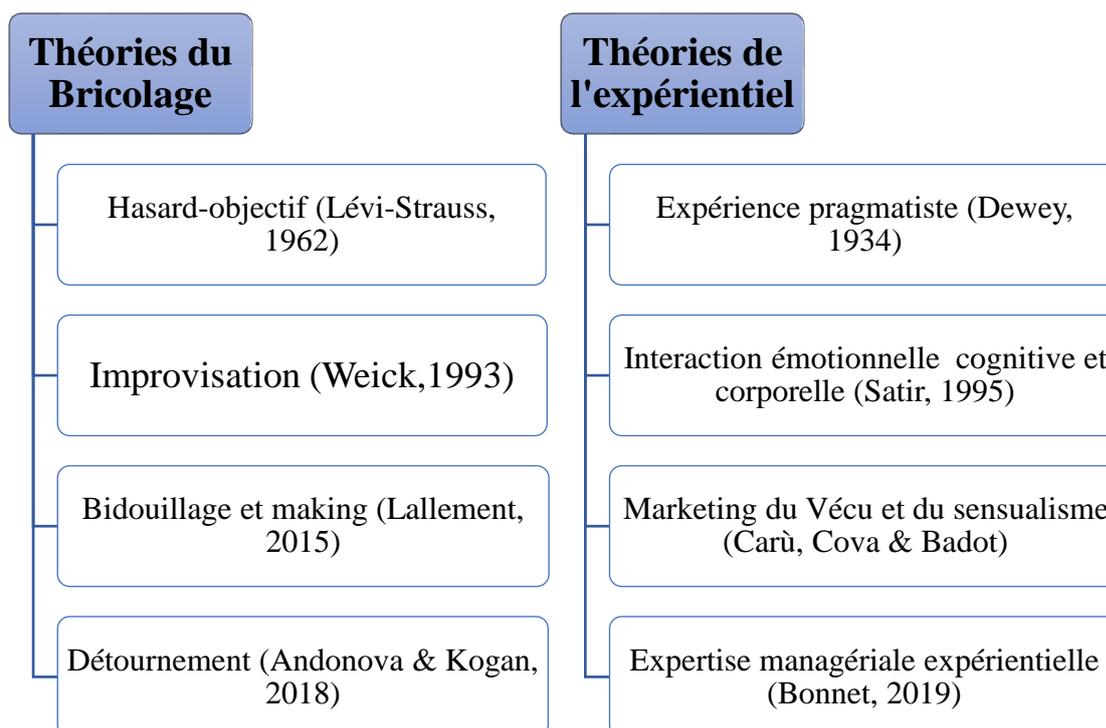
Le bricolage expérientiel constitue en effet un outil conceptuel créé à partir d'un cadre renfermant certaines théories du bricolage d'une part et d'autre part des théories de l'expérientiel comme nous l'avons démontré dans la revue de littérature. Voyons donc maintenant concrètement à quelle définition ce bricolage expérientiel réfère, à quelles caractéristiques il renvoie, et comment il peut être déployé à partir d'une opposition au taylorisme.

### 5-1-1-Cadre théorique du bricolage expérientiel

Dans le processus de théorisation, les chercheurs ont un ensemble de choix d'outils tous discutables, mais qui doivent être adaptés et témoigner d'une certaine cohérence avec l'ensemble des choix méthodologiques pour la validité de la recherche. En ce sens, la théorisation constitue un passage obligé pour la scientification des recherches en sciences sociales. « Dans les sciences sociales, la théorie n'est pas un luxe pour le chercheur, mais bien plutôt une nécessité ; affirmer pouvoir s'en passer est un leurre qu'on doit refuser sous peine de se priver du fondement même de toute science : "Pas de théorie, pas de science" (Bunge). (Bruyne, Herman et Schoutheete, *idem*) »

Pour procéder à notre plan de recherche liée à l'élaboration d'un concept découlant d'un cadre théorique, nous avons ainsi articulé « des théories à moyenne portée » à des « grandes théories globales ». « Il faut remarquer que la recherche en sciences sociales est encore à un stade relativement embryonnaire du développement des théories scientifiques, celles-ci sont donc plutôt au stade de la théorisation partielle qu'au stade du développement déductif avancé. Les grandes théories globales entrent alors en compétition avec les théories dont l'objet est limité à quelques aspects d'une problématique. (Bruyne, Herman et Schoutheete, *ibid.*) » Aussi, pour la scientification de notre étude, nous avons fondé notre recherche sur un cadre théorique d'auteurs qui ont leur place dans les « théories à grande portée » dans le domaine des sciences sociales, pour déboucher sur la conceptualisation du bricolage expérientiel qui constitue une théorie de portée relativement moyenne, singulière et articulée à un problème contextualisé et précis.

Concrètement, le cadre théorique du bricolage expérientiel est constitué d'une part de quatre théories du bricolage et d'autre part de quatre théories de l'expérientiel. Dans les théories du bricolage, nous avons les théories de Lévi-Strauss (*op. cit.*), Weick (*op. cit.*), Lallement (*op. cit.*) et Andonova et Kogan (*op. cit.*). La corrélation entre ces théories de bricolage réside dans la considération d'une vision du monde sociale *bricolée*, c'est-à-dire « hasardeuse, bidouillée, imprévue » opposée à une autre vision de ce même monde social plutôt « organisée et contrôlée ». Et dans les théories de l'expérientiel, nous avons les théories de Dewey (*op. cit.*), Badot et Cova (*op. cit.*), Satir (*op. cit.*) et Bonnet (*op. cit.*). La corrélation entre ces théories repose sur les caractéristiques de fondement de cette vision « bricolée » du monde social. Autrement dit, le bricolage complète l'expérientiel qui pour ces auteurs cités renvoient à la sollicitation des dimensions du « jugement pratique », de l'expérience propre et des dimensions psychoaffectives, émotionnelles contre le seul recours aux aspects cognitifs reposant sur un jugement neutre dépourvu de toute sensibilité. Notre cadre théorique est donc illustré comme l'indique la figure suivante.



**Figure 2 - Cadre théorique du bricolage expérimentiel**

C'est donc à partir de ces théories globalisantes à grande portée que nous avons construit le concept de bricolage expérimentiel qui bascule sur une nouvelle connotation qui englobe ses différentes significations théoriques de base comme nous allons maintenant le voir dans la partie suivante sur la conceptualisation du bricolage expérimentiel.

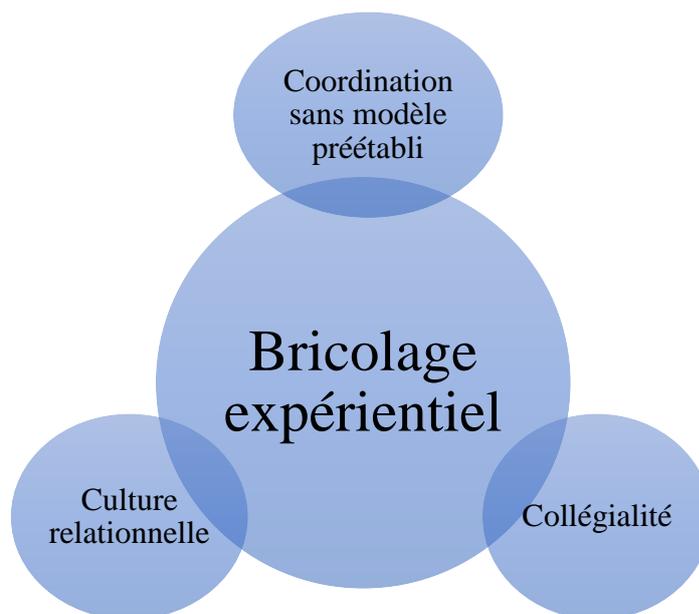
### 5-1-2-Le bricolage expérimentiel : Une contribution théorique conceptuelle

En élaborant le concept de bricolage expérimentiel, nous nous inscrivons tout aussi bien dans les critères de validité scientifiques des recherches qualitatives que comme pour la fondation sur un cadre théorique. Les deux sont complémentaires et constituent le pôle théorique. « Les recherches qualitatives se veulent souvent exploratoires : à ce titre, elles se proposent parfois d'inventer de nouveaux concepts. Dans le même temps, pour interpréter les données, elles manient des concepts existants qu'elles cherchent à redéfinir ce faisant. Le travail sur les concepts (invention et redéfinition) est donc un des résultats théoriques attendus de la recherche qualitative. (Dumez, *op. cit.*) » Mais ceci à condition que ce concept réponde à certains critères que de nombreux auteurs ont notamment tenu à préciser. Pour notre étude, nous avons retenu entre autres, la proposition de Ogden et Richards (1923) qui repose sur l'élaboration

d'une figure de triangle qui permet de comprendre le fonctionnement de *la signification d'un mot ou concept (meaning)*. « Pour faire simple, un concept est fait de trois choses : un nom ou une dénomination, une dimension de compréhension (en anglais, *intention, connotation*), et une dimension d'extension (*extension, denotation*). (Ogden et Richards, 1923, cités par Dumez, *idem*) »

Dans cette optique, le concept de bricolage expérientiel respecte ces trois critères. En effet, sa *dénomination* « repose sur plusieurs stratégies, entre autres à combiner des mots ou à en faire un mot composé de deux notions » qui sont ici les notions de bricolage et d'expérientiel. Sa *compréhension* est définie avec soin à partir des *normes établies (telles que définis par les dictionnaires ou l'étymologie* (Gerring, 1999). En ce sens le bricolage expérientiel renvoie bel et bien selon son étymologie à deux faits distinctement identifiables. Le bricolage renvoie au fait de « faire sans modèle établi » (Cnrtl, *idem*) et l'expérientiel à tout ce qui relève de l'expérience (Cnrtl, *ibid.*). D'où cette signification du bricolage expérientiel qui converge vers le fait « de faire sans modèle préétabli, mais en référence à l'expérience propre » que nous lui avons assigné. Et enfin, *son extension* « recouvre les cas empiriques auxquels va s'appliquer (et ne va pas s'appliquer) le concept » (Dumez, *op. cit.*). C'est-à-dire que nous extrayons le bricolage expérientiel de ses usages d'origine que sont les domaines des sciences humaines dont la philosophie, l'anthropologie, la psychopathologie et le marketing pour le transposer aux pratiques managériales singulières.

Et pour nous, le bricolage et l'expérientiel s'inscrivent principalement dans une connotation de pratiques managériales qui traduisent une nouvelle orientation. En effet, dominées généralement par une « doctrine » scientifique caractérisée par le taylorisme et par une minorité de pratiques participatives, démocratiques et du commun, souvent périphériques à ce taylorisme, nous ajoutons une autre dimension aux pratiques managériales. Inspiré certes de ces pratiques « collaboratives » traditionnelles, le bricolage expérientiel est cependant, en l'occurrence, marqué par ces aspects « d'absence de modèle préétabli et d'expérience propre », ce que nous traduisons en termes concrets par des pratiques managériales liées à la culture relationnelle, au mode de coordination déployé sans modèle préétabli et des postures des acteurs orientées vers la collégialité comme l'indique la figure suivante.



**Figure 3 - Modélisation du bricolage expérimental**

« “Le progrès théorique suppose l’intégration de données nouvelles au prix d’une mise en question critique des fondements de la théorie que les données nouvelles mettent à l’épreuve (...) le raffinement de la grille de déchiffrement ne se poursuit jamais à l’infini mais s’achève toujours dans la substitution pure et simple d’une grille à une autre. (Bourdieu, 1968)” (De Bruyne, Herman et De Schoutheete, ibidem) » C’est en ce sens que le bricolage expérimental traduit des pratiques nouvelles inspirées des pratiques managériales participatives traditionnelles dont il se distingue par les dimensions d’absence de modèle et de recours à l’expérimentation propre. Mais par-dessus tout le bricolage expérimental est surtout constitué d’un ensemble de pratiques qui s’opposent de fond comme de forme au taylorisme comme nous allons maintenant le voir.

### 5-1-3-Identification des caractéristiques du bricolage expérimental opposées au taylorisme

Parler de bricolage expérimental comme démarche de développement de nouvelles pratiques managériales c’est évoquer la thématique d’innovation managériale. Pour nous, le débat de cette thématique repose sur la remise en cause du taylorisme, premier modèle organisationnel managérial. Cette remise en cause du régime taylorien se caractériserait par le déploiement de nouvelles pratiques orientées vers le bricolage expérimental. Concrètement, l’innovation managériale liée au bricolage expérimental émergerait « par l’abandon » des outils de contrôle standardisés, dont les processus et le *reporting* en particulier, et se caractériserait par la mise en place de nouvelles démarches globales telles

que celles autour de la culture relationnelle, d'un mode de coordination coopératif sans modélisation et d'une régulation collégiale. Leur déploiement s'appuie sur le bricolage expérientiel qui est une adaptation de ces nouvelles démarches aux spécificités de chacune des personnes comme de leurs contextes (postures, activités, métiers...). Le tableau suivant récapitule les caractéristiques du bricolage expérientiel et celles du régime taylorien.

**Tableau 1 - Pratiques du bricolage expérientiel**

Approche mécaniste taylorienne	Bricolage expérientiel
<p><b>1-Modèle de culture</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Culture rationnelle</li> <li>-Hétéronomie</li> <li>-Individualisme</li> </ul> <p><b>2-Modèle de coordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Travail en miette, Départementalisation par input</li> <li>-Forte division horizontale &amp; verticale</li> <li>-Séparation Analyste/décision/exécution</li> <li>-Formalisation des relations formelles</li> <li>-Standardisation ou formalisation des procédés de travail et des résultats</li> <li>-Exemplarité, normalisation</li> <li>-Planification des décisions</li> </ul> <p><b>3-Posture des acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Manager (chef, contremaître) sachant et décidant</li> <li>-Relation hiérarchique top down</li> <li>-Reporting</li> <li>-Flux de communication descendant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Culture relationnelle</li> <li>-Expression de l'émotion</li> <li>-Solidarité, entraide, réciprocité</li> </ul> <p><b>2-Modèle de coordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Logique de travail collective, transversale et coopérative</li> <li>-Co-coordination et co-construction</li> <li>-Technique d'écoute relationnelle : Co-développement</li> <li>-Essai-Erreur, Expérimentation progressive, bricolage, recomposition perpétuelle</li> <li>-Singularité organisationnelle, sur-mesure, expérience propre</li> <li>-Décision sur le tas, décision collégiale</li> </ul> <p><b>3-Posture des acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-« Accompagnateur, Animateur »</li> <li>-Régulation collégiale</li> <li>-Dialogue et décision, supervision directe</li> <li>-Flux de communication transversale 2.0.</li> </ul>

Ces différentes caractéristiques s'illustrent sur le terrain par des pratiques bien précises comme le recommandent les spécialistes de la recherche en sciences sociales pour la validité d'un concept à propos du critère d'extension empirique du concept. Nous avons répondu à la question de savoir « (...) à quels types de cas empiriques s'applique le concept (...) » (Dumez, *ibid.*), dans la mesure où « il n'y a pas de concept sans repérage d'un domaine empirique de validité (...) » (Dumez, *ibidem*). Aussi, nous avons tenu à présenter ce tableau pour montrer les dimensions concrètes du domaine d'application du bricolage expérientiel. Il est maintenant question de présenter les délimitations ou limites segmentaires de ce concept.

#### 5-1-4-Délimitations empiriques du bricolage expérientiel

Pour bien expliciter notre concept de bricolage expérientiel, il est tout à fait logique de situer ses limites d'application à cause des nombreux domaines qui couvrent la vaste discipline du management. Aussi, il est alors question ici de préciser « (...) jusqu'où doit aller cette application, et où doit-elle s'arrêter ? » (Dumez, *op. cit.*), autrement dit en ce qui concerne ses segments d'applications et ce qui n'en sont pas. « Il faut en réalité, (...) chercher des caractéristiques (son statut, sa structure, son mode de financement, ses fonctions, etc.) et étudier ces caractéristiques (peut-être la structure n'a-t-elle pas d'importance, peut-être les fonctions peuvent-elles être diverses, se combiner, jouer de manière différente, etc.) (Dumez, *idem*) pour pouvoir situer la compréhension de tout concept.

Pour cela, nous précisons que le bricolage expérientiel s'articule tout à fait autour de pratiques managériales bien précises. Il renvoie aux pratiques de management quotidien du travail. En ce sens, ce ne sont pas les pratiques stratégiques et de gouvernance où se prennent les décisions fondamentales à long terme de l'organisation. Mais il s'agit plutôt du management au niveau des fonctions supports telles que la fonction des ressources humaines, la direction des systèmes d'information, la direction de la transformation et les départements qui font office de management de proximité, c'est-à-dire un ensemble de fonctions managériales où l'humain peut être au centre du dispositif organisationnel, qui au contraire est généralement axé sur les *non humains*. Aussi, par cette délimitation du concept, nous visons une description du bricolage expérientiel comme étant lié à des pratiques managériales correspondant à des « phénomènes empiriques qui jusque-là n'ont pas été reconnus, ou mal étudiés (...) » (Dumez, *op. cit.*), notamment en sciences du management. Il est pourtant assez rare de trouver des problématiques authentiquement nouvelles en la matière. Comme le souligne Lorino (2020) dans son ouvrage *Pragmatisme et Étude des Organisations*, ou encore Bonnet dans son article sur « L'ancrage expérientiel de l'expertise managériale » publié en 2019, les études sur l'expérientiel en organisation sont bel et bien assez rares. Seules quelques théories et pratiques ont été présentées et étudiées. Et elles sont encore d'autant plus rares dans les pratiques liées au bricolage expérientiel du fait de leur identification à des

pratiques liées au management de proximité. En un mot, le bricolage expérientiel se veut une description des phénomènes, et non des réalités objectives, liés non seulement à un contexte précis qui est la numérisation, mais qui fait émerger ces pratiques singulières et relatives.

« Enfin, la question se pose de savoir à quelles catégories d'acteurs empiriques va s'appliquer le concept (...), et jusqu'où cette application va aller (...) (Dumez, *ibid.*) » Les réponses à ces questions seront plutôt développées dans la partie technique portant sur la population d'étude. Pour l'heure, il était juste question de montrer que nous suivons l'ensemble des aspects essentiels à la théorisation, base de scientification de notre étude axée sur le cadre théorique et la conceptualisation ainsi que leurs corollaires. « C'est la formulation de systèmes conceptuels dotés d'une pertinence théorique qui est à l'œuvre dans le progrès scientifique. (Hempel, 1952) » cité par Dumez, *idem*. Il est donc maintenant important de montrer quel outil technique empirique nous avons déployé pour explorer puis affiner les caractéristiques d'émergence des pratiques du bricolage expérientiel.

## 5-2-ÉPISTEMOLOGIE : UN POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE AMENAGE DANS UNE DEMARCHE COMPREHENSIVE-QUALITATIVE COMME FONDEMENT DE NOTRE CADRE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE

Pour arriver à l'élaboration de résultats sur la possible convergence des pratiques managériales contemporaines vers le bricolage expérientiel, il est indispensable de décrire en amont la démarche épistémologique et méthodologique que nous avons adoptée pour l'étude de terrain. Nous avons pensé à le faire dès le début de la présentation de notre thèse. L'explicitation de notre mode d'appréhension et de saisie de l'environnement de travail que nous avons étudié devait être faite dès le départ, pour qu'on sache dès le départ notre posture face à notre corpus théorique et empirique. Aussi, dans cette partie, il s'agit de présenter les directives que nous avons suivies et les moyens empruntés tout au long de l'élaboration de notre recherche pour la validité de sa scientificité. Pour cela, comme toute recherche, nous avons respecté un ensemble de critères. Nous avons choisi de désigner et de résumer ces entités de validité scientifique sous le vocable classique de cadre épistémologique et méthodologique.

À partir de ce cadre, nous explicitons donc d'une part les bases de conception de notre étude qui s'inscrivent dans le positionnement épistémologique de notre recherche et ses corollaires ; et d'autre part nous décrivons les moyens utilisés pour mettre en œuvre cette recherche. Pour cela, nous nous sommes référés à la grille méthodologique élaborée par De Bruyne, Herman et de De Schoutheete (1974). « Le champ autonome de la pratique scientifique (...) peut être conçu du point de vue méthodologique comme l'articulation de différents pôles déterminants un espace où la recherche se présente comme prise dans un champ de forces, soumise à certains flux, à certaines exigences internes. (De Bruyne, Herman et De Schoutheete, *op. cit.*) » Ce champ de force se compose donc « d'éléments » interreliés comme indiqué dans la figure suivante.

#### **Figure 4 - Caractéristiques des cadres épistémologiques et méthodologiques**

On peut en effet lire à travers cette figure qu'il y a quatre éléments qui permettent de se représenter le positionnement épistémologique et les outils méthodologiques mis en œuvre pour effectuer la recherche à partir de ces quatre pôles que sont : l'épistémologique, le théorique, le morphologique et le technique (De Bruyne, Herman et De Schoutheete, *idem*). « Ils ne figurent pas des moments séparés de la recherche mais des aspects particuliers d'une même réalité de production de discours et de pratiques scientifiques. (De Bruyne, Herman et De Schoutheete, *ibid.*) »

Ainsi, tout au long de cette deuxième partie, nous décrivons les dimensions de conception et de mise en œuvre de notre recherche sur le bricolage expérientiel pour aboutir aux résultats qui découlent de cette recherche. Les choix explicites ou implicites qui ont été faits ne sont pas neutres vis-à-vis du type de recherche ou de la manière de conduire cette dernière (Thiétart et coll., 2007). Ils constituent au contraire une véritable stratégie de recherche bien réfléchie avec des éléments tous liés entre eux. Par ailleurs, pour notre étude, nous ne présentons pas les quatre pôles énoncés par De Bruyne, Herman et De Schoutheete. Nous nous sommes limités à décrire essentiellement les trois pôles que sont l'épistémologique, le théorique et le technique.

### 5-2-1-Un pôle épistémologique « aménagé » comme fondement de notre recherche

De façon générale, l'épistémologie relève de la définition de la science. Concrètement, elle « (...) a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance. La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche. (Thiéart et coll., *op. cit.*) » Pour cela, l'épistémologie formalise donc l'encadrement de toute recherche à partir de plusieurs orientations. Notamment, elle « (...) fournit les instruments de remise en question des principes dans les sciences, ce qui est essentiel à celles-ci car "on a pu soutenir qu'elles vont vers leurs principes autant qu'elles en partent". (De Bruyne, Herman et De Schoutheete, *op. cit.*) »

En ce sens, dans un sens général, l'épistémologie constitue le fondement à la fois de conception et de mise en œuvre de toute recherche. Mais en se référant à l'histoire du sens donné à la « méthodologie » en science depuis son origine, on voit en fait que la notion d'épistémologie s'est corrélée à celle de méthodologie il y a seulement quelques siècles. « *Le Dictionnaire historique de la langue française* (Rey, 2004) précise que le terme "méthode" est issu (1537) du bas latin *methodus*, terme scientifique employé en médecine, en géométrie et en rhétorique, emprunté au grec *methodos*, formé de *meta* et *hodos* qui signifie "route, voie", "direction qui mène au but". *Methodos* signifie donc "cheminement, poursuite", mais ensuite un passage s'est effectué de l'acception constative (le chemin suivi) à l'acception normative (le chemin à suivre) : et de là découle le sens de "recherche, traité, doctrine scientifique". (Charmillot & Dayer, 2007) » Ce n'est par la suite qu'au 17<sup>e</sup> siècle que la sémantique du terme « méthodologie » va inclure cette dimension de l'épistémologie « tant dans un contexte intellectuel que technique, où il est quasi synonyme de *procédé*, de *moyen* au sens de "manière de faire" » (Charmillot & Dayer, *op. cit.*). Il y a donc eu au fil des siècles une redéfinition de « considérations de type épistémologique qui incluaient des dimensions à la fois méthodologiques, voire techniques » (Charmillot & Dayer, *idem*) de la recherche, ce qui n'est pas ce que nous décrivons dans cette partie.

Dans la partie présente, nous soulignons un angle épistémologique comme étant une sous-entité de l'épistémologie générale. En d'autres mots, il s'agit de nous situer par rapport à un des aspects de cette épistémologie-méthodologique globale de toutes les sciences en l'affinant vers une épistémologie comme étant une composante constitutive de notre méthodologie de recherche en nous inspirant du modèle de De Bruyne, Herman et De Schoutheete (*op. cit.*). À partir de leur schématisation des quatre pôles dynamiques de conduite de recherche, nous nous situons précisément ici sur la présentation entre autres du *pôle épistémologique* qui permettra ensuite de préciser les dimensions théoriques et techniques

de notre recherche. Dans la mesure où ce pôle épistémologique nous permet notamment d'effectuer en amont « une vigilance critique, et garantit la production de l'objet scientifique » (Charmillot & Dayer, 2007). Ce pôle épistémologique nous permet concrètement non seulement de contextualiser la fonction de production de connaissance des pratiques du bricolage expérientiel, mais aussi de désigner l'approche emprunter les expliciter, leurs critères de validité singulière pour pouvoir ensuite situer notre *posture épistémologique* de chercheur adoptée proprement dite.

#### 5-2-2-Les pratiques managériales du bricolage expérientiel : Une phénoménalité relativiste et subjective

Traditionnellement, le débat de la nature de production des connaissances oppose une perspective positiviste, interprétativiste et constructiviste dans la recherche en sciences des organisations. La perspective positiviste soutient « un principe d'objectivité de la connaissance ». C'est-à-dire que « la connaissance produite par les positivistes est objective et acontextuelle dans la mesure où elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs » (Thiéart *et coll.*, *idem*), alors que pour les deux autres perspectives rivales à celle positiviste « le statut de la réalité est plus précaire. Selon elles, la réalité reste inconnaissable dans son essence puisqu'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement » (Thiéart *et coll.*, *ibid.*). Par ailleurs, bien qu'entre ces deux perspectives constructiviste et interprétativiste alliées une divergence existe entre une considération d'absence totale de réalité objective pour les constructivistes radicaux comme Glaserfeld (1998) qui parle plutôt « d'invention de la réalité » contre un suspens de cette question par les interprétativistes, ces deux perspectives alliées convergent néanmoins fondamentalement sur le fait que « cette réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente » (Thiéart *et coll.*, *ibidem*). C'est dans cette perspective interprétativiste-constructiviste que s'inscrit notre vision de connaissance produite des pratiques managériales du bricolage expérientiel.

En effet, l'existence des pratiques managériales qui découlent du bricolage expérientiel n'est pas saisie de façon objective. Car ces pratiques constituent non pas « un objet ontologique », mais plutôt « un phénomène » saisi non seulement par le chercheur que nous sommes, mais aussi par les acteurs interrogés. En ce sens, il « (...) est appréhendé par l'action du sujet qui l'expérimente (...). Il y a une interdépendance entre le sujet et l'objet. » (Thiéart *et coll.*, *op. cit.*). Ainsi, notre angle d'appréhension de l'environnement organisation s'inscrit dans la remise en cause du postulat d'objectivité et d'une essence propre de la réalité (d'une ontologie de la réalité) qui nous permet en tant que chercheur, de « redéfinir la nature du monde social » organisationnel que nous avons étudié. Le tableau suivant

récapitule notre conception interprétativiste-constructiviste d’appréhension du monde social organisationnel que nous avons justement étudié.

**Tableau 2 - Nature de la connaissance du bricolage expérimentiel**

	Nature de la connaissance produite	Nature de la réalité	Nature du lien sujet/objet	Vision du monde social
Bricolage expérimentiel	Subjective Contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

On peut en fait lire à travers ce tableau de nombreuses conséquences liées à la nature de la connaissance produite dans notre perspective interprétativiste et constructiviste du bricolage expérimentiel. Premièrement, cela indique que notre nature de la connaissance sur le bricolage expérimentiel repose sur le fait que « les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leur finalité » (Thiéart *et coll.*, *ibid.*). C’est-à-dire que la « réalité sociale » ici liée aux pratiques du bricolage expérimentiel relève d’une « interprétation » des acteurs, du sens qu’ils donnent à leurs pratiques et ne constitue donc pas une réalité « acontextuelle », mais plutôt contextuelle et subjective. Ceci indique également une « interdépendance » entre le phénomène étudié et l’appréhension du chercheur, c’est-à-dire une dépendance entre notre perception en tant que chercheur et les pratiques du bricolage expérimentiel. Et ceci inclut en plus une autre conséquence selon laquelle ces pratiques du bricolage expérimentiel s’inscrivent dans une projection des acteurs. Il y a donc la considération d’une double interprétation : celle des acteurs organisationnels interrogés au sein des organisations et celle du chercheur que nous sommes. C’est une situation du monde social organisationnel qui repose sur une perception humaine « relativiste » qui évolue continuellement, qui varie d’une personne à une autre et où rien n’est donc figé. Tout est dynamique et tout est refait en permanence par l’homme qui est un acteur agissant de la situation. « Dans ce monde où tout est possible, où rien n’est déterminé et où l’homme peut choisir (Le Moigne, 1994), il devient nécessaire de rejeter le déterminisme au profit de l’hypothèse intentionnaliste. (Thiéart *et coll.*, *idem*) » En outre, cette vision interprétativiste-constructiviste de la nature de la connaissance produite nous permet ainsi d’orienter toute la contextualisation épistémologique que nous allons expliciter dans la suite de cette partie. « La nature de la réalité connaissable et la nature du monde social envisagées vont indiquer le chemin que le chercheur va devoir emprunter pour connaître. (Thiéart *et coll.*, *idem*) » Et dans le cadre de l’interprétativisme essentiellement, nous cherchons à *comprendre* comment les acteurs construisent le sens qu’ils donnent justement à la réalité sociale organisationnelle.

### 5-2-3-L'approche compréhensive comme chemin emprunté pour décortiquer le bricolage expérientiel

Toute démarche de recherche s'articule autour d'un choix « méthodologique » qui oriente le point de vue théorique. Selon Alex Mucchielli, ce point de vue théorique dépend de ce que l'on attend de la recherche, c'est-à-dire : une explication, une compréhension des mécanismes cachés de fonctionnement, une possibilité d'action (Mucchielli, 1996A ; 1996B). Pour notre étude, nous nous inscrivons dans une démarche compréhensive en cohérence avec notre conception du monde social organisationnel interprétativiste-constructiviste qui non seulement tient compte des dimensions subjectives des acteurs organisationnels et du chercheur, mais sous-entend donc une construction du monde social à laquelle le chercheur participe avec les acteurs et qui s'inscrit donc dans une perspective co-constructive de la recherche. En ce sens, dans l'optique de l'orientation de notre étude vers une recherche compréhensive, le « processus de compréhension » s'enracine dans deux voies. D'une part dans la voie interprétativiste « (...) le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité mais de comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs. Il développe ainsi une démarche qui doit prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs, qui porte moins sur les faits que sur les pratiques (Pourtois et Desmet, 1998 : 27-28) » (Thiéart *et coll., ibidem*). Et d'autre part, dans la voie constructiviste, il y a une dimension d'apport du chercheur qui est importante : « la démarche de compréhension participe à la construction de la réalité des acteurs étudiés. Ainsi, « le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde » (Le Moigne, 1995 : 71-72) » (Thiéart *et coll., op. cit.*). Ces deux aspects liés à la prise en compte des significations des acteurs et de celles du chercheur sur le monde social organisationnel fondent donc notre étude compréhensive. Et ceci dans une désignation de la compréhension qu'il convient d'explicitier.

En effet, quand nous parlons d'approche compréhensive, nous nous situons par rapport à deux points. Premièrement, nous nous distinguons des méthodes qualitatives qui constituent en fait un ensemble d'outils méthodologiques d'approche du terrain et donc relevant de la partie technique de l'approche empirique du terrain que nous détaillons dans les pages suivantes. Il y a autrement dit pour nous une démarche compréhensive qui est différente des méthodes qualitatives qui sont nombreuses. Ce qui signifie que nous abordons l'approche compréhensive comme démarche d'appréhension du monde social exploré, ce qui nous introduit dans le deuxième point à préciser. L'approche compréhensive en effet provient du statut donné par Weber (1965) à « la compréhension » que devraient adopter les interprétativistes c'est-à-dire le sens de la notion de *Verstehen* (comprendre) par opposition à la démarche explicative des positivistes. Le sens de cette démarche compréhensive recouvre précisément deux niveaux de compréhension qui fondent justement le processus de création de connaissance. « À un premier niveau, *Verstehen* est le processus par lequel les individus, dans leur vie quotidienne, sont

amenés à interpréter et à comprendre leur propre monde. À un second niveau, dans un sens plus restrictif, *Verstehen* est le processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie (Lee, 1999 ; cité par Thiétart *et coll.*, *op. cit.*) » En ce sens, la compréhension de ces dimensions liées aux significations attribuées à la fois par les chercheurs et les acteurs des pratiques organisationnelles fondent leur interprétation du monde social organisationnel. Ainsi, « comprendre » prend ici le sens de chemin à suivre pour « décortiquer ou explorer » un monde contextualisé et subjectivé. « Comprendre, c'est-à-dire donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps). (Thiétart *et coll.*, *idem*) »

Ainsi, notre étude vise la compréhension des pratiques managériales liées au bricolage expérientiel. Notre démarche de compréhension, certes, « consiste avant tout à “donner à voir” la réalité des acteurs étudiés » (Thiétart *et coll.*, *ibid.*), mais inclut notre interprétation propre. Autrement dit, « la démarche de compréhension participe à la construction de la réalité des acteurs étudiés » (Thiétart *et coll.*, *op. cit.*). C'est donc une démarche interprétativiste-constructiviste en cohérence avec notre vision du monde social des organisations que nous avons étudiées. Ainsi, pour notre étude « le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde » (Le Moigne, 1995 : 71 ; cité par Thiétart *et coll.*, *ibidem*).

#### 5-2-4-Critères de validité du bricolage expérientiel plutôt focalisés sur la singularité

Les critères de validité des connaissances produites par notre étude sur le bricolage expérientiel sont naturellement en cohérence avec la valeur de la nature des connaissances que nous produisons et l'approche que nous avons choisie pour mener cette étude. Et comme ces deux points d'une part s'inscrivent dans une vision interprétativiste-constructiviste de la nature de la connaissance produite et d'autre part sont soumis à une démarche compréhensive d'étude, les critères de validité des connaissances produites et de la démarche de recherche poursuivent le même but. Et il s'avère que dans cette perspective les critères de validité de la recherche sont « tout aussi précaires » que la nature de la connaissance produite et la démarche de recherche. La norme voudrait qu'il y ait des critères précis pour évaluer la connaissance pour la légitimation scientifique de sa recherche. En ce sens, le « (...) chercheur va évaluer la connaissance qu'il produit grâce à un certain nombre de critères de validité » (Thiétart *et coll.*, *op. cit.*). Pourtant cette problématique des critères de validité n'est pas identique dans chacune des épistémologies, selon qu'on soit positiviste, interprétativiste et constructiviste. Pour se distinguer des critères de validité du paradigme positiviste « universel » soutenant « l'unité » des sciences de la nature et des sciences sociales, les paradigmes interprétativistes et constructivistes ne proposent pas de critères « explicites » de démarcation de science ou de non-science. Ce qu'ils suggèrent, notamment les

constructivistes, c'est « (...) une approche de connaissance en termes de validité éthique, c'est-à-dire basée sur des critères et des méthodes pouvant être soumis à discussion » (Thiéart *et coll.*, *ibid.*). Et pour cela, de nombreux auteurs ont émis des illustrations. « La finalité propre aux sciences de l'organisation, une finalité d'action (Cohen, 1989 ; Martinet, 1990), fonde le débat de la scientificité des connaissances produites dans cette discipline. Rao et Pasmore (1989) montrent que les études portant sur les organisations peuvent être conçues soit comme un savoir instrumental, un outil et un moyen, soit comme un dialogue entre chercheurs (Kuhn, 1983). (Thiéart *et coll.*, *idem*) » Ce qui en un mot peut présupposer une élaboration assez subjective et relativiste des critères de validité de connaissance dans ces paradigmes antipositivistes en cohérence avec leurs principes de bases. Pour ce qui est des interprétativistes, l'accent est mis sur « (...) d'une part le caractère idiographique des recherches et d'autre part les capacités d'empathie que développe le chercheur » (Thiéart *et coll.*, *ibidem*). Et pour les constructivistes les choses semblent encore être plus complexes. « Les critères de validité de la connaissance pour le constructivisme sont encore largement en discussion (Perret et Girod-Séville, 2002). Si l'épistémologie constructiviste se refuse à donner un unique critère de validité, certains auteurs proposent cependant des sources de validation de la connaissance. Nous présentons ici deux critères d'adéquation (ou de convenance) proposés par Glaserfeld (1988), le critère d'enseignabilité défendu par Le Moigne (1995). (Thiéart *et coll.*, *op. cit.*) » Ces critères constructivistes finalement ne proposent pas une approche imposée de construction de connaissance, mais plutôt un éventail de méthodes dans lequel le chercheur devra choisir.

#### 5-2-5-Posture épistémologique interprétativiste-constructiviste comme mode d'appréhension du mode social du bricolage expérimentiel

Comme paradigme épistémologique, il en existe trois comme nous l'avons décrit dans les trois premières sous-parties consacrées au pôle épistémologique. Par rapport à cela, dès le début de cette section, nous avons situé notre mode relativiste subjectif de la nature de la connaissance produite, ce qui a permis de situer notre chemin suivi s'inscrivant dans une approche compréhensive ainsi que de mettre en exergue notre approche d'évaluation pour la validité des connaissances justement produites qui soutient l'adoption d'une multiplicité des critères subjectifs que nous avons choisie pour notre étude. L'explicitation de ces aspects de la recherche permettent en outre de préciser notre positionnement épistémologique global. Sans surprise et pour un souci de cohérence, notre positionnement épistémologique s'inscrit naturellement dans les perspectives interprétativistes et constructivistes. Le tableau suivant résume les différents éléments constitutifs de notre positionnement épistémologique.

**Tableau 3 - Résumé des éléments constitutifs du pôle épistémologique**

Nature de la connaissance produite	Démarche empruntée	Critère de validité	Positionnement épistémologique
Relativiste subjective	Compréhensive	Multiplicité des critères subjectifs	Interprétativiste & Constructiviste

De façon générale, les positionnements épistémologiques en sciences des organisations suscitent de nombreux débats qui démontrent la fragilité des critères d'éligibilité de cette discipline. Pendant que les « isolationnistes » exigent l'élaboration d'un choix entre les trois paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste par le chercheur parce que pour eux « les différents paradigmes présents en théorie des organisations sont incommensurables et ne peuvent pas être réconciliés » (Thiéart *et coll.*, *op. cit.*), les « intégristes » quant à eux optent pour « la recherche d'un standard commun. Et dans cet esprit, la fragmentation est une barrière et le consensus autour d'un paradigme est une précondition au développement des sciences de l'organisation » (Thiéart *et coll.*, *ibid.*). Face à cette problématique de choix intégriste ou isolationniste du positionnement épistémologique, nous avons opté pour « une position épistémologique aménagée », c'est-à-dire une posture intégriste comme l'ont fait avant nous un grand nombre de chercheurs en sciences des organisations.

### 5-3-POLE TECHNIQUE DE COLLECTE DE DONNEES : L'ADOPTION D'UNE APPROCHE « CONSTRUITE » D'ACCES AUX DONNEES PRIMAIRES A TRAVERS DES « INDIVIDUS-SOURCES »

Notre pôle technique rend compte deux principaux aspects de notre recherche. Il est tellement dense que nous avons choisi de le séparer en deux sous-sections distinctes. Dans cette présente sous-section, il s'agit de l'énoncé des modalités de collecte des données. Et dans la sous-section suivante, il s'agira de préciser les modalités du processus de traitement des données justement issues de la présente sous-section. Tous deux constituent les éléments de base de notre étude qualitative. En effet, pour notre étude, nous avons entre autres opté pour des méthodes qualitatives afin d'effectuer notre collecte de données et ainsi être en cohérence avec notre choix de démarche compréhensive d'exploration et notre posture interprétativiste-constructiviste aménagée. « La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche. Pour constituer une base empirique, le chercheur doit tout d'abord vérifier l'existence des données disponibles. (Thiétart *et coll.*, *ibidem*) » Nous avons donc recouru à un éventail d'outils méthodologiques qualitatifs pour faire la lumière sur notre investigation liée à l'émergence ou pas des nouvelles pratiques managériales relatives au bricolage expérientiel. La priorité a été de collecter des « données primaires » et non secondaires. En effet, compte tenu des objectifs de notre recherche, rappelons-le, qui reposent sur la mise en évidence de la possible existence relative de nouvelles pratiques managériales liées au bricolage expérientiel, et de leur possible dimension de rupture avec les pratiques traditionnelles, nos objectifs empiriques devaient relever de la collecte de données dites « primaires » pour justement pouvoir recueillir le maximum d'informations auprès des individus-sources à travers des entretiens individuels et approfondis et ainsi jauger de la nouveauté et d'une éventuelle rupture de ces pratiques managériales liées au bricolage expérientiel avec les pratiques tayloriennes. Ainsi, dans notre recherche, nous avons pu collecter nous-même nos propres données « qui sont alors qualifiées de données primaires (...) pour déterminer la nature exacte des données nécessaires à la validation de notre modèle théorique puis considérer les instruments potentiellement disponibles pour collecter ces données ».

En ce sens, à travers ce pôle technique, il est question de la description des différentes modalités d'accès aux sources empiriques de notre recherche sur le bricolage expérientiel. Il s'agit, autrement dit, de présenter les dimensions du dispositif humain et non humain qui ont été empruntées pour effectuer notre démarche empirique. À ce titre, nous décrivons d'abord l'entretien individuel qui constitue la technique de recherche qualitative que nous avons choisie. Ensuite, nous présentons les modalités de la dynamique d'investigation. Il s'agit alors de « l'analyse de la gestion des sources de données, en termes d'accès, de flexibilité du chercheur, de risques de contamination et de perte du chantier de recherche. Le chapitre

recense quelques stratégies d'approche et de gestion des sources fondées sur le formalisme de la relation entre le chercheur et les individus-sources de données, sur le caractère dissimulé ou ouvert de l'investigation et sur le degré d'intimité à adopter à l'égard des sujets-sources » (Thiétart *et coll.*, *op. cit.*). Ce qui veut dire, en un mot, que tout au long de cette section, nous décrivons les particularités des entretiens individuels comme étant nos canaux techniques d'accès aux données ici primaires, des modalités d'accès aux individus-sources de ces données primaires recueillies, la particularité de la dynamique de relation en tant que chercheur avec ces individus-sources pour aboutir à la description de la qualité des données primaires justement collectées.

### 5-3-1-L'entretien individuel semi-directif comme technique de recueil des données primaires « constructives »

Pour notre recherche, comme outil privilégié de collecte, nous avons choisi l'entretien individuel semi-directif pour laisser la possibilité à l'enquêté d'apporter des données auxquelles nous n'avions pas pensé. En effet, « (...) la méthode de recherche par entretiens semi-dirigés consiste à entrer en contact avec l'humain y participant, pour en tirer une compréhension de ses motivations, ses décisions, ses pratiques, son organisation ou de tout autre phénomène faisant l'objet de la recherche, à partir de la narration qu'il en construit » (Moriceau *et coll.*, 2019). Nous avons donc préféré mener ces entretiens semi-directifs de façon individuelle pour éviter les effets d'influence de groupe et pour pouvoir avoir la possibilité d'approfondir les thématiques de recherches. Plus explicitement, notre choix d'un entretien individuel semi-directif peut s'expliquer par trois raisons. Premièrement, nous pensons que ce choix allait de soi dans la mesure où nous voulions être en cohérence avec notre positionnement épistémologique interprétativiste-constructiviste dans une démarche compréhensive. Nous voulions en effet faire l'exploration de la possibilité d'existence de nouvelles pratiques organisationnelles. À cet effet, procéder par des entretiens individuels très approfondis pour saisir toutes les dimensions possibles du phénomène étudié nous a paru un choix adapté pour effectuer cela. Ensuite, il nous a paru fondamental que nos entretiens soient « semi-dirigés », pour ne pas dire semi-directifs. Il nous fallait poser un « cadre aménagé » et partiellement orienté pour que les personnes-sources d'informations puissent certes décrire la réalité du contexte organisationnel telle qu'elles la vivent, mais aussi pour être tout de même limitées par des thématiques élaborées à priori pour être guidées. Enfin, toujours dans cette perspective explicative du choix de semi-direction des entretiens individuels, nous avons pensé qu'ils nous permettraient de mieux évaluer la portée de notre contribution théorique. Le bricolage expérientiel constitue un apport théorique, l'optique de jauger au mieux de son émergence possible passe par cette technique d'exploration par excellence, bien qu'elle présente aussi des limites que nous allons détailler dans les chapitres finaux. En un mot, la nature de nos entretiens s'articule autour d'une préparation anticipatrice de la part du chercheur que nous sommes et d'un déroulement très influent des sujets-

sources. Aussi, nous pouvons tenir à la suite de Bissonnette (2019), dans son ouvrage collectif avec Moriceau sur les méthodes qualitatives, les propos suivants : « Dans mon processus de recherche, je me prépare à mes entretiens, me créant ainsi un ensemble de croyances et d'allant de soi sur ce que j'anticipe d'y trouver. Je compose une liste de questions ouvertes sur les thèmes que je cherche à analyser (Romelaer, 2005). Je fais des lectures sur le sujet qui m'intéresse et m'informe sur la personne que j'interroge, de façon à faciliter l'établissement d'un rapport de confiance avec elle et d'une réelle "conversation with a purpose" (Hennink *et al.*, 2011, p. 109). (Moriceau *et coll.*, *op. cit.*) »

Ainsi, nos entretiens semi-directifs s'inscrivent dans « une perspective constructive » dans la mesure où « (...) les discours recueillis sont vus comme une co-construction de la réalité par les enquêteurs et les enquêtés ». En effet, nous avons dû élaborer un guide d'entretien où les questions sont à la fois orientées par les thématiques que nous avons élaborées en amont, mais qui ont été également « affinées », complétées et approfondies par les réponses-sources des enquêtés sans qu'ils aient été influencés par nous. Nos entretiens sont donc à la fois compréhensifs et co-construits, et « s'identifient ainsi par le mode de construction de l'objet » (Charmillot et Dayer, *idem*).

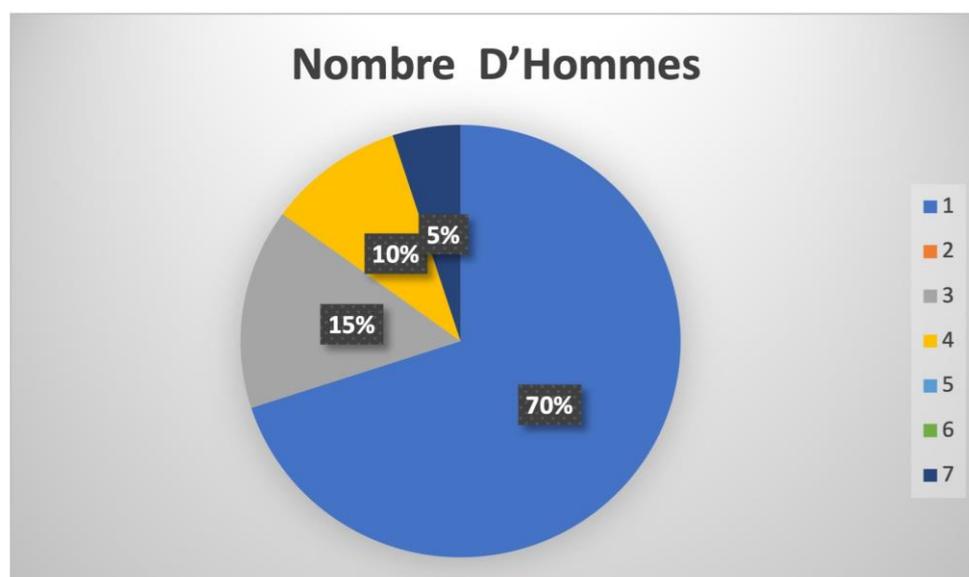
#### 5-3-2-Recours à des dispositifs communicationnels variés pour un accès aux individus-sources multiformes

Comme nous l'avons mentionné dans la sous-section précédente, nous avons utilisé des méthodes qualitatives par la conduite d'entretiens semi-directifs pour approcher notre terrain. Dans la présente sous-section, il est notamment question de la description des procédés par lesquels nous avons abordé les personnes que nous avons interrogées. Car dans les entretiens « (...) il s'agit avant tout d'une rencontre, entre le chercheur et le participant, ainsi qu'avec le contexte dans lequel a lieu l'entretien » (Moriceau *et coll.*, *idem*). À cet effet, nous avons concrètement mené des entretiens auprès de 30 acteurs faisant partie d'entreprises variées dans l'industrie, le service et le consulting. Nous y avons interrogé des managers de proximité ou chefs d'équipes, des Responsables de Ressources Humaines, des Directeurs Techniques, des Directeurs de Transformation, des Directeurs de la Communication, un Syndicaliste, des Indépendants (Consultants) et des Collaborateurs, comme nous l'avons indiqué dans le tableau suivant.

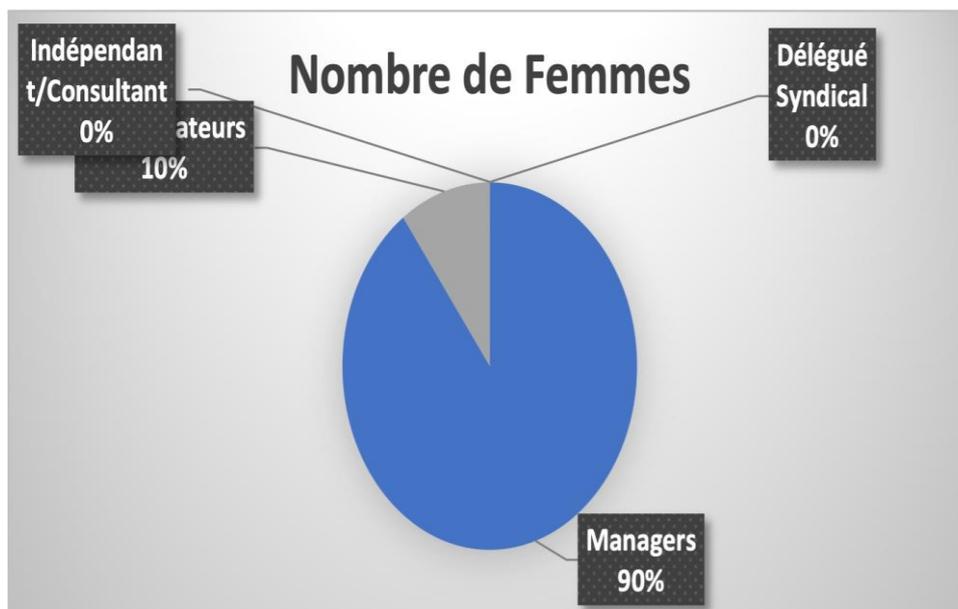
**Tableau 4 - Classification de l'échantillon**

Postes occupés	Nombre de Femmes	Nombre D'Hommes	Secteurs d'Activité
Managers	9	14	-Service (Logiciel, Courrier, Assurance, Numérique, Banque) -Industrie (Énergie)
Collaborateurs	1	3	-Service (Logiciel, Courrier, Assurance, Numérique, Banque)
Indépendant/Consultant	-	2	-Consultant RH -Consultant Codéveloppement -Créateur d'Écosystème Résilient
Délégué Syndical	-	1	-Industrie (Énergie)

Cet échantillon comportait 20 hommes et 10 femmes dont les âges se situent entre la vingtaine et la cinquantaine, et qui ont en majorité des postes de responsabilité (23) par rapport à un nombre inférieur de collaborateurs (4), d'indépendants (2) et d'un seul (1) délégué syndical. On peut y constater un plus grand nombre d'hommes par rapport au nombre de femmes dans la mesure où nous avons interrogé majoritairement des managers dont les postes sont largement occupés par des hommes actuellement, comme l'indiquent les graphiques suivants.



**Figure 5 - Répartition des hommes interrogés**



**Figure 6- Répartition des femmes interrogées**

On peut aussi souligner à partir de ces graphiques qu'il y a plus d'hommes que de femmes parce qu'on retrouve les hommes dans toutes les catégories de fonctions exercées. Mais cela est un constat bien relatif dans la mesure où ce n'est pas représentatif de la population de toutes les organisations et des métiers. Cela est contextuel à notre échantillonnage qui a été constitué de façon hasardeuse, c'est-à-dire sans a priori, ni volonté de représentativité. Notre étude ne se focalise en effet nullement sur les types de caractéristiques des populations dans les organisations. Cela n'a donc aucune incidence sur le fait d'avoir une absence de parité. Ce n'est pas notre sujet. Pour nous, le plus important est d'avoir les avis des acteurs sur l'émergence des nouvelles pratiques managériales. D'où l'interrogation d'une population de managers majoritaire qui comme vous pouvez l'imaginer ne sont pas faciles à rencontrer.

Pour rencontrer ces personnes-sources, en effet, nous avons fait face à certains obstacles. Thiétart et ses collaborateurs (*ibidem*) l'avaient déjà signalé dans leur ouvrage collectif dans la sous-section portant sur les implications de la gestion des données primaires : « Une des difficultés majeures à laquelle doit faire face le chercheur qui envisage de mener une recherche qualitative réside dans l'accès à des organisations et plus particulièrement à des acteurs à observer ou à interviewer » (Thiétart *et coll.*, *ibidem*). Dans notre cas, il s'agissait de la difficulté d'accéder à des personnes-sources. En effet, comme nous ne connaissions pas ces personnalités-sources au départ, car non seulement nous provenons d'un milieu universitaire, mais surtout ces personnes-sources sont généralement très occupées et donc difficilement accessibles à cause de leur fonction, nous avons procédé selon deux méthodes pour les contacter. Une partie de ces personnes a donc été contactée à partir d'une invitation sur le réseau numérique LinkedIn où nous avons souscrit un abonnement Premium mensuel, alors qu'une autre partie a été mise en

relation avec nous par le « bouche à oreille » à partir de certaines de nos connaissances. Ceci nous a permis de mener des entretiens avec une connotation compréhensive et constructiviste dans la mesure où pour notre étude « (...) les discours recueillis sont vus comme une co-construction de la réalité par les enquêteurs et les enquêtés » (Charmillot et Dayer, *ibidem*). Nous avons, en effet, ajusté notre guide d'entretien au moyen d'un va-et-vient entre le terrain et la théorie à partir de questions faiblement orientées pour mieux mettre en évidence la réalité du terrain.

Il nous a paru important d'interviewer plus de managers que de collaborateurs pour plusieurs raisons. Premièrement, pour savoir comment était géré et considéré le changement. Ensuite pour cerner concrètement quelles pratiques communicationnelles étaient déployées dans leurs situations de travail. Et enfin pour appréhender comment ces pratiques communicationnelles étaient impulsées.

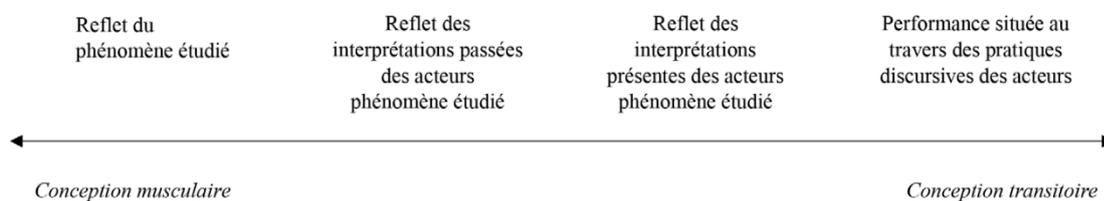
Les interviews se sont déroulées sur trois temps. Une première vague a été menée en avril 2018, une autre dans l'été 2018 (juillet/août) et la dernière s'est effectuée entre septembre et décembre 2019. Le temps d'écart entre les interviews nous a permis d'ajuster les questions à la réalité du terrain qui était souvent émergente et donc nécessitait un temps plus long pour une évaluation mûrie. Les thématiques du guide d'entretien portaient sur la nature des types de changements auxquels sont confrontées les organisations, sur les modèles organisationnels développés pour conduire ces changements et enfin sur les formes de communications déployées face au modèle organisationnel développé. Nous avons ensuite traité les données recueillies manuellement en en faisant la classification et la liaison entre les réponses évoquées et l'hypothèse énoncée pour vérifier la validité.

### 5-3-3-Un accès aux données primaires issues d'une perception de la réalité sociale « fluctuante » et « problématique »

Dans l'explicitation de notre positionnement épistémologique interprétativiste-constructiviste, nous avons précisé l'inscription de notre orientation de la connaissance produite comme étant l'illustration d'une réalité subjectiviste et relativiste, car nos connaissances produites sont issues de la perception des personnes-sources interviewées. Dans la présente sous-section, il est maintenant question de caractériser et situer les données primaires recueillies par rapport à leur trajectoire temporelle et par rapport à leur niveau au sein des organisations. En effet, nous avons recueilli des données primaires essentiellement discursives, notamment des enregistrements, et non pas d'autres formes de matériaux empiriques comme des documents de base de données des organisations ou bien encore effectuer une quelconque observation. Face à un tel terreau discursif collecté, plusieurs modalités de gestion sont possibles. Entre autres, nous nous sommes inspirée de la grille de structuration du discours organisationnel élaborée par Alvesson et Kärreman (2000) pour situer d'une part « la nature de la relation envisagée entre le discours

collecté et la réalité sociale étudiée » et d'autre part « le niveau auquel ces données recueillies sont censées renvoyer ».

Par rapport à la nature de la relation entre le discours collecté et la réalité sociale étudiée, « Alvesson et Kärreman (*op. cit.*) opposent ainsi les conceptions “musculaires” du discours, pour lesquelles ce dernier reflète le phénomène étudié, à des conceptions “transitoires” dans lesquelles la relation entre discours collecté et réalité sociale est fluctuante, problématique, et doit en conséquence être l’objet d’investigation » (Moriceau *et coll.*, *idem*). La figure suivante illustre cette conception.

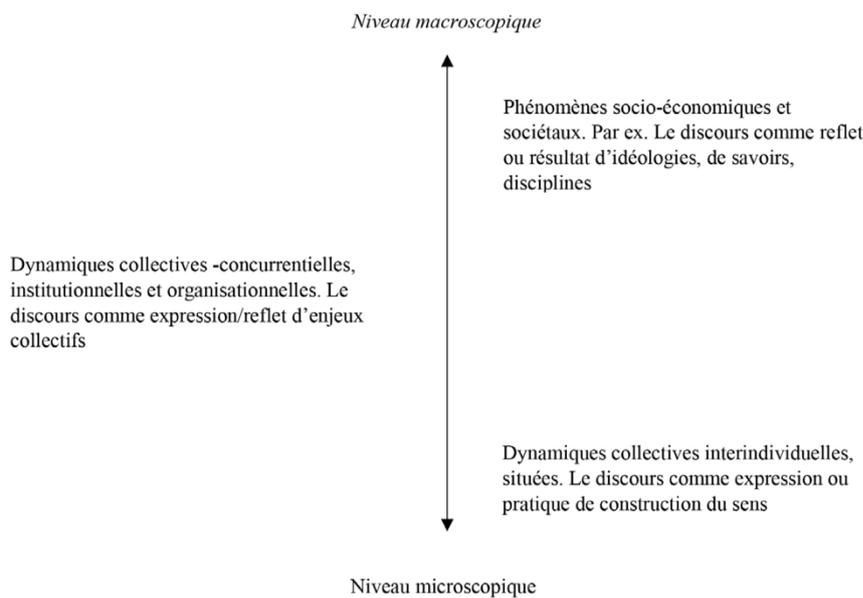


**Figure 7 - Nature de la relation entre le discours collecté et le réel étudié.**

Pour caractériser nos données collectées liées au phénomène du bricolage expérientiel, on peut dire qu’elles reflètent naturellement « un phénomène de la réalité sociale étudiée », c’est-à-dire des « événements, comportements, pratiques sociales et ou encore relations » qui proviennent des propos des acteurs qui « rendent compte de ce qu’ils font, de ce qu’ils décident, voire de ce que fait l’organisation ou un groupe d’organisations dans leur ensemble » (Moriceau *et coll.*, *ibid.*). Mais elles renvoient aussi à la fois à « des interprétations passées des acteurs », « des interprétations présentes des acteurs des événements passés ». En effet, notre étude est fondée sur l’étude de l’émergence des nouvelles pratiques managériales liées au bricolage expérientiel. Pour cela, nous avons d’abord présenté une revue de littérature qui résume les principales pratiques managériales depuis leur commencement jusqu’à aujourd’hui. Puis, à partir de l’analyse des interviews que nous avons menées, nous allons voir s’il y a seulement une actualisation des pratiques managériales traditionnelles ou s’il y a une réelle émergence d’autres pratiques liées au bricolage expérientiel qui seraient nouvelles. Ainsi, nous avons eu accès à des données qui décrivent une certaine trajectoire des pratiques managériales. Et qui sont justement issues de *strates* bien précises au sein des organisations étudiées.

L’organisation est un univers constitutif de différentes entités. En ce sens, tout discours en provenance d’une organisation originaire d’un niveau bien précis. D’après l’autre proposition d’Alvesson et

Kärreman (*ibid.*), on « (...) peut ainsi distinguer, à grands traits, *des conceptions microscopiques du discours* (...) dans lesquelles les données résultent ou reflètent avant tout des phénomènes individuels ou interindividuels (une subjectivité, un ensemble d'interactions localisées, de dynamiques situées), et *des conceptions macroscopiques* (...) pour lesquelles le discours est le fait ou participe de dynamiques socio-économiques ou sociétales (le reflet d'une idéologie, d'un corps de connaissances ou encore d'une discipline) » (Moriceau *et coll.*, *idem*). La figure suivante illustre ces différents niveaux proposés par les auteurs.



**Figure 8 - Source : adapté de Alvesson et Kärreman, 2000 ; Vaara, 2010.**

En nous inspirant de ce schéma, nous pouvons dire que les données recueillies sur le bricolage expérientiel « peuvent être envisagées comme le fait de dynamiques locales, situées, le plus souvent émergentes » (Moriceau *et coll.*, *ibidem*). Autrement dit, « elles correspondent à l'illustration de dynamiques collectives interindividuelles, situées avec le discours comme expression ou pratique de construction de sens. En effet, il ne s'agit pas pour nous généraliser les données recueillies à tous les niveaux de l'organisation » (Moriceau *et coll.*, *idem*). Bien que nous ayons interviewé un échantillon constitutif d'une population diversifiée, nos données demeurent dans la description de circonstances situées au niveau microscopique au sein des équipes ou de certains départements au sein même d'une organisation quelle que soit sa taille. Et celles-ci ont eu lieu au cours de rencontre elles aussi singulières et significatives pour notre recherche.

#### 5-3-4-Posture d'implication réciproque du chercheur et des individus-sources tout au long des entretiens individuels

Comme nous l'avons précédemment évoqué, l'entretien individuel semi-directif constitue une rencontre entre un chercheur et des individus-sources de données primaires. Tout au long de celui-ci, chacun des belligérants adopte ainsi une posture qu'il est intéressant de décrire à cause des particularités que cela génère. Et là encore, il y a de part et d'autre un nombre important d'aspects qu'on pourrait souligner. Mais nous nous sommes contentés de n'en décrire que quelques-uns. De prime abord, nous confirmons que l'entretien individuel, comme toutes les formes d'entretien (y compris non-directif ou de groupe, par exemple), ne constitue pas un événement dépourvu d'incidences subjectives. Il n'est pas neutre. À cet effet, en tant que chercheur, nous sommes conscientes des nombreuses influences qui ont marqué nos entretiens. Il y a évidemment, en amont, l'ensemble des entités du dispositif préparatoire, dont les questions anticipées constitutives du guide d'entretien, issues de nos recherches exploratoires empiriques, de la revue de littérature et de nos perceptions aprioriques. Mais on pense aussi d'autre part à l'ensemble des dimensions sensibles et verbales circonstanciellelles expressives tout au long du déroulement des entretiens, comme par exemple les relances évoquées, les expressions du visage ou les mimiques pour acquiescer dans la réponse ou simplement pour demander son approfondissement. Toutes ces dimensions ont influencé la démarche des entretiens. Pourtant, le chercheur que nous sommes devait tout de même poursuivre dans une direction de quête et d'investigation, ce qui ne revient pas à essayer d'occulter son sens et ses repères, mais invite à se concentrer, à « vivre les entretiens » en se laissant surprendre par des données fournies parfois en contradictions avec les présupposés théoriques. Autrement dit, notre rôle et notre place en tant que chercheur dans ces processus discursifs étaient focalisés sur la « réflexivité », c'est-à-dire l'adoption d'une posture de questionnement et d'ouverture à toutes les éventualités. Et pour cela, il nous a fallu être « flexible ». En effet, comme le souligne Girin (1989), la flexibilité ou plutôt l'« opportunisme méthodique » est inhérente à la gestion des données primaires, car les personnes-sources dont elles proviennent sont « réactives ».

« Le chercheur est confronté à une part d'imprévu “car ce qui sera appris sur un site est toujours dépendant de l'interaction entre l'investigateur et le contexte [...], et parce la nature des mises au point mutuelles (entre le chercheur et les personnes-sources) ne peut être connue avant qu'elles ne se produisent” (Lincoln et Guba, 1985 : 208). (Thiéart *et coll.*, *op. cit.*) » Ce qui sous-entend par ailleurs qu'en plus des incidences significatives du chercheur que nous sommes il y a eu une implication considérable des personnes-sources dans le processus de ces entretiens.

En effet, tout au long des interviews, nous nous sommes rendu compte que les personnes-sources impactaient nos perceptions de départ sur la situation organisationnelle. Non seulement par leur posture physique qui n'était pas anodine, mais aussi parce qu'elles ont fourni des données auxquelles nous

n'avions pas pensé. « Le type de contact que nous offre l'entretien de recherche est celui de personnes, dans le contexte de l'entretien qui est différent de leur situation habituelle dans l'organisation, qui réagissent et répondent à notre présence et à nos paroles. (Moriceau *et coll.*, *ibid.*) ». Aussi, le fait d'avoir recouru à des entretiens semi-directifs, au départ peu structurés puis affinés par la passation des derniers entretiens, nous a amenée d'abord à remettre en cause, puis à « adapter » nos questions au fur et à mesure que nous les poursuivions. Les thématiques abordées devenaient plus explicites et plus en corrélation avec le terrain. Nous avons ainsi vécu divers entretiens, chacun avec ses particularités. Concrètement, dans certains entretiens, nous n'avons, par exemple, pu recueillir que des données-sources conformes à nos présuppositions. Dans ces cas, nous nous sommes contentés de confirmer et d'acquiescer intérieurement à ces propos émis par les personnes-sources qui semblaient simplement « répéter » des informations des discours officiels de l'organisation sans nous donner la possibilité de les approfondir. Mais dans d'autres entretiens l'attitude des personnes-sources s'est illustrée par une vision non partagée avec la nôtre. C'est justement dans ces situations nous avons cherché plutôt à approfondir au maximum ces propos recueillis pour une analyse non seulement plus élaborées et nuancée, mais surtout plus proche de la réalité vécue par les travailleurs.

Ainsi, à travers ces entretiens individuels, nous avons vécu ce que Stake (1995) décrit sur la flexibilité du chercheur : « Chaque individu interrogé doit être considéré comme ayant des expériences personnelles, des histoires spécifiques à évoquer. Le questionnement des individus peut donc être ajusté aux connaissances qu'ils sont le plus à même de fournir (Rubin, 1994). (Thiétart *et coll.*, *ibidem*) ».

## 5-4-POLE TECHNIQUE DE TRAITEMENT DES DONNEES : NVIVO COMME OUTIL D'AIDE AU TRAITEMENT DU CORPUS POUR NOTRE ANALYSE QUALITATIVE

L'analyse qualitative a été pendant plusieurs décennies remise en cause par des chercheurs tels que Alvesson et Sköldbberg (2009) qui ont énoncé des doutes de sa scientificité et ont relevé son inefficience. « Ces critiques ont provoqué des interrogations portant sur le statut des données de discours collectées, sur les discours produits par le chercheur lui-même, et sur son rôle et sa place dans le processus de recherche (...) (Allard-Poesi, 2019) » Fort heureusement, les promoteurs de cette forme d'analyse ont de leur côté pris en compte ces remarques et ont mis en exergue depuis quelques années de nouvelles modalités caractéristiques de cette analyse qualitative. Les interrogations sur l'analyse qualitative ont en effet suscité de nouvelles approches méthodologiques comme réponses à ces critiques, que l'on peut résumer sous trois grands tournants contemporains dont « un tournant discursif, qui interroge le statut des données collectées, un tournant critique, qui questionne le statut du discours produit par le chercheur et son incidence sur la réalité sociale étudiée, un tournant réflexif enfin qui, corrélativement, s'attache à préciser le rôle et la place du chercheur dans ces processus » (Allard-Poesi, *op. cit.*). Dans cette même optique de « scientifier » l'analyse, l'analyse qualitative s'appuie aussi sur des outils numériques, dont NVIVO qui permet d'effectuer une formalisation du corpus qui passe par l'analyse de contenu ou de discours, mêlant l'identification ou catégorisation des éléments du corpus et l'exploration de leurs relations à travers l'identification des thèmes.

Cette analyse qualitative assistée par ordinateur présente en effet des avantages et des inconvénients que nous résumons sous le tableau suivant élaboré par Guillaume Ollivier en 2017 sous les rubriques d'intérêts et de précautions à prendre en considération pour l'usage de NVIVO, ce qui peut d'ailleurs s'appliquer à toute analyse effectuée avec l'aide d'un logiciel.



**Figure 9 - Intérêts et Précautions pour l'usage de NVIVO**

Ces intérêts et ces précautions sont bien entendus à considérer sous un angle général. Ils s'apparentent à des questions de bon sens que devrait appréhender tout chercheur. Le logiciel ne fait pas le travail du chercheur. Il ne fait que l'assister. Son usage présuppose que le chercheur connaît en amont un certain nombre d'informations fondamentales pour sa recherche. Le chercheur est notamment supposé connaître son arrière-plan épistémologique, son mode de raisonnement et doit également en faire « un usage inséparable d'une réflexivité organisant les va-et-vient entre le corpus, les algorithmes de traitement et les problématiques scientifiques » (Demazière *et al.*, 2006, cités par Ollivier, *op. cit.*). C'est en cela que le logiciel constitue un allié de l'analyse qualitative. Voyons maintenant concrètement comment s'opère cette analyse qualitative avec NVIVO.

#### 5-4-1-NVIVO comme choix d'outil de notre analyse qualitative

NVIVO constitue l'outil principal de la famille des CAQDAS le plus utilisé dans le monde pour réaliser une étude qualitative. Comme nous l'avons déjà dit, ce n'est pas lui qui effectue la démarche. Il ne constitue qu'une aide à la réalisation de l'étude qualitative. D'ailleurs CAQDAS veut dire « *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software* », autrement dit il s'agit d'un logiciel permettant de réaliser une analyse non automatique. Concrètement, « c'est une aide permettant d'accélérer et d'égayer le processus de codage. Il procure une nouvelle approche plus complexe qu'auparavant pour analyser les relations entre les différentes données analysées. Et permet de dégager du temps pour réaliser des tâches plus intéressantes telles que la construction théorique, l'étude de terrain, etc. » (Ollivier, 2017). D'un

point de vue épistémologique, son ancrage dans les approches qualitatives s'effectue principalement autour des analyses thématiques plutôt microsociologiques ou ethnographiques, même s'il offre en fait un large éventail de possibilités de codage. Saldana (2009) a notamment inventorié 29 façons de faire du codage. La logique d'enquête sur laquelle repose l'analyse qualitative avec l'aide de NVIVO s'inscrit dans la suite des travaux de Barney Glaser et Anselm Strauss avec la « *Grounded Theory* » « qui est une démarche itérative de construction progressive et longue, d'une théorie d'un phénomène par l'émergence de catégories liées dans un schème explicatif » (Ollivier, *op. cit.*). Dans cette émergence théorique, « le corpus est produit en même temps que l'interprétation » (Ollivier, *idem*). Elle se focalise autour de « la notion de sensibilité théorique » qui est « une capacité à interpréter des données, à nommer les phénomènes en cause, à ordonner un schème explicatif en ne prenant rien pour acquis : une posture de questionnement continu fondée sur la flexibilité, la rigueur, la créativité, la prise de risque et la réflexivité. » (Ollivier, *ibid.*).

Pour résumer, recourir à NVIVO nous a donc permis d'effectuer quatre étapes dans notre analyse qualitative. Cela nous a amené à importer les données du corpus et de les organiser sous forme de numérotation pour conserver l'anonymat des personnes interviewées. Ensuite, nous avons pu encoder ou plutôt coder ce corpus. Nous avons par la suite créé des cas pour classer les personnes interrogées selon leur âge, leur sexe et leur ancienneté pour expliciter notre interprétation. Puis, nous avons effectué des requêtes pour le croisement arborescent des données codées, avec les catégories ou cas. Le schéma suivant illustre l'ensemble de notre démarche d'analyse qualitative effectuée avec l'aide de NVIVO.



**Figure 10 - Étapes de l'analyse qualitative avec NVIVO**

Ainsi, chacune de ces étapes sont importantes et corrélées l'une avec l'autre. Il n'y a pas un ordre de hiérarchie stricto sensu de réalisation. Même, d'après notre usage, il nous apparaît d'abord important de créer les cas après l'organisation du corpus importé, avant de procéder au codage, dans la mesure où cela permettrait d'élaborer un codage adéquat dans une vision préétablie. Et dans tous les cas, la réalisation des requêtes s'effectue après toutes ces étapes, puisque ce n'est qu'après avoir organisé, catégorisé et codé le corpus qu'on peut effectivement réaliser des croisements.

#### 5-4-2- Une démarche abductive comme logique de codage des données avec NVIVO.

De façon générale, les CAQDAS, dont NVIVO fait partie, s'inscrivent dans l'ordre des épistémologies traditionnelles. On a donc la possibilité d'effectuer le codage du corpus soit à partir d'une approche inductive, soit à partir d'une approche déductive ou simplement à partir d'une démarche abductive. Pour notre étude, nous avons choisi la démarche abductive. Normalement, l'abduction proprement dite appliquée à l'outil NVIVO découle de la théorie enracinée, non pas de celle initialement élaborée par Glaser et Strauss en 1967, mais plutôt de celle rééditée par Corbin et Strauss. Chez eux cette abduction désigne concrètement « un va-et-vient entre déduction et induction ».

Rappelons-le, l'abduction a été inventée par Peirce en 1898 en opposition à la démarche cartésienne. En effet, contrairement à Descartes, « (...) pour Peirce, un scientifique commence une enquête devant un fait étonnant, un effet dont il ne détient pas la cause ou l'explication immédiate. Peirce nie que l'on puisse partir, comme le prétend Descartes, du doute absolu, et affirme la fécondité du doute relatif, qui pourrait se résumer à un "Je doute, donc je pense" : un état instable de la pensée impulse une quête de solution, qui cessera avec le retour à un état stable » (Cariou, 2019). C'est donc de la sorte que doit se traduire toute démarche scientifique.

« Pour se sortir de sa situation inattendue, le chercheur met en avant "une conjecture qui fournit une explication possible". Peirce voit même la production d'hypothèses dans la recherche comme impérative, ce qu'il souligne par une expression en français : "*The hypothesis, as the Frenchman says, c'est plus fort que moi*". (Peirce, cité par Cariou, *idem*) » Corbin et Strauss ont donc élaboré une démarche la plus proche de celle, initiale, de Pierce. Ils ont procédé à une atténuation de l'induction radicale en énonçant le modèle abductif. Ceci nous a donc permis de coder à partir de concepts et d'hypothèses préétablis.

En effet, lors de notre codage, le corpus n'a pas été produit en même temps que l'interprétation. Nous avons au contraire en amont construit notre question de recherche. Ensuite, nous avons co-construit nos

hypothèses en faisant des va-et-vient entre le terrain et la littérature. Puis, nous avons mené nos entretiens semi-directifs pour constituer notre corpus. Nous avons donc procédé par démarche itérative. Et notre corpus est tout à fait constitué de textes ancrés socio-historiquement et rassemblés en vue de répondre à notre problématique de recherche. Nous pensons qu'il est hétérogène du fait de la diversité des fonctions des personnes interrogées. Et justement pour le coder nous avons opté pour une segmentation de sens et non lexicométrique.

#### 5-4-3-L'unité de sens comme unité d'analyse pour notre codage avec NVIVO

Pour notre étude, nous avons procédé à une définition à priori du cadre conceptuel, des hypothèses et des questions de recherche qui posent le cadre des catégories et qui sont ensuite précisées et affinées. Face à cela, l'unité de sens constitue l'unité d'analyse pour effectuer le codage. « L'unité ne se confond pas avec une unité textuelle ou temporelle particulière dans ce cas, mais peut correspondre à une portion de phrase, une phrase entière ou un groupe de phrases suivant le matériau codé (des données d'entretien : des portions de phrase ou des phrases entières ; des données d'observations : des phrases, des paragraphes, des comportements » (Allard-Poesi, *idem*). Dans ce cas l'unité de sens peut correspondre soit au sens d'un mot ou d'une expression (groupe de mots) ; soit à des croyances quant aux relations de cause à effet ou aux relations d'influence entre des phénomènes ou encore à un ou plusieurs paragraphes (voire un texte, un document entier) supposé révéler un événement, un incident, ou encore une caractéristique du contexte étudié. L'éventail des choix possibles est large. Concrètement, selon l'expression utilisée par Corbin et Strauss (1992), il s'agit d'un codage ouvert, c'est-à-dire une exploration « par la lecture fine des textes (ligne à ligne, voire mot à mot !!) pour capter les implicites et étiqueter un maximum de concepts (nœuds libres) qui pourront être complétés ou éliminés ultérieurement pour ensuite identifier les lacunes » (Ollivier, *op. cit.*).

Ce codage oscille entre un codage fin et un codage large pour ne pas dire qu'il fait des va-et-vient entre les deux. En effet, dans l'ordre général, le codage s'oriente sous les deux styles « fin » ou « large », chacun présentant des avantages et des inconvénients.

**Tableau 5 - Styles de codage Fin et Large**

	<b>Codage fin</b>	<b>Codage large</b>
<b>Nature</b>	Plutôt inductif Au plus près du texte, sur segments de petite taille (contextes paramétrables) Du particulier au général Intitulés tels que (code In-Vivo) ou paraphrasés Exhaustivité thématique	Plutôt déductif Macro-thèmes, sur segments de grande taille Du général au particulier Intitulés reformulés de manière générique Ciblage thématique => voir requêtes
<b>Avantages</b>	Adhérence aux données	Rapidité Rend possible les croisements
<b>Inconvénients</b>	Difficulté d'opérer des croisements (requêtes) Pas d'abstraction immédiate Risque d'épuisement	Perte d'enracinement Risque de « placage théorique » Risque de « passer à côté »

Ainsi, ayant adopté un codage abductif, on retrouve l'ensemble de ces aspects dans notre codage. Les connaissant à l'avance, notre effort a reposé sur la diminution des inconvénients de part et d'autre. L'abduction est le plus souvent utilisée dans la réalisation d'études de cas qui nécessitent la triangulation des ressources collectées. Or, nous avons essentiellement réalisé des entretiens semi-directifs. Ce qui amène à penser que notre étude est plus d'un ordre hypothético-déductif. Ce n'est pourtant pas vraiment le cas car, comme nous l'avons mentionné dans les pages précédentes, nous avons procédé à un va-et-vient entre les lectures et le terrain pour l'affinement de nos hypothèses, la construction de la problématique et l'élaboration de notre concept théorique. Et cela, à travers un guide d'entretien qui nous a permis par la suite d'énoncer notre catégorisation thématique pour le codage.

#### 5-4-4- Une catégorisation par « thème » à vocation d'analyse descriptive des phénomènes étudiés (P19)

« Le processus d'élaboration des catégories relève fondamentalement de la "cuisine" du chercheur. Il traduit et exprime sa manière "d'être au monde" et de "faire avec lui". (Allard-Poesi, *op. cit.*) » C'est à partir de cette troisième dimension que l'analyse va s'orienter soit vers le qualitatif proprement dit ou vers le quantitatif. Concrètement, cette partie « décrit le type d'analyse (constructive vs énumérative) utilisée par le chercheur pour interpréter la catégorisation effectuée : cherche-t-on à lier les unités d'analyse entre elles et à des catégories plus générales, ou l'analyse s'appuie-t-elle sur un comptage ou une énumération des unités appartenant à l'une ou l'autre des catégories ? » (Allard-Poesi, *idem*). Comme nous avons opté pour une unité de sens, il va de soi que nous nous sommes orientés vers une analyse « constructive ». Ce n'est pas le comptage des mots qui nous intéresse, mais leur sens. Pour cela, nous avons des catégories ayant la forme de thèmes « qui vont regrouper des unités de sens choisies par le

chercheur (mots, groupes de mots, expressions, phrases ou paragraphes) ayant une signification proche ou référant (au sens large) aux mêmes aspects d'un phénomène » (Allard-Poesi, *ibid.*).

Après cette catégorisation, il est conseillé pour certaines études comme la nôtre d'effectuer une classification qui « regroupe des *caractéristiques*, soit une liste d'*attributs* avec x modalités qualifiant des textes (*sources*) ou des segments de textes (*node* ou *case*) pour permettre de raisonner son échantillonnage, de produire des *comparaisons* utiles en cours de codage ou constitutives d'un résultat d'analyse : par ex Homme vs Femme, jeunes vs vieux, documents initiaux vs finaux... ou encore permet le filtrage sous forme de listes (ex : les textes des jeunes), la *triangulation* ou la *modélisation* grâce à la construction de matrices attributs/catégories » (Ollivier, *ibidem*).

Ainsi, pour notre recherche co-constructive, nous appliquons une règle rigoureuse dans les techniques de traitement de données soutenues par l'outil NVIVO telle que « l'échantillon est soigneusement élaboré, voire tend à la représentativité, la grille de questions standardisée et stabilisée, la conduite d'entretien marquée par une réserve de l'enquêteur. Enfin, l'analyse de contenu tente de s'en tenir le plus strictement possible aux données, sans interprétation » (Kaufmann, *ibid.*).

À l'issue de la description de notre positionnement épistémologique, de notre approche compréhensive, de notre démarche méthodologique qualitative et du traitement de notre corpus via NVIVO, nous pouvons maintenant présenter le plan rédactionnel de notre thèse.

## 6-CONVERGENCE RELATIVE DES ORGANISATIONS ACTUELLES VERS LE BRICOLAGE EXPERIENTIEL AU CŒUR D'UNE « HYBRIDATION ORGANISATIONNELLE » GLOBALE

Pour savoir si les organisations s'orientent vers un bricolage expérimentiel à travers la digitalisation, nous avons élaboré un guide d'entretien pour recueillir les informations requises auprès d'enquêtés. Concrètement, nous avons interrogé les acteurs organisationnels sur les différentes thématiques qui ont servi de « codes » dans NVIVO et qui apparaissent dans le diagramme suivant.

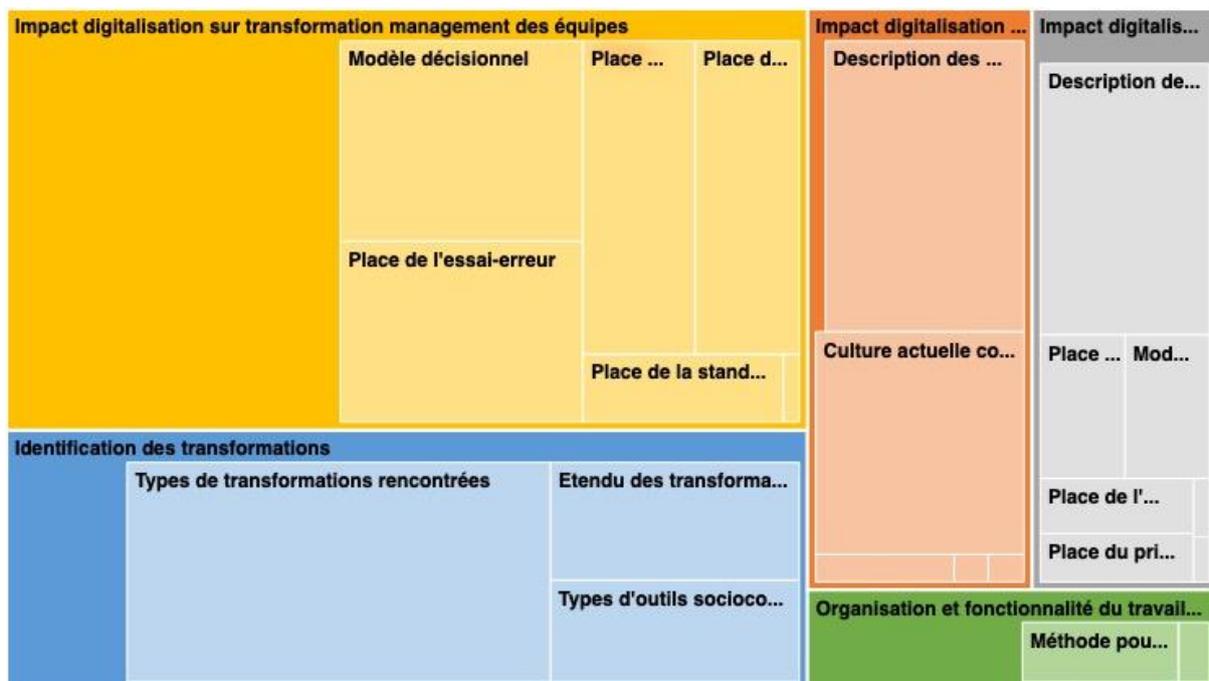


Figure 111 - Diagramme des thématiques codées

À partir de ce diagramme, on peut observer que deux cadrans sont plus volumineux. Il s'agit du cadran jaunâtre mettant en exergue l'impact de la digitalisation sur les pratiques managériales, suivi du cadran bleuâtre qui identifie les différentes transformations existantes et actuelles. Suivent les autres thématiques liées à la transformation de la culture, aux postures des acteurs et au fonctionnement organisationnel, largement mineures.

Ces codes nous ont permis de relever la conjoncture actuelle des organisations sur ces cinq thématiques que nous pensons être centrales pour cette illustration, même si nous savons également qu'il peut y avoir d'autres thématiques à interroger pour arriver à un même résultat. Nous avons donc choisi ces cinq

thématiques principales ou codes-parents, desquels découlait des sous-thématiques ou codes-enfants, comme l'indique le graphique suivant.

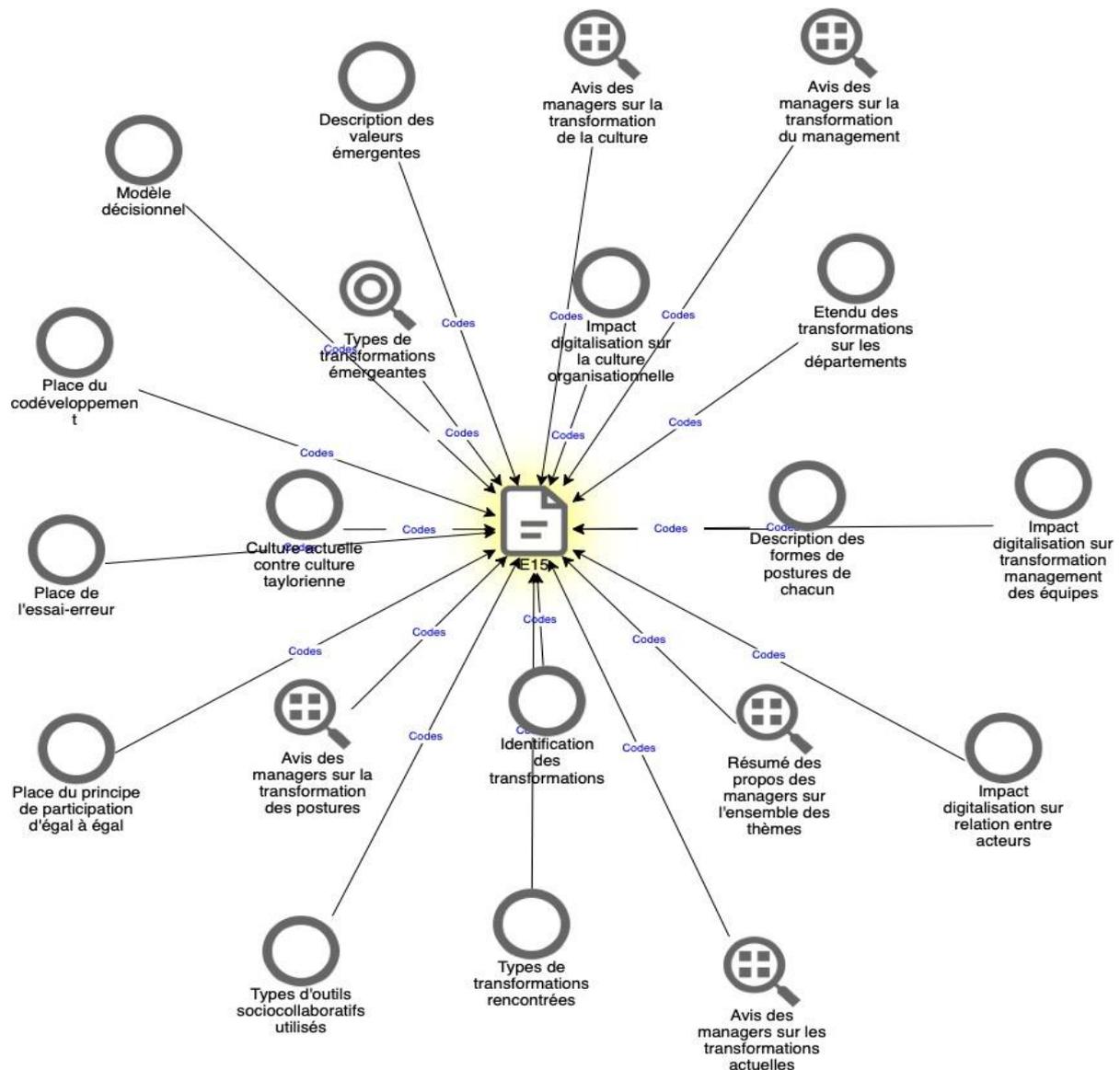


Figure 112 - Illustration des codes-parents et codes-enfants

Bien qu'il n'y ait pas une illustration stricte, hiérarchique et ordonnée des codes-parents reliés directement aux codes-enfants concernés, on peut tout de même lire à la fois les différents codes-parents qui sont situés le plus près du noyau comme celui lié à l'impact de la digitalisation sur la transformation de la culture et sur l'une des autres branches le code-enfant qui lui est attribué et qui concerne les valeurs émergentes actuelles. Ces ensembles de codes ne sont pas sur la même branche, mais on peut voir que

tous les codes-enfants se trouvent aux périphéries des flèches. Le sens de lecture part donc du centre ou noyau vers les périphéries.

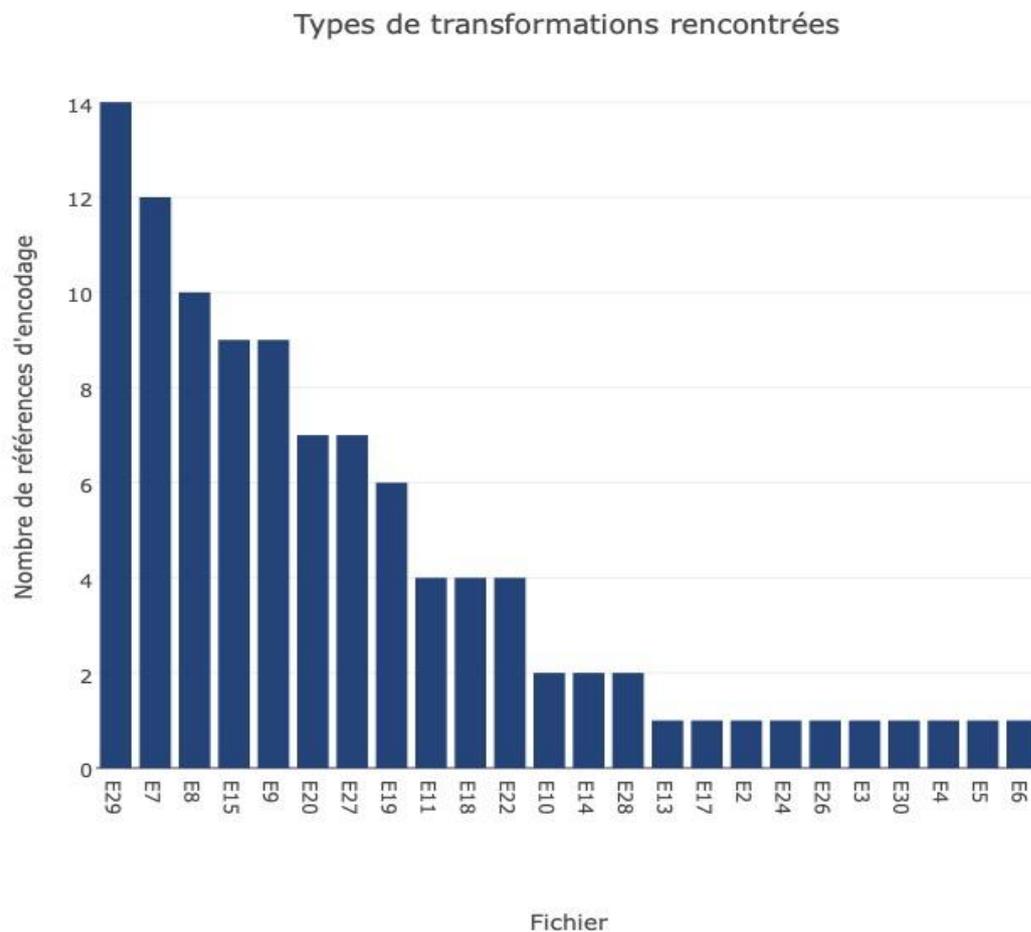
Toutes ces illustrations nous montrent que les thématiques liées à nos hypothèses sont bel et bien visibles, bien qu'elles montrent des nuances sous certains aspects. Nous voulions savoir si la conjoncture actuelle des pratiques managériales « émerge », « converge » ou bascule totalement vers le bricolage expérientiel. Comme le montrent les illustrations précédentes, il n'y a pas de doute qu'elles s'orientent vers une sorte de bricolage, mais qui n'est ni forcément expérientiel, ni forcément lié à la digitalisation. La situation actuelle organisationnelle s'identifie à une hybridation de pratiques et de configurations différentes d'une équipe à une autre au sein d'une même entreprise où chacun teste et adopte des pratiques singulières et distinctes de celles qu'adoptent les autres. Autrement dit, l'adoption d'une sorte de « *test and learn* » des pratiques au niveau des équipes qui apparaissent comme étant de « petites niches situées ». Les entreprises entendent en effet parler de plusieurs approches organisationnelles dites inédites. Aussi, avant de pouvoir étendre une de ces pratiques, ce serait d'abord au sein d'une équipe « test » ou auprès de personnes sélectionnées qu'on va d'abord l'adopter avant de savoir si elle doit être « pollinisée » vers d'autres équipes ou département (Silva, *ibidem*).

« Par contre, l'essayer pour apprendre, le tester pour avancer, ça se traduit aujourd'hui par beaucoup... On voit beaucoup plus de pratiques où dans des équipes, dans des business, on commence à avoir des petites poches d'équipe qui se mettent à faire des POCKS sur des sujets, sur des projets transversaux ; qui commencent à proposer des choses qui n'existent pas. Et on a accéléré depuis deux ans, avec un programme qui accompagne les hauts-potentiels du Groupe, et qui développent et sur lesquels on les développe justement à la création de valeur autour de ces projets transverses, sur ces projets de tests. Et sur lesquels on dit, ce n'est pas grave si vous vous trompez puisque personne ne vous a demandé de les faire. » (E22)

On voit donc une première approche de bricolage qui certes n'est pas expérientiel, mais qui illustre la conjoncture d'expérimentation actuelle des organisations. Ici s'exprime une volonté forte et majoritaire de vouloir dépasser « le taylorisme » traditionnel longtemps ancré dans les sociétés. Aussi, il y a une sorte de floraison de pratiques distinctes qui émergent d'un département à un autre ou d'une équipe à une autre, faisant ainsi ressembler l'organisation à une sorte de « structure polymorphique hétérogène » où on essaie d'adopter n'importe quelle pratique pour être à la page à des niveaux micro-organisationnels, sans forcément être généralisée dans toutes les sphères de la même entreprise, comme le confirment les propos suivants.

« Je vous parle par rapport à mon service. Dans notre service DSI, on a abandonné les logiques de service mono-périmètre. Donc, on a des managers, mais les managers sont plutôt orientés vers l'activité RH, dans le sens que les collaborateurs puissent s'épanouir, puissent s'aligner avec ce qu'ils ont envie de faire. » (E30)

Ceci met ainsi en évidence une conjoncture organisationnelle toujours en mouvement. Les organisations actuelles sont en effet majoritairement confrontées à de nombreuses transformations comme le montre le graphique suivant répertoriant l'identification du nombre de transformations déployées au sein des organisations.



**Figure 113 - Illustration des types de transformations actuelles**

De même que le confirment les propos du délégué syndical suivants.

« Alors, grosso modo, qu'est qu'on dit ? C'est qu'on est en train de changer d'époque avec deux types de transformations. Avant, on ne parlait pas de transformations, mais de changements. On était à un état A on passait à un état B. Typiquement, on installait une nouvelle ligne de production. Donc ça changeait la façon de travailler, ça changeait les équipes. Mais on arrivait à un niveau stable. Et là, on est dans une logique de transformation continue, permanente. Où les choses bougent. Donc ça c'est un peu la transformation. Donc derrière, c'est quoi le rôle des managers ? » (E19)

Cette vision de mouvance organisationnelle contemporaine a notamment été clarifiée par Autissier et ses pairs qui ont même mis l'accent sur une particularité de « changement exponentiel » de par sa forme inédite contemporaine. Pour eux, en effet, le *changement exponentiel* est la traduction d'une forme inédite de changement à laquelle les organisations sont actuellement confrontées. D'un précédent contexte organisationnel marqué successivement d'abord par un *changement ponctuel* correspondant au passage d'un point A à un point B stable géré de façon descendante, puis par un *changement continu* géré de façon co-constructive dans des micro-situations, actuellement les organisations sont dans cette dynamique de *changement exponentiel* qui apparemment remet profondément en question la place des *normes* et des *structures*. C'est ce que confirme l'ensemble des témoignages des acteurs qui ont été interrogés. Il y aurait de nombreuses transformations qui ont été entamées depuis quelques décennies et qui s'opèrent encore actuellement comme dans toutes les ères précédentes.

« Bah oui, comme toutes les entreprises, on a toujours des transformations qui s'opèrent au fil du temps. Il y a des transformations au niveau organisationnel, des transformations au niveau humain, il y a beaucoup de choses qui se transforment et qui évoluent. Vous avez des transformations organisationnelles qui s'opèrent de manière régulière pour des raisons de rapprochement. Ça va par exemple être au niveau géographique pour plus de proximité avec les collaborateurs. Vous avez des transformations au niveau des approches au niveau digital là où effectivement le monde du digital touche en plein l'organisation et donc on doit s'adapter au monde technologique. » (E1)

« On a deux approches différentes qui se suivent successivement. Sur la période 2014-2018, on a été sur un plan de transformation avec une vision très claire et un plan de transformation. La méthode de travail c'était d'être dans l'exécution parfaite de ce qui avait été prévu. On ne pouvait pas demander aux équipes d'être créatifs, d'avoir les idées. Il fallait juste transformer tel que c'était prévu. Avec des jalons, des étapes, des projets en temps et en heure...Donc ça c'était la

première étape 2014-2018 où on était dans une phase de fonctionnement d'exécution. Les rails étaient tracés, il fallait suivre les rails tracés. Dans la période actuelle 2019-2021, on a changé de méthode. On a des objectifs très clairs. On sait comment globalement... mais les choses sont beaucoup plus ouvertes. Et on doit être justement dans une méthode plus agile. Où, là on est plus sûr... on travaille plus sur le plan d'action, en fonction de l'environnement, de la concurrence, etc... et de comment on veut aller à l'avenir mais tout n'est pas écrit. Il y a plus de liberté, d'esprit d'initiative. On recherche davantage à être agile, l'autonomie des équipes pour atteindre ses objectifs. Un vrai mode de fonctionnement qui est assez différent. » (E13)

Bien que ces transformations soient aussi nombreuses et variées, la digitalisation apparaît comme étant au centre pour beaucoup d'entre elles. Nous avons par exemple les propos d'un délégué syndical qui nous indiquait ceci :

« En 2016, il y avait une nouvelle stratégie qui avait mis en œuvre. Qui était les 3D : Décarbonation, Digitalisation et Décentralisation. Aujourd'hui, on est arrivé à une nouvelle phase ; ça veut dire que la digitalisation c'était dans le cœur de l'activité d'Engie. Et pour la première fois, on avait un Directeur Général Adjoint qui était aussi DSI, ce qui est un changement par rapport aux autres boîtes du CAC-40 (...) L'idée de "0 Carbone as a Service" c'est de créer à nos clients des rassemblements avec des partenaires, avec des entités de l'entreprise X, dont le but est de garantir que toutes les activités vont permettre une forte réduction de carbone que ce soit dans les *facilities management*, que ce soit dans l'exploration de nouvelles énergies, la construction d'énergie ou la fourniture d'énergie. Donc tout ça, ça tire nos activités et ça renforce le rôle du digital dans nos activités. » (E18)

Cette réponse du délégué syndical, entre autres, a donc consolidé notre fondement de départ selon lequel la digitalisation constituait un vecteur de transformation. Il nous a paru indispensable de commencer notre terrain avec cette question sur les possibles transformations existentielles actuelles. Cela offrait la possibilité à l'interviewé de nous dire si cela était réel et en quoi cette ou ces transformation(s) consistait, pour pouvoir ensuite l'interroger sur les différents aspects de ces transformations à travers un affinement des questions de plus en plus précis, dont celle liée à la digitalisation, pour finalement arriver à dire si oui ou non il y a effectivement un lien entre digitalisation et transformation.

Et la majorité des réponses des enquêtés mettaient la digitalisation au centre de leur transformation. Avec tout de même une nuance, bien que mineure, apportée par certains enquêtés, comme l'indiquent ces propos de la directrice d'un grand groupe.

« Ça, c'est un peu une idéologie. C'est ce qu'on raconte aujourd'hui. Ils sont interactifs quand on veut qu'ils soient interactifs. Donc on a des réseaux sociaux, on a Yammer, des outils collaboratifs dont Teams et on fait des réunions via Skype. Il n'empêche que je vois bien ce qu'on a mis en place (...) ; ça me fait un peu rigoler ; le DRH il est très "il faut casser les silos". »  
(E19)

« Non, je pense que la digitalisation, c'est comme l'électricité, comme la machine à vapeur ; c'est un outil technologique. Après, on l'utilise, ça peut faire du bon comme ça peut faire du mauvais. J'ai été avec quelqu'un, qui n'est pas d'ici de chez Engie et qui me racontait hier que... alors, c'est une entreprise un peu particulière avec des salariés qui sont dans un statut et d'autres qui sont dans un autre – que ceux qui sont dans un statut protégé, eux ils peuvent faire du télétravail quand ils veulent, que les autres qui sont dans un statut privé n'ont droit au télétravail qu'une fois par semaine. » (E19)

« Donc, on est à la Direction de la Transformation, à peu près une dizaine de personnes en poste. Et notre objectif, notre feuille de route, c'est d'accompagner la transformation, mais sans le pan digital. Parce que le pan digital, il est ailleurs. Mais néanmoins, on travaille quand même avec des outils digitaux. Et on subit, entre guillemets, la "transformation digitale de l'entreprise". »  
(E11)

Ceci montre que la digitalisation peut être utilisée de façon différente d'une entreprise à une autre. Elle peut être déployée ou pas. Elle peut entraîner des transformations ou pas. Cela dépend des objectifs de chacun des groupes. Les transformations actuelles peuvent donc surgir de nombreux autres facteurs, dont ceux liés à l'environnement, l'organisationnel et/ou le digital. Ce qui est donc un fait qu'on ne peut pas contester. Mais, la digitalisation n'est pour autant pas neutre. Son déploiement constitue un facteur de transformation ou de changement important non seulement au sein des organisations mais plus largement au niveau sociétal (Silva, *op. cit.*). Et les organisations essaient de suivre le mouvement pour s'adapter et anticiper au mieux les attentes des collaborateurs qui sont aussi des clients. Les usages sociétaux développés sont ainsi transposés au sein des organisations.

« Ce qui est sûr c'est que le changement est sociétal. Peut-être que certaines entreprises pourront faire exception, mais la tendance n'y est pas encore. Ça passe par l'éducation, les mentalités, et peut-être arriver à un point de rupture qui, peut-être, peut arriver d'ici quelques années par rapport à des situations économiques, des polarisations des populations avec de faibles revenus,

faibles compétences parce qu'on ne leur donne pas accès au développement des compétences. »  
(E10)

« Ce qui est indispensable aujourd'hui et demain, c'est que le contexte et l'environnement changent en permanence. Il y a de nouvelles technologies qui arrivent de plus en plus vite et de plus en plus nombreuses. Vous avez des consommateurs dont les comportements évoluent très vite. Notamment les avis sur les Responsabilités Sociales de l'Entreprise. Vous avez des modèles économiques qui changent. On voit que se développe aujourd'hui le *C to C*. C'est-à-dire des consommateurs qui vendent des produits à d'autres consommateurs. On n'achète plus des produits neufs, on revend ses produits. D'où le succès des sites comme le Bon Coin, Marketplace, par exemple. Et donc des entreprises comme La Redoute doivent s'adapter, anticiper, évoluer et aller très vite dans la force des évolutions. » (E13)

« Et ça c'est justement sur l'impact du numérique avec une projection de 21 milliards d'objets connectés en 2020. Tout est exponentiel. Mais l'impact aussi sur la société, sur le business, sur la technologie. Le numérique est au cœur de nos activités. Ça, c'est le lien avec le côté sociétal. »  
(E20)

Ainsi, par ces différents propos théoriques et empiriques nous avons pu consolider l'idée d'une transformation exponentielle contemporaine où la digitalisation est centrale même si elle n'est pas toujours la cause directe de la transformation. Il nous restait donc encore à interroger les enquêtés sur le fait de savoir si ces transformations incluaient ou pas une orientation moindre ou totale des pratiques managériales vers le bricolage expérientiel proprement dit. Autrement dit, une interrogation à deux niveaux distincts qui nous ramenaient à nos deux questions de départ. Est-ce que par la digitalisation au centre des transformations actuelles les pratiques managériales s'orientent vers le bricolage expérientiel ? Et si oui, jusqu'à quel niveau : d'émergence, de convergence ou de basculement total au point de susciter une rupture par rapport aux pratiques traditionnelles ? Face à ces interrogations, il s'est avéré que les réponses étaient toutes assez « nuancées », comme le montre l'analyse de nos résultats explicitant la validité relative de nos hypothèses. En apportant des réponses à ces questions, nous explicitons enfin nos questions de recherche sur les possibles transformations de la culture organisationnelle, le management proprement dit et les postures des acteurs relativement à la digitalisation. En d'autres termes, il s'agit de savoir si la digitalisation entraîne la convergence ou le basculement total de la culture, du management et des postures organisationnelles vers les principes prônés par le bricolage expérientiel.

## 6.1. CONVERGENCE VERS UNE HYBRIDATION CULTURELLE : DEPLOIEMENT DE SOUS-CULTURES PARCELLAIRES ATYPIQUES MICRO-ORGANINIQUES ENTREMELEES A UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE TRADITIONNELLE GLOBALE

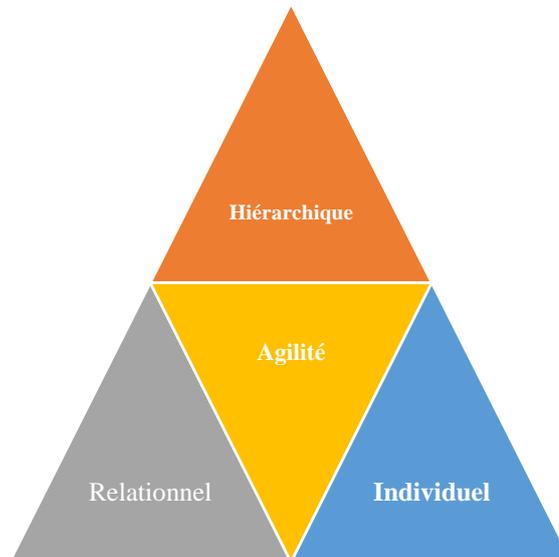
Notre première hypothèse s'est basée sur une possible transformation de la culture organisationnelle par la numérisation, de telle façon que la culture basculerait vers une sorte de « relationalisation » au centre des rapports des acteurs de l'entreprise. Et cela ferait ainsi basculer les comportements vers des valeurs « groupales » et « coopératives » avec des dimensions plus humaines contre des valeurs tayloriennes traditionnelles inscrivant l'organisation dans des rapports essentiellement rationnels, mécanistes, individuels pour principalement augmenter la productivité par une efficacité toujours accrue. Le terrain nous révèle qu'on n'est pas encore aujourd'hui dans une situation de bascule radicale vers le relationnel au niveau macro-organisationnel global, mais seulement au niveau micro-organisationnel et de façon relative. Il y a une sorte de multipolarité culturelle au sein d'une même organisation. Ou bien chaque pôle construit sa propre culture ; ou bien le haut management crée effectivement des valeurs culturelles qu'il ne respecte pas lui-même, entraînant le refus d'adhésion aux principes descendants par les équipes, comme le dénonce ce délégué syndical.

« Alors déjà, les valeurs ça ne vient pas de la direction. Moi, j'ai connu une période où effectivement, on avait cassé France Télécom. On s'était aperçu qu'il n'y avait plus de valeur. La direction a dit "les valeurs ce sera ça, ça, ça". Ça n'a pas duré longtemps. » (E15)

« Mais les entreprises qui travaillent sur la culture, qui veulent le faire, celles qui sont les plus en retard continuent de faire des chartes, continuent de faire des valeurs, de dire les comportements. Alors ça, c'est assez compliqué, parce qu'on commence par le sommet pour que ça descende ; ça prend plein de temps pour que ça descende plus d'une année. Et avant qu'on soit arrivé en bas, les gens se rendent compte que ceux qui ont été formés sur cette charte ne la respecte pas. Et que ça ne les empêche pas d'être promus. Donc ça n'invite pas forcément à une généralisation de cette charte. » (E19)

Les organisations ressemblent donc à des configurations multiculturelles, non pas au sens défini par Hofstede (*op. cit.*) qui a travaillé sur les spécificités culturelles d'un pays dans le cadre du management international. Mais cela ressemble plutôt à une entité « historiquement » « uniforme » qui est censée être régie par son histoire et des valeurs qui la définissent et caractérisent son identité singulière. Comme ce que Smirchich (*ibidem*) a souligné lorsqu'elle a dit que « l'entreprise a une culture ou est une culture ».

C'est cette dimension culturelle singulière et identitaire qui est aujourd'hui bousculée, comme le montre le schéma suivant où on peut relever plusieurs cultures à la fois en allant du haut vers le bas.



**Figure 114 - Hybridation culturelle**

On peut ainsi retrouver dans l'ensemble des organisations les fondements culturels qui ont fait leur histoire. Rappelons-le, la culture d'une organisation peut être identifiée à travers plusieurs aspects constitutifs de l'identité de cette dernière. Tout d'abord, « (...) comme toute communauté humaine, l'entreprise produit de la culture au sens anthropologique du terme, c'est-à-dire des valeurs, des modèles de comportements intériorisés, des normes ou des habitudes » (Le Goff, cité par Godelier, *op. cit.*). Ensuite, elle peut s'assimiler à des artefacts visibles, ou à un cadre général de l'action ou encore à l'ensemble des dits et implicites non observables mais qui régulent la conscience de chacun des acteurs (Schein, *op. cit.*). Ceux-ci servent à construire et orienter le sens commun et le vivre ensemble des acteurs d'une organisation. Et dans le décor actuel des organisations on peut identifier cette multiplicité de cultures qui caractérise son hybridation.

**Tableau 6 - Formes de cultures existantes dans les organisations actuelles**

Modèles de cultures émergentes retrouvées	Modalités de déploiement	Entreprises / Équipes concernées
<p><b>Culture relationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilité dans les équipes</li> <li>- Culture agile</li> <li>- Solidarité</li> <li>- <i>Empowerment</i> collectif</li> <li>- Sociocratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encouragement des cadres et du top-management aux valeurs relationnelles</li> <li>- Mais pour être pratiqué au niveau des équipes de proximité, et pas au niveau du top-management qui reste dans un niveau supérieur (N+1 ; N+2)</li> <li>- Adoption de la méthode agile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction Transformation (Engie)</li> <li>- Direction de la Transformation Numérique, (DIGIPOST)</li> </ul>
<p><b>Culture intrapreneuriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Empowerment</i> individuel extrême</li> <li>- Liberté et prise d'initiative et de risque</li> <li>- Agilité extrême</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratique de l'holocratie</li> <li>- Recommandation et Obligation d'autonomisation sinon risque de mise à l'écart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Association indépendante</li> <li>- Certaines Banques en ligne</li> </ul>
<p><b>Culture bipolaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservation des valeurs individualistes</li> <li>- Mais en même temps adoption de valeurs relationnelles : entraide, prise d'initiative « encadrée »</li> <li>- Prise d'initiative avec compte rendu par la suite</li> </ul>	<p>C'est la culture qui est dominante à un niveau macro-organisationnel (retrouvé au niveau du top-management). Mais qui tend à s'estomper au niveau des équipes qui tendent davantage vers l'approche bipolaire ; c'est-à-dire à la fois relationnelle et individualiste</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service (courrier, Télécom, Assurance, Logiciel...)</li> <li>- Industrie</li> <li>- Consulting</li> </ul>
<p><b>Culture classique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche taylorienne du travail</li> <li>- Culture rationnelle</li> <li>- Mesure et Encadrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune prise d'initiative</li> <li>- Individualisme</li> <li>- Bureaucratie</li> <li>- Approche processus de travail</li> <li>- Adoption de la co-construction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service (courrier, Télécom, Assurance, Logiciel...)</li> <li>- Industrie</li> <li>- Consulting</li> </ul>

Au vu des témoignages des enquêtés, il y a encore une sorte de culture qui constitue toujours en ce sens une sorte de fil conducteur qui régule les actions, les comportements et la vision commune d'une organisation, qui peut s'identifier à l'histoire de l'organisation par exemple et qui reste ancrée, quelles que soient les circonstances et les années d'existence de l'organisation.

« Et en fait, pour arriver à définir les éléments d'ADN de l'entreprise, c'est-à-dire les éléments qui sont intemporels, c'est-à-dire les éléments qui ont fait le succès de l'entreprise X depuis 180 ans. Les mêmes éléments qui font qu'elle a réussi à se transformer et qui vont faire son succès dans l'avenir. Et donc on a réussi à définir trois éléments d'ADN qui sont intemporels. » (E13)

Cependant cette dimension de fil conducteur de culture organisationnelle « unique » du commun semble aujourd'hui être ou bousculée ou corrélée à des sous-cultures découlant des transformations exponentielles au niveau des départements et/ou des équipes. En effet, on peut dorénavant constater qu'il y a plusieurs sortes de sous-cultures différentes dans les équipes différentes de la culture organisationnelle du groupe qui peuvent reposer parfois sur des antagonismes très forts au sein d'une même organisation : on peut relever à un niveau en haut de la pyramide une culture très rationnelle, hiérarchisée au niveau global, et des sous-cultures souvent plus émotionnelles, relationnelle et humaine au niveau des départements et des équipes. D'où le choix du terme organique (vivante, voire humaniste). Autrement dit, il s'agit de sous-cultures qui sont impulsées en amont au sein des départements et pas déployées et décrites par le haut management comme au traditionnel et qui s'inscrit aussi dans une volonté de pollinisation.

« J'ai travaillé fortement dans la transformation de l'entreprise. Redéfinir la culture de l'entreprise, ses valeurs, etc. On a même travaillé avec une équipe de psychosociologues qui sont intervenus pour faire des entretiens internes, des entretiens individuels dans le groupe, pour faire ou réaliser ce qu'on appelle un " portrait culturel". » (E13)

« Maintenant, on a lancé tout un processus pour faire évoluer ces valeurs. Et on veut aller sur des valeurs comme l'audace, qui va remplacer l'ambition, parce que pour nous l'ambition, c'était un peu restrictif, ça manque de liberté. Donc on se dit que l'audace est quelque chose qui cadre davantage avec cette période de développement. On va garder l'aspect créativité parce que c'est vraiment consubstantiel à nos métiers. Et on va remplacer exigence par soit confiance, soit par bienveillance. Mais ce sera sans doute confiance parce que je pense qu'il y a un côté

bilatéral. La confiance, elle se donne, elle se reçoit, elle se construit. Alors que la bienveillance, c'est un petit peu quelque chose comme ça, qui existe. On préfère quelque chose d'un peu plus actif. » (E13)

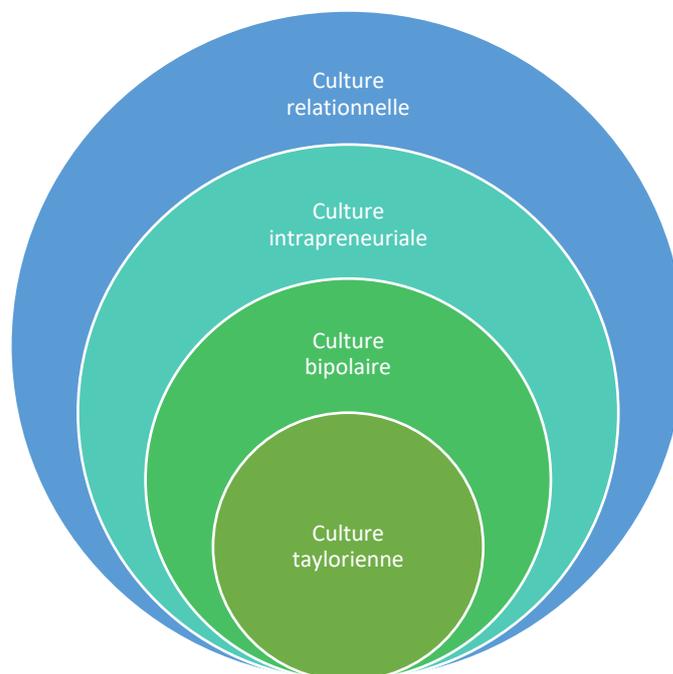
« Alors, pas forcément qui caractérisent. Mais qu'on voudrait mettre en avant et que ce soient des valeurs d'entreprise du collectif. Ce sont des valeurs qu'on a travaillé dans le département, qui ont été montées à la Direction du site et voilà ; mais la mise en œuvre n'est pas si simple. Donc, nous, on a été un peu avant-gardiste cette année dans les départements. On a traité quatre valeurs. Et puis il faut maintenant le travailler avec les salariés : "L'audace c'est quoi pour toi ?" Ce n'est pas encore fini. Moi, j'ai encore des réunions. Moi, je suis partie, mais eux, ils continuent et du coup on a décidé cette année que l'audace c'était "faire un challenge". Et on continue à faire ça. On ira jusqu'au bout. » (E27)

Ainsi, certaines équipes et certains départements sont désormais des « early adopteurs » des valeurs qu'on veut d'abord tester avant de les étendre au sein du groupe. Nous assimilons cela à une sorte de bricolage au niveau de la culture dans la mesure où l'on observe chez l'ensemble des groupes organisationnels une forte volonté de sortir des principes traditionnels culturels liés à la rationalité, à la mesure et au culte de la productivité au péril de l'humain. La dimension culturelle organisationnelle n'est plus « figée », elle se déploie dorénavant sous un éventail de possibilités avec une forte orientation vers le relationnel, c'est-à-dire vers un ensemble de valeurs plus humaines qui font « groupe » ou « coopération ». L'entreprise devient une sorte d'entité organique et « vivante », en référence au modèle théorique de réseau organique défini par Christophe Assens (2011), faite de personnes et non de « ressources » manipulables. Christophe Assens (*op. cit.*) a élaboré un modèle relationnel du fonctionnement des entreprises qu'il compare au cerveau humain constitué de cellules différentes avec un rôle spécifique mais qui sont complémentaires et reliées les unes aux autres de façon indispensable. Bien qu'il soit orienté vers un modèle d'autogestion que nous ne défendons pas comme lui, ces relations coopératives organiques illustrent tout de même une approche organisationnelle plus dynamique, complexe mais surtout collaborative et humaine. Ainsi on sort totalement de la vision mécaniste de l'organisation pour une vision plus « humaine » des travailleurs, qui ne se limite pas non plus à l'approche humaniste développée au 20<sup>e</sup> siècle et identifiée comme ayant un ancrage psychosociologique de l'être humain individualiste. Mais surtout il y a une considération de l'humain comme « une personne entière » ayant besoin d'altérité pour vivre, se construire et s'épanouir au travail. L'organisation inclut donc plus qu'avant ces aspects de valeurs relationnelles, plus que sa limitation ancienne à des valeurs essentiellement liées à la productivité, l'individualisme et le perfectionnement par la mesure du travail. La fracture culturelle dans les organisations est un appel à la valorisation des

principes d'une coopération plus humaine, même si cela soulève paradoxalement des divergences à certains niveaux au sein même des organisations.

#### 6.1.1. Le relationnel situé : Une dimension culturelle vécue au niveau micro-organisationnel et encore rejetée au niveau macro-organisationnel

Dans notre première hypothèse, nous avons aussi énoncé une possible transformation de la culture organisationnelle qui basculerait vers le relationnel. Nous partions en effet du principe que dans toutes les organisations, il y a à la base une culture taylorienne marquée par le rationalisme, l'individualisme, la focalisation sur la mesure et une productivité fondée uniquement sur l'efficacité, dans laquelle l'efficacité est une dimension de la vision essentiellement mesurée du travail. Notre hypothèse d'orientation de la culture vers le relationnel serait donc une vision de transformation de cette dernière. Le résultat n'est pas explicitement tranché, dans la mesure où on retrouve à la fois une culture dite taylorienne et une culture relationnelle liée au bricolage expérimental, auxquelles s'ajoute une culture intrapreneuriale et une sorte de culture d'entre-deux qu'on a nommée culture bipolaire. Les organisations vivent donc à partir de cultures ayant plusieurs facettes dont celle toujours liée au taylorisme et une autre liée au relationnel du bricolage expérimental. Ceci nous a donc amenée à parler d'une situation d'hybridation culturelle.



**Figure 115 - Formes des cultures contemporaines au sein d'une même organisation**

Souligner qu'il y a une hybridation culturelle et/ou organisationnelle globale n'est pas une nouveauté. Plusieurs études avant nous l'avaient déjà soulignée, comme justement les études sur les réseaux

effectuées par Christophe Assens (*idem*) ou encore les études sur la multiplicité des configurations faites par Mintzberg (*op. cit.*), rééditées par Nizet et Pichault (*ibidem*). Le contexte organisationnel à lui seul est constitutif à la fois de formel et d'informel, et à la fois d'une configuration structurelle « matérielle palpable » et d'autres qui sont invisibles. D'autres auteurs vont même plus loin dans leurs théories en identifiant le taylorisme et les autres modèles organisationnels à des utopies qui ne sont pas réelles mais uniquement issues de l'imaginaire collectif, dans la mesure où ces différentes approches sont le fruit de théories et qu'il y a toujours un fossé entre le théorique et le réel. Dans tous les cas, pour notre étude, nous admettons au contraire l'existence de ces approches bien qu'elles puissent être corrélées à une dimension plus ou moins informelle considérable. Aussi, en nous appuyant sur la chronologie des énoncés théoriques et conceptuels issus de notre revue de littérature, nous prenons en compte l'existence de ces approches. Et après avoir évoqué comme hypothèse que la différence aujourd'hui entre les pratiques traditionnelles tayloriennes et celles contemporaines est qu'on observe majoritairement une volonté dans les organisations de dépasser la traditionnelle culture taylorienne très structurée, hiérarchique et mécaniste pour s'orienter vers cette culture davantage relationnelle coopérative, le terrain semble nous donner partiellement raison, dans la mesure où les témoignages des enquêtés confirment cette volonté de dépassement du taylorisme vers plus de coopératif, qu'ils identifient d'ailleurs sous plusieurs appellations : co-construction, transversalité, intelligence ou encore agilité, etc.

« La direction, ce qui fait partie de son ADN, ce sont ses valeurs, ce de quoi elle vit. C'est l'intelligence collective. C'est ce qu'on vit au quotidien. On sait que, chacun, on n'a pas la science infuse, et chaque fois c'est ce levier qu'on active, l'intelligence collective. C'est le moteur de tout. » (E11)

« Alors, on a la co-construction. Cette année on l'a fait dans le département, le manager n'a pas été impliqué totalement. Forcément ça a été un sponsor, pour vérifier que tout se passe bien, qu'ils ne sortent pas du cadre. Mais on a beaucoup co-construit sur des valeurs de département ou d'unité. On parlait de la bienveillance. On l'a fait aussi sur l'audace. On a co-construit en équipe. Par exemple, on fait un séminaire de département, en général une fois par an. Et ce ne sont pas les managers et les chefs de département qui vont décider maintenant de ce qui est dans ce séminaire. » (E27)

« C'est la culture de l'amélioration continue. Tout ça, ce sont les principes de l'agilité, le *test and learn*, tout ça. Face à la transformation permanente, on se forme tout le temps. On essaie d'être ouvert sur le monde extérieur, et d'aller voir un peu à gauche et à droite comment ça se

fait. Mais on ne le fait pas suffisamment et on reconnaît collectivement qu'on ne le fait pas suffisamment. (...) C'est pour voir les bonnes idées qui nous correspondent. D'ailleurs, quand on réfléchissait à l'outil qu'on devait utiliser pour l'agilité des équipes, on est allé voir une petite start-up qui était elle-même en train de développer un outil. Et puis, on a essayé de prendre les bonnes idées pour après les tester. » (E)

Mais comme pour la culture organisationnelle globale, il y a une réserve liée à la non-généralisation de ces principes relationnels dans toutes les sphères de l'organisation, ce qui fait que tout le monde parle de culture relationnelle, co-constructive et coopérative. Ainsi, les directions, les managers et les collaborateurs unanimement s'investissent dans cette démarche de relationalité, voulant ainsi que le sens du travail aujourd'hui se détourne beaucoup des valeurs très individualistes, concurrentielles. Pourtant cela reste encore pour d'autres une culture atypique et non naturelle. Car pour beaucoup d'autres acteurs cette culture du relationnel coopératif n'est pas une valeur française.

« “Nous, on n'est pas efficace.” Donc on est dans une sorte de schizophrénie permanente, où on veut être singulier et on veut être comme les autres. Sauf qu'à un moment ça ne fonctionne pas et c'est pour ça que (...) On ne peut pas mettre en place des dispositifs identiques aux autres entreprises dans cette boîte ; ça ne marche pas. Donc pour moi, ils sont dans une bifurcation. Ils vont devoir choisir entre le fait de normaliser complètement ou vraiment faire le choix de la coopération. » (E14)

On se retrouve donc une fois de plus dans une volteface culturelle assez contrastée et ambiguë. Certains préfèrent conserver leurs valeurs traditionnelles, pendant que d'autres estiment que l'heure est au changement de la culture sous prétexte que les cultures « coopératives » et « agiles » ou d'intelligence collective plutôt de l'ordre des Anglo-saxons ou des Scandinaves sont celles qui répondraient aux besoins contemporains organisationnels. Aussi, des valeurs considérées comme étant étrangères sont de plus en plus « cultivées » au sein des groupes.

#### 6.1.2. Bienveillance, Transparence, Entraide et Solidarité : Des valeurs « étrangères » émergentes tendancielles obligatoires

Dans notre deuxième hypothèse, nous avons émis la possibilité d'une convergence des valeurs vécues dans l'organisation vers l'entraide, la solidarité, la transparence et la bienveillance comme attributs de la culture relationnelle du bricolage expérientiel contre des valeurs de rationalité, d'individualisme, de mesurabilité et de productivité « efficace » appartenant à la figure de la culture taylorienne. Les résultats

obtenus révèlent aussi cette hybridation des valeurs. On a pu constater qu'il y avait toutes sortes de valeurs aussi opposées les unes aux autres au sein d'une même organisation. Nous avons pu relever le conservatisme des valeurs tayloriennes toujours en vigueur, autour desquelles gravitent les valeurs relationnelles, bipolaires et intrapreneuriales avec chacune de leurs caractéristiques singulières. Et celles-ci reflètent les formes de cultures existantes au sein de ces organisations.

Valeurs tayloriennes	Valeurs relationnelles	Valeurs bipolaires	Valeurs intrapreneuriales
<b>Rationalité</b>	Bienveillance	À la fois tayloriennes et relationnelles	Individualisme, auto-indépendance, responsabilisation
<b>Individualisme</b>	Entraide		
<b>Mesurabilité</b>	Solidarité		
<b>Productivité et efficacité</b>	Transparence		

**Figure 116 - Différentes valeurs au sein d'une même organisation**

Concrètement, malgré cette dichotomie culturelle, notamment en allant du haut vers le bas comme nous l'avons explicité dans le point précédent sur le déploiement de l'hybridation culturelle, apparaissent des valeurs que tout le monde semble valoriser et apprécier au détriment des autres valeurs existantes. Autrement dit, au-delà de l'éventail des valeurs existantes, il y a celles qui sont les plus exprimées et souhaitées par les acteurs en organisation. Il s'agit en majorité du polyptique « bienveillance, entraide, solidarité et transparence » accoudé à d'autres valeurs moins évoquées. Tous les acteurs en effet ont mentionné ces valeurs comme étant indispensables au sein de leur équipe et même par le haut management, même si une fois de plus il n'est pas toujours à la page :

« Donc j'ai animé un atelier dans lequel j'ai demandé à l'équipe de sortir les valeurs en expliquant ce que c'était une valeur, de sortir toutes les valeurs qu'eux avaient imaginé d'abord au niveau individuel, ensuite on les a exposées au niveau collectif ; et puis on a voté pour ceux qui se sentaient le plus proches de telle valeur. Ce qu'on ressort : c'est l'esprit d'équipe, l'écoute active, la solidarité, la bienveillance et la reconnaissance. Une fois qu'on sait ça ; qu'on ait notre Top 5... J'ai aussi travaillé sur d'autres outils pour savoir ce qui rapproche l'équipe et ce qui éloigne l'équipe. Et quand on travaille sur ce qui éloigne l'équipe, on voit quelles sont les zones

de risques qui existent dans une équipe. Et effectivement, une équipe bienveillante pourrait avoir aussi tendance à compenser le travail d'une personne qui n'est pas à fond par exemple, qui profite de ce système-là parce qu'elle a une ou deux valeurs là-dedans ; on est plus dans l'éloignement que dans le rapprochement. » (E18)

« Il y a de très fortes valeurs chez l'entreprise X toujours qui sont : l'entraide, tous les gens qui arrivent chez l'entreprise X, ils mettent en avant l'accueil, le fait qu'on n'est pas tout seul, les gens transmettent, qu'ils accompagnent. Ça, ce sont des valeurs qui sont développées depuis années. Ça vient du service public. Les gens sont disponibles. Les gens en général sont bienveillants, ils sont polis ; ils disent bonjour. Voilà, ce sont des détails mais... On se tutoie. Ça met aussi moins de distance des fois. Je suis peut-être ton N+machin, mais "tu me dis bonjour. Je te dis bonjour. On se tutoie". Et ça jusqu'au grand chef. » (E15)

« J'ai envie de dire, la transparence, oui forcément. La transparence amène la confiance, et il ne peut pas y avoir de confiance sans transparence. Et travailler en confiance pour moi, c'est un prérequis. » (E16)

« Ce n'est pas simple comme question. Mais c'est vrai qu'il y a des valeurs importantes et qui sont amenées par l'agilité. Il y a le partage de connaissances, qui est quelque chose qui est important. Il y a tous ce qui est notion de bienveillance, qui est quelque chose de primordial au quotidien. Et pour pouvoir faire du bon travail, "c'est accepter la critique". C'est-à-dire que toute critique, si elle est positive, reste une critique positive, c'est-à-dire qu'elle peut faire avancer le travail personnel d'une personne et le travail du groupe entier. » (E17)

« Globalement c'est "une fermeté bienveillante". L'idée, c'est qu'on sait très bien que les personnes ont besoin d'un cadre, de fonctionner dans de bonnes conditions et des règles partagées. D'où la notion de fermeté, mais extrêmement bienveillante. On a vraiment une équipe axée sur la bienveillance. » (E18)

« Alors, nous, on a quatre valeurs dans le groupe. On parle de plus en plus de culture. On a quatre valeurs : l'audace, l'exigence, l'ouverture et je ne me rappelle plus la quatrième. » (E19)

Cependant pour beaucoup il n'est également pas naturel de cultiver ces valeurs, dans la mesure où être bienveillant par exemple supposerait une empathie spontanée émanant de chacun. Et cela n'a pas souvent été valorisé au sein des organisations historiquement parlant. Ceci entraîne une obligation de les adopter au sein des équipes. Autrement dit, ce sont des valeurs qui, si elles ne sont pas valorisées par les équipes elles-mêmes, sont imposées par la voie descendante comme pour le management traditionnel taylorien. Et tout ça, comme l'indique cet indispensable, surtout pour répondre à un devoir de l'employeur et non à une sincère initiative de changement de valeurs. Ce qui pour certains acteurs s'assimilerait à faire semblant ou à faire du *washing* lorsque les employeurs en parlent ou simplement à entraîner la dérive de l'objectif à atteindre.

« Donc les valeurs, ça ne se dicte pas. Mais par contre je pense que l'intelligence de la direction, c'est de s'appuyer sur ces valeurs-là. » (E15)

« La bienveillance en entreprise, je n'y crois pas du tout. On peut avoir de la bienveillance entre toi et moi. Dans un collectif où il y a l'aspect concurrentiel, où les individus sont tout le temps en permanence en concurrence, la bienveillance, non. Parce que bienveillance, c'est un peu le tout monde trop con. La bienveillance n'a jamais été valorisée en entreprise. Faut être bienveillant. Il ne faut pas s'insulter devant tout le monde. Dans la machine à café, à la cantine, dans les bureaux, il faut être bienveillant. J'ai un gars, coach, psychologue clinicien qui intervient à Paris Assas. Et qui justement met à mal la bienveillance (Château Vieux). Il remet bien les choses en place. Il dit, si je suis bienveillant avec toi, c'est parce que j'ai une relation particulière avec toi. On est sur la relation d'amitié, de confiance. Ce n'est pas parce qu'on est dans un groupe qu'il faut être bienveillant avec tout le monde. Quel est le lien que je vais avoir avec quelqu'un avec qui je n'ai pas d'atome crochu ? Ça n'existe pas au sein du collectif d'une entreprise. Même la bienveillance avec des personnes en situation de handicap xx. Faire preuve d'empathie, ça peut être à des moments particuliers. Le monde du travail, surtout en termes juridiques, c'est un lien de subordination fort qui est déséquilibré, qui est rééquilibré par le code du travail pour garantir des droits aux salariés. C'est "tu es mon employé, tu fais ça et point barre". » (E10)

« Dans une situation tellement descendante où le code du travail a été construit justement pour assurer une protection parce que c'est le seul contrat en droit français qui est très déséquilibré. Et que c'est pour rétablir cet équilibre. La réalité de l'entreprise, ce n'est pas ça. On est rarement bienveillant en permanence. Ce n'est même pas naturel. Ces notions d'empathie, c'est parce que

j'ai vraiment envie. C'est "je projette ça, je transfère et ainsi de suite". Si on me demande d'être bienveillant, c'est parce que j'ai peut-être envie de dire quelque chose. Décliner "on est tous bienveillant", bah non ! Et en plus, ce n'est pas sûr que mon comportement bienveillant pourra être perçu par quelqu'un d'autre comme étant comme tel. Si t'arrives dans l'entreprise et que je te dis "je ne supporte pas le contact". Si socialement tu ne supportes pas le contact, tu peux prendre ça comme une agression. » (E10)

Ceci remet totalement en cause la vision et la volonté stratégique des organisations à être agiles. Mais de plus ces valeurs ne sont pas les seules dans cette situation, il y a aussi le principe d'essai-erreur.

### 6.1.3.L'essai-erreur : une valeur anglo-saxonne sollicitée par tous, mais réadaptée au contexte culturel français

Commettre une erreur en soi n'est pas un mal d'après l'ensemble des enquêtés. Seulement, ce n'est une fois de plus pas propre à la culture française, notamment au sein des organisations. Ce qui fait que nombreux sont les managers qui préfèrent d'autres appellations tout en précisant les circonstances et les conditions de leur usage et de leur législation.

« En fait, ce n'est pas tellement dans la culture française l'essai-erreur. Donc, il y a toujours des réticences. Donc, on s'est lancé contre tout risque. Pour autant, c'est quelque chose qui fait partie de nos valeurs. Ce n'est même pas le droit à l'erreur. On appelle ça le « *celebrate error* ». Ça nous sert d'expérience. Je ne dis pas qu'on le fait à chaque fois, mais ce n'est pas une faute de faire une erreur. Au contraire, c'est enrichissant. » (E30)

« Il y a le droit à l'erreur qui a été institué par le code du travail par rapport à l'employeur, par rapport à ses obligations. C'est autre chose. Le droit à l'erreur des salariés, il suffit de regarder les xx. Pour moi, c'est une vertu. Comme on dit en Asie chez les bouddhistes "un bébé tombe 2000 fois avant de savoir marcher". C'est une vertu. On revient sur des sujets très pragmatiques. Les personnes dont le salaire est en partie calé à des objectifs, on se pose la question par rapport à leur type d'objectif. Qui définit les objectifs et fait énormément d'audit. À ce titre-là, je travaille là-dessus avec un client. Là, il y a une réalité purement économique de la personne. » (E10)

« Nous, on ne parle pas du droit à l'erreur, mais du droit au test, à l'essai. Et donc quand on fait des tests, on voit que ça ne marche pas. Pour nous, le droit à l'erreur, c'est comme si, ben, quoi qu'on fasse, on peut se tromper. Ce n'est pas le jeu dans une entreprise. Dans une entreprise, ce qui est important, c'est d'innover et de tester les choses. Quand ça ne marche pas, c'est d'en tirer les enseignements. Et de recommencer différemment pour faire que ça marche. Pour nous, c'est ça qui est important. » (E13)

« Le droit à l'erreur, Ivan Kambrad, le fondateur de l'entreprise X, a noté pas mal de choses, il a noté dans nos bibles internes "tout le monde a le droit à l'erreur, mais chacun a la responsabilité de réparer ses erreurs". Sous-entendu " tu ne sais pas faire, ce n'est pas grave, fais-le quand même. Tu vas peut-être te casser la figure, mais tant que, derrière, tu t'assures que personne d'autre ne commette pas la même erreur, ben, en fait on est quitte. On ne te le reprochera même pas". Ce qu'on va te reprocher à l'inverse, c'est de ne pas l'avoir réparée. » (E2)

« Par contre, l'"essayer pour apprendre", le "tester pour avancer", ça se traduit aujourd'hui par beaucoup... on voit beaucoup plus de pratiques où dans des équipes, dans des business, on commence à avoir des petites poches d'équipe qui se mettent à faire des POCKS sur des sujets, sur des projets transversaux, qui commencent à proposer des choses qui n'existent pas. Et on a accéléré depuis deux ans, avec un programme qui accompagne les hauts-potentiels du Groupe, et qui développent et sur lesquels on les développe justement à la création de valeur autour de ces projets transverses, sur ces projets de tests. Et sur lesquels on dit, ce n'est pas grave si vous vous trompez puisque personne ne vous a demandé de les faire. » (E22)

Ce n'est donc que dans cette sémantique-là que ce droit à l'erreur pourrait être adopté dans les organisations françaises, disent-ils. Et non pas dans les mêmes assertions anglo-saxonnes notamment qui adoptent naturellement cette pratique.

« Le droit à l'erreur commence à faire partie des sujets que nous abordons. Ce n'est pas culturel, très honnêtement, mais ça pousse de plus en plus fort. Et plutôt que de parler de droit à l'erreur, c'est plutôt de parler de comment on développe une culture du *test and learn*. Parce que c'est d'abord plus entendable par rapport au droit à l'erreur qui est quand même quelque chose qui est très anglo-saxon. Et pas forcément culturel dans les pays latins. » (E22)

« C'est plutôt par ce sens qu'on est en train de travailler sur le droit à l'erreur. C'est-à-dire, on tape sur deux choses, et l'innovation et le droit à l'erreur, on ne l'appelle comme ça ni dans l'un, ni dans l'autre. Mais dans tous les cas, on développe une culture de la proposition de projets transverses, trans-activité, trans-silo, dans lesquels comme ça vient de la personne et qu'elle est elle-même responsable de son succès ou de son échec, eh bien, progressivement, on leur fait prendre conscience que se tromper n'est pas grave, mais par contre essayer est créateur de valeur. » (E22)

Cette élaboration de nuances d'usage et de pratique du droit à l'erreur n'est pas anodine. Elle sous-entend en effet une dimension fondamentale à prendre en compte. Pour les anglo-saxons, disent les acteurs organisationnels, le droit à l'erreur signifie également assumer les conséquences de ses actes et ainsi être dans la possibilité d'être sanctionné. Alors que dans le contexte français, avoir le droit à l'erreur a un sens littéral clair qui n'inclut pas de sanction au vu de la législation.

« (...) mais d'un autre côté, dans les pays anglo-saxons, faites une erreur, vous êtes dehors. Ici, ce n'est pas le cas. » (E15)

« Il y a un droit, mais tu subis les conséquences, qui peuvent être palpables sur le moment. J'ai le droit à l'erreur. Ça veut dire que vous ne pouvez pas me sanctionner. » (E10)

C'est donc surtout une tactique qui peut susciter deux possibilités dans le contexte français. Soit elle devient une démarche pour favoriser la responsabilisation et l'autonomisation des collaborateurs. Et dans ce cas, l'erreur constitue effectivement un point à noter et à analyser pour ne pas la réaliser de nouveau. Et ça, c'est généralement occasionnel.

« On ne peut pas dire aux gens : "On va vous responsabiliser, on va vous donner l'autonomie qu'il faut, vous laisser les rênes pour choisir comment vous allez vers le but à atteindre." Et ne pas accepter que quelqu'un se plante. Donc ça, c'est une grosse marche qu'on a à faire. Parce que ça ne s'invente pas. Notre société, notre éducation française, elle n'est absolument pas sur ça. Quand on est élevé, on nous met tout le temps le nez sur nos erreurs. Jamais on ne nous dit c'est bien sur ça. On va plutôt dire que c'est normal que ce soit bien sur ça. Mais par contre, ce n'est pas bien sur ça. » (E15)

Soit le droit à l'erreur est évoqué comme possibilité officiellement. Mais cela est mal vu et entraîne souvent la mise à l'écart du ou des fautifs.

« À l'entreprise X, si vous faites une erreur, on ne vous met pas dehors. Par contre c'est peut-être un peu plus insidieux. Vous faites une erreur, on vous met de côté. Mais il faut aussi se rendre compte que ce que nous insufflent les anglo-saxons, ce n'est pas qu'idéal. » (E15)

« Alors, le droit à l'erreur, certes. Peut-être que les petites erreurs, ils acceptent. Mais faites une grosse, "tu dégages !" T'as des objectifs, tu les fais sinon "tu dégages !" Il y a les deux. Il faut trouver le bon équilibre. Donc y'a pas mal de réflexion sur ce fameux droit à l'erreur, la bienveillance, le fait qu'effectivement on donne des feed-back réguliers. Parce que ce n'est pas, j'arrive en piquet, trois après pour dire "qu'est-ce que tu as foutu ?" Voilà, on travaille ensemble, on échange sur comment on y va. Et puis on se dit les choses. À la fois moi vers la personne que je manage. Et la personne que je manage doit me dire aussi ce qu'elle fait. » (E15)

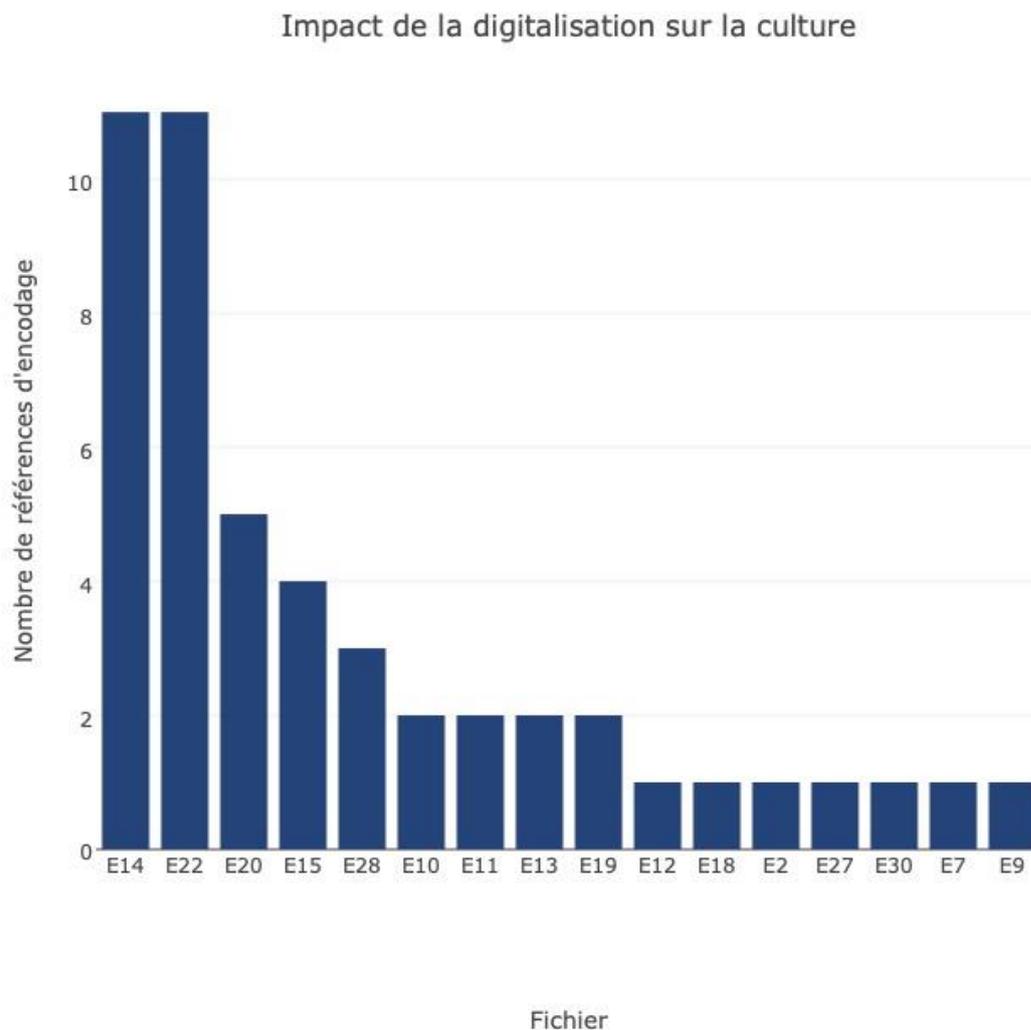
Mais, à part ces aspects d'usage précités, on a pu constater également que l'adoption du droit à l'erreur comme valeur peut aussi s'inscrire dans une tactique ou démarche pour conduire le changement exponentiel prégnant. Ce serait en quelque sorte ce par quoi devrait passer une organisation pour être transformée.

« Je veux dire, au sein d'une entreprise on ne peut pas changer les valeurs d'une culture d'une société comme ça. Donc, mais c'est afficher volontariste. C'est-à-dire "il faut le droit à l'erreur". Ben maintenant, il faut aussi que dans la délégation, on accepte aussi en tant que manager parce qu'on a délégué d'être co-responsable et puis d'assumer ensemble qu'on est parti dans un endroit ; voilà, et à tous les étages. » (E15)

Ainsi, le droit à l'erreur comme valeur n'apparaît pas comme faisant partie de la culture dans les organisations françaises. Pourtant, la majorité de ces organisations expriment leur volonté de le cultiver de « gré ou de force ». Il peut servir de valeur culturelle collective ou bien simplement être une pratique qu'on assignerait davantage au management. On retrouve donc les deux aspects évoqués par Adilson Borges (*op. cit.*) qui y voit à la fois une stratégie business et une valeur culturelle. Nous avons donc jusque-là mis en évidence l'émergence de valeurs différentes de celles traditionnelles liées au taylorisme. Aussi peut-on maintenant se demander si leur émergence découle de la digitalisation.

#### 6.1.4. La digitalisation, un facteur de la convergence vers la culture relationnelle ?

Les propos des enquêtés soulignent dans tous les cas un impact de la digitalisation sur la culture de l'organisation qui s'épanche vers une volonté relationnelle d'un niveau moindre à un niveau plus élevé, comme le confirme le graphique ci-dessous. La majorité des enquêtés ont soutenu que la digitalisation entraînait notamment une convergence vers l'agilité et l'intelligence collective, vers la collaboration, etc. bien que l'émergence de ces valeurs non naturelles ne soit pas toujours liée à la digitalisation. Cette émergence est dans certaines situations causée par la volonté de simplement vouloir changer de mentalité au sein de l'environnement de travail souvent identifié comme étant un contexte de frustration, de concurrence et de déchirements pouvant enclencher des altérations de la santé des travailleurs, comme le pointent souvent l'ensemble des travaux psychosociologiques et psychopathologiques. Les organisations s'inscriraient surtout dans le changement sociétal qui bascule dans cette tendance culturelle.



L'autre problème souligné est que la digitalisation n'est pas un dispositif à sens unique vers ladite culture relationnelle. Elle peut avoir des effets ambivalents. Elle peut soit favoriser la coopération et le relationnel, soit au contraire renforcer la taylorisation des organisations. C'est notamment le constat d'un collaborateur dans une société coopérative qui a vécu le basculement des pratiques coopératives anciennes au profit de pratiques plutôt tayloriennes de telle sorte que le décor est devenu complexe et méconnaissable.

« On est devenu une entreprise taylorienne. En plus de ça, ça a été la mise en place, avec la révolution numérique. » (E14)

« En fait, on est passé d'un côté entraide, coopératif à une culture très individualiste. L'objectif de l'équipe RH dans laquelle j'étais, c'était en fait de revenir à une culture coopérative. Beaucoup disaient "Nous, on s'est perdu en chemin. On devient comme les autres boîtes". Et l'objectif c'était de revenir à un mode, à une culture plus coopérative. Certains disent "On s'est perdu en chemin. On devient comme les autres boîtes", et l'objectif, c'était de revenir à un mode plus coopératif. » (E14)

« Les valeurs sont toujours dialectiques. Très grande transparence parce que les salariés savent tellement de choses sur les situations de leur entreprise. Et en même temps, tout est opaque : c'est la convivialité tout en étant dans la compétition ; c'est la démocratie tout en étant dans l'autoritarisme ; c'est la tête de Janus. Parce qu'on est dans un moment où ils sont entre les deux. » (E14)

« Mais historiquement les valeurs, ça a été la coopérative, l'égalité, la convivialité, la démocratie, le social, le militantisme. Ce sont des syndicalistes qui ont créé la boîte. Je crois que le taux de syndicalistes est de 90%. Donc, il y a le côté très militant. Quand ils ont créé le chèque déjeuner, c'était pour permettre aux ouvriers d'avoir une vraie pause déjeuner. On est dans un truc très social. » (E14)

Ainsi, la digitalisation constitue bel et bien un vecteur de convergence relationnel par les outils socio-collaboratifs qu'elle propose pour justement renforcer la coopération et le relationnel. Mais ce n'est ni naturel, ni d'emblée que cela se produit. Cela dépend de l'usage qu'en font les utilisateurs. Notre hypothèse sur l'impact de la digitalisation sur la culture organisationnelle est donc confirmée

relativement. La digitalisation suscite le relationnel et l'agilité, desquels découlent des valeurs « coopératives » telle la bienveillance, l'entraide et la solidarité, comme nous l'avons suggéré. Mais celles-ci font encore face aux prédispositions naturelles d'autres salariés pour qui ces valeurs ne collent pas avec l'environnement de travail, à moins qu'ils ne croient pas à leur expansion dans le temps. Aussi, on peut deviner que si la culture organisationnelle s'oriente vers une telle diversité divergente de valeurs au sein d'un même et seul lieu, le management forcément suit cette tendance d'hybridation, comme nous allons maintenant le voir.

## 6.2. L'HYBRIDATION DANS L'ENCADREMENT : UNE PRATIQUE EN PLEIN ESSOR.

Notre deuxième hypothèse stipulait qu'il y aurait actuellement une transformation du mode d'encadrement effectué par les managers contemporains. Ces derniers procèderaient de manière co-constructive avec une dimension d'improvisation et d'intuition face à l'apogée des transformations actuelles, dont la transformation liée au déploiement du numérique. Ceci va à l'encontre d'un mode d'encadrement taylorien essentiellement fondé sur le triptyque « commandement, contrôle et sanction » soutenu par une standardisation des process et des procédures. Il s'avère que notre hypothèse fut également en partie confirmée, dans la mesure où on a pu noter qu'il y avait là-aussi de nombreux modes d'encadrement émergents qui s'ajoutaient au mode d'encadrement taylorien qui est tout de même conservé. Ces modes d'encadrement sont aussi nombreux que le nombre d'organisations, mais nous avons tout de même pu relever quatre grandes catégories d'encadrement qui reflètent les quatre types de cultures évoquées précédemment et s'inscrivent dans leur continuum. Il s'agit des modes d'encadrement taylorien, relationnel, bipolaire et fractal.

Encadrement taylorien	Encadrement co-constructif - expérientiel	Encadrement bipolaire	Encadrement intrapreneurial
Commandement	Improvisation	Dualité relationnel et taylorien	Autogestion
Contrôle	Intuition		Fractal
Sanction	Codéveloppement		Holacratie
Standardisation	Co-expérientiel		

**Figure 117 - Modes d'encadrement au sein des organisations contemporaines**

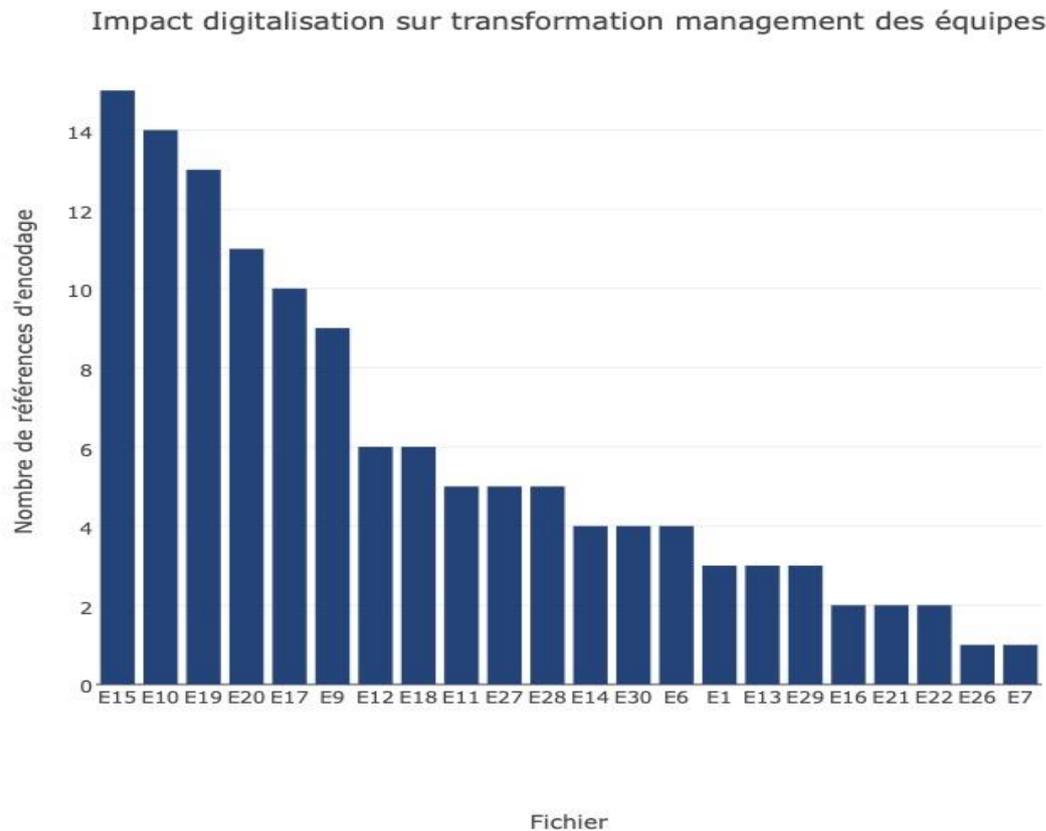
Ces différentes formes d'encadrement ont toutes un mode de déploiement différent qui coexiste au sein d'une organisation. Le tableau de la page suivante résume ces formes de déploiement distincts.

**Tableau 7 - Formes de déploiement des modes d'encadrements**

<b>Modèles d'encadrements émergents</b>	<b>Modalités de déploiement</b>	<b>Entreprises / Équipes concernées</b>
<p><b>Management co-expérienciel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Codécision, Co-construction</li> <li>- Échange d'expérience et d'astuce de travail entre managers et collaborateurs</li> <li>- Recours à l'intuition dans le travail</li> <li>- Co-développement</li> <li>- Contrôle collectif (Feed-back, Rétrospective)</li> <li>- Concertation collective</li> </ul>	<p>Adoption relative et occasionnelle de ce modèle collaboratif-intuitif pour l'élaboration et le déploiement des projets</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DSI</li> <li>- Direction de la Transformation</li> <li>- Équipe de proximité</li> <li>- Équipe RH</li> </ul>
<p><b>Modèle de Management intrapreneurial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encadrement assez relatif par les manager</li> <li>- Prise de décision individuelle,</li> <li>- Organisation fractale, tous managers, autocontrôle, autogestion, holacratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise d'initiative totale des projets par les collaborateurs au même titre que les managers</li> <li>- Confusion du poste du manager qui ne sait pas quoi faire face à ces prises d'initiative des collaborateurs</li> <li>- Gestion de projet par les collaborateurs eux-mêmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au sein de toutes les équipes en Association</li> <li>- Certaines Banques en ligne</li> </ul>
<p><b>Modèle de coordination bipolaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise d'initiative des managés pour certains projets et pas pour tous les projets</li> <li>- Implication des managés dans l'élaboration de projets mais sous forme consultative uniquement</li> <li>- Projet élaboré de façon top-down par les managers, mais suivi et géré par les managés</li> </ul>	<p>À la fois dans le commandement et le contrôle qui varient selon la situation ; parfois exclusif parfois principal, délégation partielle, centralisation partielle des informations par les managers et échange de certaines informations ; échanges mais aussi monologue</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service (courrier, Télécom, Assurance, Logiciel...)</li> <li>- Industrie</li> <li>- Consulting</li> </ul>

- Ici, on oscille entre l'approche relationnelle et l'approche intrapreneuriale		
<p style="text-align: center;"><b>Modèle de coordination classique</b></p> - Modélisation - Projet élaboré de façon top-down - Managers impliqués ou pas dans cette élaboration de projet - Collaborateurs extérieurs, subissent les projets	Commandement, contrôle, conformisme et exécution, prise de décision managériale et non implication des « managés », Monopolisation des informations par les managers, ordonnancements des ordres, réponses de soumission et de conformité.	- Service (courrier, Télécom, Assurance, Logiciel...) - Industrie - Consulting

Ainsi, à la question : « Est-ce que la digitalisation affecte votre mode d'encadrement ? » posée à tous les managers, tous confirment qu'il y a une transformation considérable. Quel que soit le poste de manager, tous les acteurs observent une transformation de ce dernier, depuis les collaborateurs jusqu'aux indépendants que nous avons interrogés.



**Figure 118 - Taux de confirmation de l'impact de la digitalisation sur le management**

La digitalisation ne laisserait donc pas le mode d'encadrement indifférent. Elle donne lieu à la mise en place de nouvelles pratiques managériales. Dans notre revue de littérature, nous avons montré que les principales pratiques managériales tayloriennes traditionnelles se résumaient entre autres au commandement, à la standardisation des pratiques, au contrôle et à la sanction. Avec la digitalisation, ces pratiques traditionnelles semblent s'estomper et ce au profit de pratiques managériales plus « coopératives et collaboratives » du moins si on entend les propos de certains enquêtés.

« On est dans un management collaboratif. On implique les collaborateurs ; on les responsabilise. On leur donne le droit à l'erreur. C'est un management que je dirais de responsabilisation, de délégation. On délègue les sujets, on délègue les projets, on délègue des missions. L'idée, c'est que le manager soit plus un chef d'orchestre plutôt qu'un cadre ; on n'a pas besoin que le manager soit tout le temps là dans tous les états d'avancement des projets. Il doit déléguer soit à un chef de projet, soit à un chef d'équipe, soit à un collaborateur. » (E1)

« C'est tout ce qu'il y a autour de l'agilité, les démarches agiles. Plus précisément au niveau de la gouvernance. La gouvernance agile ou la gouvernance adaptative. C'est la démarche qu'on met en œuvre qui tourne autour de l'agilité. De même les Scrum, les PO, les *Design thinking*. Toutes ces démarches très agiles ; *Design thinking*, c'est pour la conception ; Scrum, ça va être plus pour produire. Toutes ces démarches, elles se mettent en place au niveau opérationnel. Mais après, c'est comment on pilote, comment on gouverne l'entreprise, comment on prend les décisions différemment au niveau plus des Comités de Direction. » (E20)

« Et donc ça veut dire qu'à travers cette transformation des façons de travailler, il y a aussi eu toute la transformation du leadership, de la ligne managériale qu'on a accompagnée à travers des programmes très structurant qui s'appellent "*see for one leadership programm*". On a déployé ce programme auprès des 500 managers de l'entreprise groupe. Et l'idée, c'est, un, de définir ensemble notre objectif. "Pourquoi je suis là, qu'est-ce que ma raison d'être en tant que manager ?" » (E9)

Cependant, une fois de plus, pour certaines autres personnes l'orientation vers l'agilité et la coopération n'est pas faisable de façon globale au sein de l'organisation, parce qu'elles ne constituent pas une transformation du management en profondeur. En effet les structures et certains postes n'ont toujours pas changé et ne changeront peut-être jamais au vu de la culture des organisations françaises qui sont majoritairement des PME. Ou bien ils estiment qu'elle n'est pas faisable parce que cela relève simplement d'une façade, d'une mode qui est appelée à se dissiper, ou bien encore parce qu'elle fait face à la résistance des managers qui y voient la perte de leur pouvoir.

« Ce n'est pas le plus grand nombre, il y a un effet de mode, une sorte de danger dans ces mots. » (E12)

« Je dirai un "management bouleversé". Il est instable. Et à un moment, on a mis en place, dans ce processus de changement culturel, la RH a mis en place un référentiel de pratiques managériales. Du coup, on a fait participer les managers pour qu'ils écrivent leurs pratiques, pour dire qu'est-ce que doit être un manager chez UP. On a fait 8 ateliers avec des groupes de managers, et pendant ces ateliers-là, l'écriture de ces référentiels, pour les managers, ça a été une manière pour les managers de réaffirmer leur pouvoir. C'est-à-dire "je sanctionne, je décide, etc." » (E14)

« Parce qu'on parle de l'individu et ce n'est pas le cas sur le terrain. On décline le fait, comme on a eu un très bon mémoire sur les entreprises libérées. On a vu les limites du sujet. L'intelligence collective, l'agilité, ainsi de suite, etc. en France les SAS sont gérées par des Conseils d'Administration. Il y a un exécutif, un Conseil d'Administration au lieu de voir les intérêts de l'entreprise voit ceux des actionnaires, donc il y a une déviance qui est réelle. » (E10)

« C'est pour ça que l'intelligence collective, pour moi, ça a des limites. Tous ces termes-là, ce sont des termes qui vont paraître et disparaître à partir du moment où la gouvernance de l'entreprise ne change pas derrière, c'est que du saupoudrage et juste de l'optimisation. Et peut-être l'outil peut faire croire à la personne qu'elle est un peu plus libre. Son apport au sein de l'entreprise devrait avoir un peu plus d'importance. Mais sauf que dans la réalité des faits des grands groupes, ce n'est pas le cas. » (E10)

« Le ROI existe toujours. Depuis les années 70... je veux dire, l'entreprise libérée, c'est depuis 7-10 ans. » (E10)

Toutes ces facettes sont donc désignées par les uns et par les autres. L'impact de la digitalisation sur le management suscite à la fois des avis divergents et des avis partagés. Mais est-ce que dans le lot des avis qui confirment la transformation du management, il y a une mise en évidence de la convergence vers un management co-constructif expérientiel ? Est-ce qu'il y a le déploiement des pratiques managériales liées notamment au co-développement, à l'intuition et à une approche décisionnelle collective ? Autrement dit, notre hypothèse sur la convergence vers le bricolage expérientiel du management en tant que pratique d'encadrement est-elle confirmée ? Nous répondons à cette question que le fil conducteur de notre cheminement argumentaire s'inscrit dans la continuité. Nous avons mis en évidence l'émergence d'une culture hybride qui non seulement n'est pas radicalement liée à la digitalisation, mais surtout ne converge pas essentiellement vers le relationnel comme nous l'entendons. Dans la même optique, il s'avère que les pratiques managériales s'illustrent aussi par cette hybridation, c'est-à-dire par une adoption à la fois minime et mitigée de ces pratiques managériales dites co-constructives et expérientielles.

### 6.2.1.L'estompage progressif d'une standardisation des procédures et de l'encadrement pour une démocratisation accrue des marges de manœuvre des collaborateurs

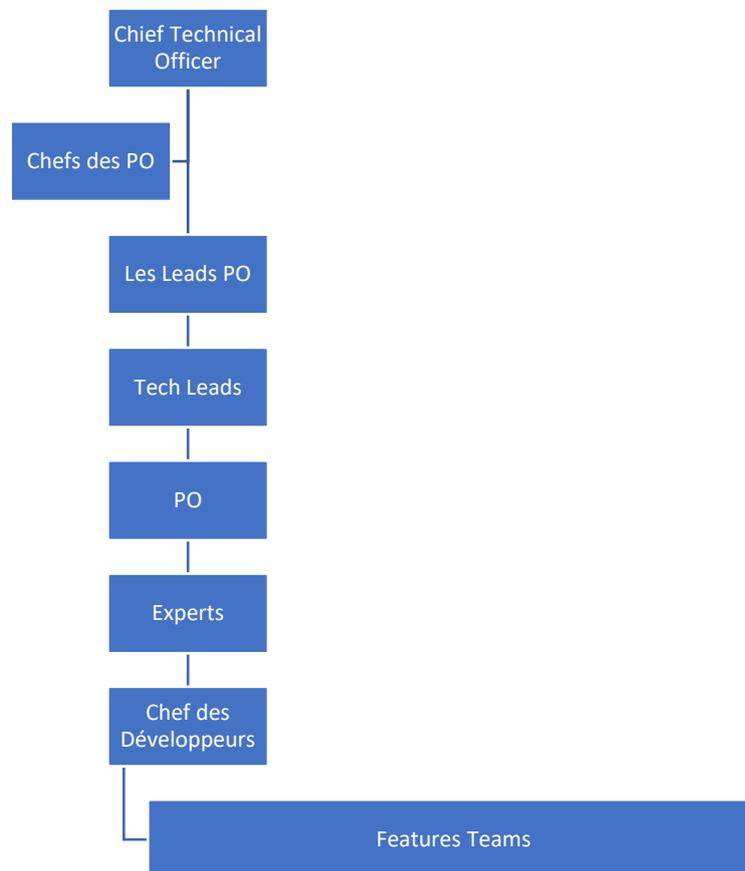
L'organisation traditionnelle taylorienne se caractérise entre autres par une forte standardisation des procédés, des mesures d'accompagnement et d'encadrement assez identiques. Dans son prolongement, les organisations ont souvent mis en place des process et des procédures pour éviter toute forme d'improvisation et toute sortie d'un cadre préétabli par l'organisation pyramidale et donc par le management. Et même si on a assisté dans certaines organisations à la suppression par exemple de postes de « petits chefs » ou contremaîtres, d'autres organisations trouvent encore indispensable de conserver ce modèle taylorien. Dans le cas où il y a la conservation des pratiques traditionnelles tayloriennes, on retrouve encore des managers dits notamment de proximité qui centralisent la majorité des actions, entre autres budgétisation, encadrement assez strict des tâches, décision, etc. Mais dans les organisations dites agiles, ces petits chefs adoptent un management autre, où le collaborateur a dorénavant une marge de manœuvre plus large, comme l'ont évoqué ce collaborateur et ce manager.

« Oui, de temps en temps c'est le PO qui nous dit ce qu'il y a à faire. Mais ce n'est pas le PO qui nous dit ce qu'il y a à faire. Lui, il vient avec les tâches. Nous, on regarde en général, on les chiffre avant, pendant les réunions de fin de sprint. En général, on fait du chiffrage. On regarde si du coup c'est réaliste dans le sprint. On fonctionne par sprint de deux semaines. Donc lui, logiquement, il a déjà préparé plus ou moins ce qu'il voulait au niveau de la saison. Il nous ramène sprint par sprint. Par contre de temps en temps, quand on a des vrais besoins techniques, et qu'on a besoin de certaines tâches pour réaliser ces tâches à lui, là, c'est nous qui allons mettre des tâches à nous. Et du coup, on est obligé de les prendre en compte. Parce que sinon on ne pourra pas faire ses propres tâches à lui. Ce n'est pas juste le PO qui vient et qui dit "faut faire ci, faut faire ça". Nous-mêmes, on peut remonter des besoins et ils sont pris en compte. Et après le but, c'est que tout aille ensemble. » (E3)

« Tu vois un exemple de ces trucs-là, c'est que chaque *features teams*, ces petites équipes agiles, ben finalement, elles vont pouvoir définir, on va leur faire confiance pour leur manière de fonctionner. On ne va pas leur imposer un cadre pour leur dire "les *users/usual stories*, les spécifications électroniques, il faut les mettre comme ça, les *scrum masters*, ils font comme ça tel truc... Donc il y a une certaine liberté pour dire au niveau de l'équipe comment on s'en sort, comment est-ce qu'on s'organise. Vous, développeurs, vous voulez que j'écrive les *usuals stories*, les spécifications. Certains développeurs vont dire "moi, il me suffit juste l'idée et puis je vais me débrouiller". D'autres vont vouloir un peu plus, des maquettes, des règles, des trucs, des machins. Le tout c'est qu'on s'accorde. Mais tu vois au départ, c'est qu'au départ on n'impose pas non plus précisément des tas de règles, de procédures. Ça, l'inconvénient, c'est

que ce sera un peu le bazar. On va dire qu'on n'arrive pas toujours à maintenir une cohérence de tout ça. » (E6)

Comme me l'a dessiné ledit manager (E6), on peut tout de même constater l'existence de strates managériales. Tout le monde n'a pas le même grade. Et il faut quand même un minimum d'organisation. Mais le fonctionnement n'est pas typique du management traditionnel taylorien. Il y a au bas de l'échelle des développeurs qui sont encadrés par des leads développeurs ou architectes experts, il y a ensuite un peu plus haut, des Product Owner (PO) ou « chefs de projet digital », il y a des Tech Leads ou chefs développeurs, des leads PO ou chefs des PO ou directeur d'exploitation et le Chief Technical Officer (CTO) qui est le Directeur de l'Architecture. Le schéma suivant illustre l'organigramme de cette branche du numérique appartenant à un grand groupe français.



**Figure 119 - Organigramme d'une équipe agile**

À partir du langage utilisé par ces acteurs, on comprend tout de suite qu'on est dans une branche directionnelle de système d'information. Et la particularité de cet organigramme est qu'il illustre un département constitué de personnes n'ayant effectivement pas le même poste. En ce sens, c'est une

dimension de complémentarité qui est autant adoptée qu'une certaine forme de hiérarchie. Ce qui fait que les tâches sont complémentaires et que tous les collaborateurs sont importants. La place de chef qui dicte et qui commande ce qu'il y a à faire n'est pas appropriée dans la mesure où chacun connaît parfaitement son métier. On donne donc aux collaborateurs une marge de manœuvre plus importante. C'est ainsi que dans cette branche, on préfère adopter l'approche agile non plus seulement comme approche de gestion de projet, mais comme démarche d'organisation et de management :

« En dessous de l'organigramme, on s'organise en Features Teams entre 4 et 10 personnes : Product Owner / Scrum master / et une équipe technique (Architectes, Développeurs). C'est une équipe qui va avoir la charge d'une Feature, c'est-à-dire d'une fonctionnalité, d'un domaine. Par exemple le PO a la fonctionnalité mobile. Il s'occupe de la développer. C'est juste que Tech lead, c'est le hiérarchique des développeurs, qui est une entité. Il n'y a pas vraiment de notion de hiérarchie. Il ne devrait pas en avoir. Le PO, c'est un peu le chef, le développeur a toujours pour habitude de travailler avec un chef de projet. Le chef de projet, c'est celui qui dit ce qu'il faut faire. Mais le PO ne dirige pas l'équipe agile, même s'il est un peu le chef. Et concrètement, les développeurs peuvent sortir le PO de l'équipe agile. » (E6)

De façon générale, cette direction des systèmes d'information adopte un fonctionnement souvent distinct des autres directions des organisations à cause de sa dimension de gestion de projet très forte. Si nous avons tenu à évoquer cette direction, c'est parce que l'approche agile assez démocratisée d'aujourd'hui provient de leur environnement. Toutes les organisations s'inspirent de la méthode agile de gestion de projet pour s'organiser tant au niveau fonctionnel qu'au niveau structurel et même jusqu'au niveau managérial. L'objectif de ces organisations est alors d'adopter les principes d'agilité initialement prévus à un niveau micro-organisationnel pour les étendre à un niveau macro-organisationnel. D'ailleurs, pour dissocier cette démarche d'agilité du niveau micro-organisationnel, les organisations ont créé la méthode Safe qui est une démarche agile pour une organisation de grande taille.

« En fait, les indicateurs sont portés par une méthode personnalisée. Et en fait, ces indicateurs servent l'avancement toutes les dix semaines. Toutes les dix semaines, il y a un point de jonction. C'est la méthode Safe. Toutes les dix semaines, les équipes se retrouvent pour dire "voilà ce qu'on n'a pas réussi à faire, et voilà tout ce qu'on a à faire les dix prochaines semaines". » (E30)

Ainsi, les organisations contemporaines des quinze dernières années s'inscrivent dans un modèle managérial agile. Ici l'agilité s'identifie non seulement à un encadrement plus « flexible », mais surtout se veut dépasser la forme d'encadrement trop procédural, très process, et donc standardisé, pour laisser plus de marge de manœuvre aux acteurs, aux collaborateurs dans leurs actions. Ceci transforme les logiques managériales dans leur fondement avec l'émergence de nouvelles pratiques, notamment avec l'expansion de la digitalisation.

#### 6.2.2. Un estompage du commandement pour une approche décisionnelle davantage coconstructive et sociocratique

Si les tâches du chef d'aujourd'hui ne consistent plus à commander, comme le faisait le chef classique taylorien, elles s'orientent dorénavant vers d'autres formes managériales. Rappelons-le, le chef classique défini par Henri Fayol devait « prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler » (Godelier, *op. cit.*). Le commandement y renvoyait à un chemin imposé, une ordonnance recommandée qui doit être accomplie. Le constat est que cette image traditionnelle semble se dissiper chez certains :

« Ça, c'est une bonne question. Mais ça dépend des personnes. On favorise le management collaboratif. C'est là les inputs de l'entreprise. Après, en fonction, ça change ; c'est différent d'un manager à un autre. On a des managers qui vont favoriser la décision, le travail en équipe, vont favoriser le collaboratif, vont favoriser le travailleur en ayant un fonctionnement de résultat. Et d'autres qui vont plus avoir un mode de management par commandement. Ils vont dire "il y a ça à faire aujourd'hui. Il y a ça à faire demain". Mais il y en a de moins en moins. On est plus dans un management où on intéresse, on implique le collaborateur et on fait en sorte que le projet avance. » (E1)

« Prise de décision pas imposée, pas de hiérarchie, le manager a besoin d'avis contraire, ce n'est pas le style de l'équipe d'être sous hiérarchie. On n'a pas le côté hiérarchie "faites ce que je dis". Ce n'est pas le style de l'entreprise X. Et ce n'est pas mon style du tout. Tout le monde a sa vision ; de temps en temps tout le monde a la mienne. Ou simplement c'est peut-être dommage. Ce serait bien qu'il y ait quelqu'un qui ait un avis contraire qui permet de creuser, de voir que tout le monde n'avait pas pensé à ça. » (E16)

« Après, la notion de chef, je trouve que ce n'est pas la bonne vision ; en tout cas ce n'est pas ma vision du Tech Lead. Je suis convaincu que ça a plus d'intérêt pour l'équipe que chacun puisse exprimer un point de vue, puisse le défendre, puisse faire quelque chose. Parce que sinon,

ça fait la vision que d'une seule personne. Or on sait que là où on est bon, c'est quand on est à plusieurs, quand on réfléchit à plusieurs. » (E17)

Ce qui semble donc surgir aujourd'hui, ce sont des approches managériales en l'occurrence sociocratiques. C'est-à-dire qui repose sur la participation de tous quasiment au même titre. Et où le véto décisionnel n'intervient qu'en cas de force majeure :

« Il n'y a pas de circuit de validation. C'est-à-dire que les décisions sont entérinées par consensus dans nos réunions, à un moment donné, si on arrive à un moment donné où on a des avis divergents. En général ce sont ceux qui portent le projet qui animent la réunion, la décision, sur ce projet-là. Il va dire : "Il est cinq heures, il va falloir qu'on clôture la réunion là-dessus. Qu'on prenne une décision. À priori la majorité, c'est ça". Ils vont se tourner vers ceux qui sont plutôt dissonants en leur disant : "Est-ce que vous vous opposez ? Est-ce que vous voyez quelque chose qui pourrait s'opposer à cette décision ?" Et dans ce cas-là, les gens dissonants disent non. » (E11)

« Oui, chez nous, c'est très collaboratif. Après, c'est le rôle du manager que de trancher lorsque l'équipe n'arrive pas à trouver une solution ou à prendre une décision par rapport à telle chose. Mais dans notre esprit, comme je vous l'ai dit, pour nous un manager doit quand même avant tout inviter son équipe à trouver une solution par rapport à elle-même. » (E13)

« Ça dépend. Il y a des métiers où ça peut être très collégial. Parce que par exemple au sein des équipes produits, l'élaboration des collections, de création d'une collection de produits, c'est véritablement en équipe. Après, dans d'autres secteurs comme la logistique, au contraire, c'est un mode de fonctionnement essentiellement militaire. Où chacun doit être à sa place, écouter ce qu'on lui demande, et les décisions sont très directives. Et puis un troisième exemple, au service marketing, vous avez beaucoup de collaboratif pour préparer les choses. Mais à un moment donné, l'image de marque est tellement importante qu'il y a des décisions qui sont prises au plus haut niveau. Parce qu'il faut être garant de la cohérence de l'image de marque. Et qu'on ne peut pas être tout le temps dans le collaboratif. » (E13)

Mais il faut souligner que tout le monde ne partage pas cette vision sociocratique et co-constructive décisionnelle. Pour certains en effet, cela ne doit se faire qu'à une échelle minimale où la taille de la

population des travailleurs n'est pas très grande ; ou bien pour d'autres ce n'est simplement pas une approche vers laquelle on peut facilement basculer à cause de l'impact toujours actuel du traditionnel. Ou bien encore pour d'autres, tout ça n'est qu'apparence dans la mesure où les décisions importantes sont encore majoritairement prises par les managers :

« On peut mettre toute l'intelligence collective qu'on veut du moment que le cœur décisionnel se retrouve entre une minorité de personne et qu'il y a une feuille de route qui est déclinée dans un document de référence qu'ils publient aux actionnaires qui votent le document en Assemblée Générale. On peut mettre toutes les méthodes qu'on veut, ce sera très dirigé, très loin de l'intelligence collective dans laquelle on est coopératif. On peut mettre de l'intelligence collective là, ce qu'on va appeler les séminaires de cohésion. Ça existe depuis 20, 30 ans. (E10)

« Et qu'on remet les façons de manager avec des bureaux ou instituer la hiérarchie descendante dans la décision. Alors qu'on partage tout et tout ça, mais dans la décision, il y en a un qui tranche et c'est descendant. Surtout quand il y a des situations de crises. » (E10)

« Si je pousse assez loin, je pourrais dire, le management participatif, les structures projets, l'adaptabilité, en fonction de l'objectif partagé, c'est ça en fait l'idéal. C'est-à-dire se reconfigurer en fonction de l'objectif à atteindre. Si on est en hiérarchique, ce n'est pas possible. Mais on ne va pas passer du hiérarchique au participatif comme ça. Et est-ce que le management participatif est possible dans la taille d'une entreprise comme l'entreprise X ? » (E15)

Il y aurait donc des organisations où on pourrait aisément adopter cette approche agile décisionnelle et d'autres où ce serait trop complexe. La conjoncture des organisations s'inscrit donc une fois de plus dans cette hybridation managériale au niveau décisionnel, avec une forte tendance à conserver la tradition pour les décisions les plus importantes, c'est-à-dire stratégiques, concernant la marque employeur ou dans les situations de crise ; et à être sociocratique pour les décisions liées à l'organisation du travail où justement de nouvelles modalités émergent.

### 6.2.3. Le co-développement : une pratique implicitement et explicitement répandue au travers du management hybride

Dans l'optique d'être sociocratique, on peut constater de nombreuses pratiques qui émergent au sein des organisations. Les équipes adoptent chacune des pratiques qui suscitent la participation de tous. Dans ceux qui conservent les termes d'intelligence collective et d'agilité, il y a ceux qui évoquent notamment

le co-développement et là encore avec des variantes. Dans ceux qui le pratiquent en effet, il y a ceux qui justement l'appliquent sans suivre ses méthodes propres et en font une appropriation singulière et il y a encore ceux qui le pratiquent simplement, mais sans le nommer comme tel :

« Ben, ça dépend des activités. Si vous avez un problème à résoudre qui touche à un projet d'équipe, eh bien, on va essayer de le résoudre en mode d'intelligence collective. C'est-à-dire qu'on a des principes de PDCA où on va prendre des personnes en travaillant sur une problématique. On travaille aussi en mode PDCA quand on a un problème qu'une équipe a du mal à résoudre seule et trouver la solution la plus simple. Ça va donc être réglé dans le collectif. »  
(E1)

« Tu veux que je t'explique comment ça s'est passé depuis le début ? J'ai eu la chance de participer à la formation des formateurs numéro 2 pour l'instauration du co-développement par son initiateur. La deuxième et dernière séance de formateurs à ce jour d'animateurs du co-développement, ça avait déjà commencée, je suis arrivée en milieu de route rejoindre la deuxième session avec d'autres gens. On était six, plus deux animateurs qui ont tourné pour nous montrer deux variantes de l'explication du co-développement et comment le faire vivre, qui étaient complémentaires. Et puis le but, c'était par la pratique, une fois qu'on nous a expliqué la théorie, comment ça marche, à quoi ça sert, le but, c'était d'alterner les séances où on était "client, consultant et animateur", sachant que le but était vraiment de se concentrer sur l'animation. Le but, c'était de former des animateurs et qu'ensuite on aille essaimer, nous, animateurs formés, dans les équipes ou avec d'autres personnes. » (E25)

« Ceux du lundi matin, ils servent à donner une vision à chacun de sur quoi les gens vont travailler cette semaine-là. Et ça permet notamment de partager des choses. C'est-à-dire que parfois il y a des articulations dans les dossiers. S'il y a par exemple deux personnes de l'équipe qui travaillent sur le même client. Ça peut arriver même sur une thématique différente. Du coup, on peut se passer des informations. Ça peut aider aux articulations entre les projets. Ça sert plutôt à débloquer les petits cailloux dans la chaussure, les points qui sont un peu bloquants, les difficultés. C'est-à-dire que par exemple un tel dit "ah ben mince, ça ne se passe pas bien avec tel client". Il soumet le problème aux autres. Oui. On n'entre pas vraiment dans le dossier. On est dans l'articulation des dossiers, sur le timing. "Ah ben, on n'avance pas." Quelqu'un pourrait dire "ben, appelle-le directement, ça ira peut-être plus vite". » (E11)

« Il y a une personne dans l'équipe dont c'est la compétence, en plus. Qui a été vraiment formé. Elle est coach. Elle a été formée à l'extérieur en coaching. C'est plutôt elle, la référente. On est un peu tous transverses et puis on a une touche en plus, de couleur en plus. Elle est plutôt la petite touche co-développement. Elle a déjà pris en charge des équipes client extérieurs pour leur faire faire du co-développement. Pour ce qui est interne à notre équipe, on a fait dans nos séminaires tout ce qui était "comment on se fait des feed-back entre nous", on s'est formé à ça. Et il n'est pas rare qu'on se demande des 360° entre nous. C'est-à-dire que par exemple j'ai demandé à trois collègues de me donner leur vision sur des items particuliers de comment il me voit dans mes apports pour l'équipe. C'est une évaluation. Mais on le fait de sorte que si c'est moi qui demande à être évaluée, je vais choisir par qui. » (E11)

« On sait tous entre managers qu'on a des problématiques à gérer. On a des personnes qui sont plus ou moins motivées, plus ou moins compétentes. Mais voilà, on est tous pareils. Ce qu'on essaie de faire aussi, c'est un programme où finalement, on fait du co-développement. De se dire, on crée une communauté de managers en dehors des problématiques techniques et opérationnelles de tous les jours. Pour dire, ok, on a des sujets techniques à discuter, mais ce n'est pas ça qu'on veut. Ce qu'on veut, c'est "est-ce que tu as des problématiques managériales à échanger ?" » (E15)

On observe donc plusieurs formes de pratique de co-développement. Parmi celles-ci la forme entre pairs est la plus répandue, c'est-à-dire de manager à manager ou de collaborateur à collaborateur, et non une approche de co-développement telle qu'elle devrait se pratiquer entre personnes de fonctions différentes. Le co-développement, rappelons-le, constitue une approche de résolution de problèmes canadienne inventée par Champagne et Payette (*op. cit.*) où chacun adopte un rôle selon la raison et la circonstance de sa participation à la réunion prévue pour ça afin que tous apprennent ensemble. Qu'on soit manager ou collaborateur, le but est d'adopter le rôle attribué pour arriver à cette dimension d'apprentissage collectif dans la résolution du problème. Initialement, il n'y a pas de chef qui décide pour tous, comme nous l'avons spécifié précédemment. Mais chacun est appelé à soumettre son problème aux autres avec qui il discute pour arriver à faire émerger une solution au problème. C'est donc cette dimension de partage collectif du problème qui est censée se répandre aujourd'hui, mais on voit que cela n'est pas souvent respecté et se pratique plutôt sous cette forme de pair à pair. Ceci s'explique par le problème de la culture française qui ne mélange pas souvent les décideurs avec les collaborateurs ou simplement parce que les collaborateurs se sentent intimidés avec la peur de sanctions en exposant leurs problèmes devant leurs responsables ou encore à cause de la vision du manager sachant qui ne peut être remis en cause par des collaborateurs mais uniquement par ses pairs :

« C'est un peu particulier, parce que, dans la phase de test, on a formé des gens qui avaient tout le temps une responsabilité d'équipe. C'était le seul critère. C'est une bonne question et c'est ce qu'on va devoir gérer pour l'avenir. Mais pour l'instant, à ce stade, on n'est pas dans des relations hiérarchiques. Parce que moi, je suis dans un groupe où il n'y a aucun lien hiérarchique entre nous. Je suis la seule exception, pour le coup. Je suis le seul qui ne soit pas responsable d'équipe par exemple. Les autres le sont. Mais ils ne le font pas avec leur équipe pour l'instant. » (E25)

« Mais si, il y a quand même un cas, c'est dans la DRH, c'est-à-dire que dans la DRH, c'est toutes les personnes de la DRH qui ont été formées. Donc par exemple, la DRH de l'UMG, la faïtière, il y a le DRH qui est formé, plus d'autres collègues RH qui ont des responsabilités. Il se trouve qu'ils ont fait un groupe de co-développement RH entre eux. Et donc il y avait une relation hiérarchique. Puisqu'il y avait le DRH Groupe et il y avait les autres agents RH, donc, qui dépendent directement de lui. Ça a déjà été testé. Et il y a deux types de réaction pour les personnes. Il y en a qui ne se posent absolument pas la question, puisque l'animateur est formé à être dans cette position basse, même s'il a un poste très important. Et c'est ça qui est très intéressant. C'est que, même si t'as un rôle très important, c'est toi qui es garant d'un truc, tu dois être en position basse. Et justement, ce qui est mis en valeur dans un groupe de co-développement, c'est le client, ce n'est pas l'animateur. Une séance de co-développement réussie, c'est lorsqu'on a retenu ce qu'a dit le client et pas ce qu'a dit l'animateur. » (E25)

Ainsi, le co-développement apparaît surtout comme étant cité ou exploité de façon singulière et non pas comme l'indique la théorie de ses créateurs. Dès lors qu'on fait un brainstorming ou une réunion pour la résolution d'une problématique où l'on agit de façon collaborative et participative, les acteurs font allusion au co-développement. Cela peut s'expliquer par leur découverte encore récente de la démarche qui est encore adoptée comme test. Les organisations testent ainsi des pratiques pour mutualiser et « relationaliser » les collaborateurs. C'est ce que poursuivent aujourd'hui un bon nombre de managers (E25). Mais le co-développement n'est apparemment pas la seule pratique émergente suggérée dans notre collimateur. Il y a notamment des pratiques pas forcément nouvelles comme l'improvisation et l'intuition qui apparaissent dans le management hybride contemporain.

#### 6.2.4.L'intuition et l'improvisation, des pratiques devenues fondamentales pour une orientation de plus en plus indispensable vers un management hybride des équipes

Si on se réfère aux dires des enquêtés, on assiste de plus en plus à une hybridation organisationnelle et managériale. Le management n'est plus essentiellement taylorien, il s'essaie à des pratiques innovantes pour répondre et correspondre davantage aux attentes contemporaines. Un affrontement s'effectue entre conservatisme et innovation. En termes de conservatisme, on a le taylorisme qui résiste à cause de son ancrage très fort aux racines des organisations françaises. Et en termes d'innovation, l'approche la plus citée est celle de l'agilité, notions utilisées pour décrire l'intelligence collective, la participation et la responsabilisation pour repenser le management. Il y a donc un éventail de pratiques qui surgissent allant dans ce sens. Et la digitalisation semble renforcer ce mouvement, du moins à un certain niveau comme nous l'avons précédemment évoqué. Comme nouvelle pratique tendance on a donc souligné l'immaturité des managers face aux transformations devenues exponentielles pour l'encadrement de leurs équipes. Ceci a suscité chez eux beaucoup d'improvisation et d'intuition pour s'en sortir avec l'encadrement, comme le souligne ce manager dont le modèle managérial se distingue de celui de ses pairs ayant plus d'expérience que lui.

« Donc moi, j'arrivais avec mes questions, surtout avec une prise de recul, sans à priori, où j'étais un peu le candide, je posais un peu mes questions un peu bêtes, mais qui dans 75% du temps permettaient d'identifier une nouvelle, une "new way, the real think". Donc, en fait, mon manque d'expertise, je l'ai compensé de cette manière. Et je n'ai pas été vu comme un "non-sachant" parce que j'ai bien fait comprendre que les sachants, c'étaient eux. » (E2)

Cette forme de management improvisé et d'intuition est d'autant plus prégnant avec la digitalisation. Le télétravail en ces temps qui courent se déploie de plus en plus et les managers n'ont plus leurs équipes sous la main tout le temps en présentiel. Ils sont donc confrontés à un nouvel environnement de travail qui donne plus de latitude aux collaborateurs dans leur autonomie. Il y a donc dorénavant un management de type hybride pour l'encadrement des collaborateurs. Dans ces conditions les managers doivent se former, voire s'improviser dans des compétences innovantes et faire confiance aux collaborateurs :

« Notre N+2, il va nous donner un sens, une vision. Nous, on va lui proposer collectivement une feuille de route. Voilà comment on va y arriver. Il nous dit le pourquoi, nous, on lui dit le comment. On se met d'accord là-dessus et puis après on va le faire. On va se fixer nous -mêmes des KPI, qu'on va essayer de suivre. » (E11)

« C'est très différent. Les équipes sont très autonomes et responsables. Les managers aussi. En fait, on a développé un référentiel managérial structuré en trois dimensions. Nos managers développent ce qu'on appelle le leadership. C'est-à-dire que dans leurs équipes, c'est pour montrer la vision de l'entreprise, le sens de sa vision et aussi leur montrer le cadre de travail dans lequel ils doivent travailler. Ils doivent aussi inspirer leurs équipes à regarder les choses différemment. Et à remettre en cause la manière avec laquelle ils avaient l'habitude de travailler jusqu'à présent. Tout ça c'est la partie du leadership. » (E13)

« Dans ce domaine d'évolution des compétences, aujourd'hui on va être dans ce qu'on appelle les *softs skills*. C'est développer effectivement des compétences transverses, qui pourront être utiles. Par exemple la capacité à apprendre, à s'adapter vite, à savoir chercher les informations, sur le développement des compétences et aussi développer parallèlement tout ce qui est cybersécurité, data, se développer sur les nouvelles compétences dont on a besoin aujourd'hui. Et en poly-compétence, oui. Il y a un peu les deux. » (E20)

Ainsi, on peut retenir qu'au-delà de l'hybridation managériale existante des tendances se dessinent. On note une véritable volonté des managers pour changer leurs démarches organisationnelles. Beaucoup trouvent inapproprié d'être chef comme le veut la tradition ou même comme le suggère le concept même de management. Rappelons-nous que manager stipule l'idée de dominant-dominé ou encore celle d'encadrement et d'orientation d'une personne « dépendante », « inexpérimentée » par une personne justement experte donnant des ordres et des recommandations à cette dernière, comme l'a explicité Le Texier (*ibidem*). Cette idée de sachant qui donne des ordres et qui commande semble vraiment être rejetée par certains managers qui acceptent justement de repenser et de changer entièrement leur attitude et leur posture.

### 6.3. LA COLLEGIALITE « ENCADREE », UNE POSTURE REPENSEE DES TRADITIONNELS POSITIONNEMENTS ENTRE ACTEURS

Comme nos deux premières hypothèses, notre troisième hypothèse a été partiellement confirmée. Notre troisième hypothèse évoquait la convergence, la transformation des positionnements fixes des acteurs vers des postures dynamiques et changeantes. Dans le sens où les positionnements corrélés aux formes de cultures et aux modes d'encadrements traditionnellement tayloriens basculeraient vers des configurations relationnelles et émotionnelles. Là encore, la conjoncture actuelle nous a permis de mettre en évidence de nombreuses postures existantes dont celles liées au traditionnel taylorisme, au mode relationnel émergent, au mode bipolaire et au mode intrapreneurial exprimant chacun des positionnements ou des postures propres à chacun.

Positionnement taylorien	Posture relationnelle	Positionnement bipolaire	Positionnement intrapreneurial
relations obséquieuses, distance, hiérarchie	rappports de réciprocité, autonomie régulée, animation	tutoiement, mais rapports de travail obséquieux, hiérarchie	tous managers et indépendants

**Figure 20 - Positionnements et postures des acteurs dans les organisations contemporaines**

Rappelons que, dans notre première partie, nous avons évoqué les positionnements des acteurs des organisations fondées sur le taylorisme traditionnel. Ceux-ci avaient tout de même été conservés malgré les différentes approches organisationnelles qui ont émergé tout au long du 20<sup>e</sup> siècle et qui affirmaient représenter une remise en cause du fossé creusé entre managers et soi-disant « managés » découlant de la division du travail. Nous avons également précisé notre choix de la notion de positionnement pour désigner la place, la fonction et/ou le poste des acteurs dans la mesure où le terme positionnement référerait pour nous à une image figée, fixe, allant dans un seul sens, des rapports entre eux, notamment du haut vers le bas. Mais maintenant, comme on peut le constater, nous employons le terme de posture (Silva, *op. cit.*) pour signifier la dimension dynamique et agile ou plutôt flexible que prennent ces rapports avec le déploiement de la démarche agile et d'intelligence collective. Les acteurs adoptent dorénavant des postures modifiables et changeantes contre des positionnements qui étaient strictement figés :

« C'est un peu ce que je dis jusqu'à présent. Ce sont des managers qui délèguent, des managers qui facilitent et acceptent le droit à l'erreur. Ce sont des collaborateurs qui sont proactifs et qui sont responsabilisés et qui acceptent la délégation. Il y a aussi la notion de posture liée au bien-être au travail. Il est très important que les collaborateurs et les managers aient envie de bien-être, qu'ils recommandent l'entreprise, qu'ils s'y sentent bien. Les postures, aujourd'hui, ce sont des postures de responsabilisation, de délégation. C'est principalement ça. Et puis surtout une posture de xx. On veut un mode de fonctionnement où les managers et les collaborateurs sont ouverts les uns envers les autres et qui décident d'échanger au maximum. L'expertise, elle n'appartient à personne. Elle appartient à l'entreprise. Donc l'idée, c'est de pouvoir partager. Et aujourd'hui, on est beaucoup dans des notions de partage, à travers les principes de *knowledge management*. Par exemple, on est beaucoup dans le *sharing*, les plateformes de *knowledge management* dans lesquelles les collaborateurs peuvent partager aussi bien sur des thématiques professionnelles que sur les thématiques un peu professionnelles. Tout ce qui est *sharing*, c'est très important. Et on a des plateformes de *knowledge management* qui permettent aux collaborateurs d'échanger entre eux au niveau *World Wide Web*. » (E1)

« L'évolution des postures chez l'entreprise X telle qu'elle est prônée, après, je ne dis pas qu'on y arrive, mais ce qu'on souhaite, c'est aller vers plus d'intelligence collective, plus de participatif, etc. Je peux vous trouver un truc sur les repères. Il y a ce qui est prôné et la réalité. Et tout ça, ça prend du temps. C'est utile. C'est ça, petit à petit. Ce n'est pas du tout le monde est comme ça. C'est hétérogène. Par contre je pense que la direction, elle est assez claire quand même. » (E20)

« Non, non, non !!! Je me mets au même niveau qu'eux. Et c'est ce qui est le prérequis. Si on veut parler vrai et que les gens donnent les bonnes informations et ne nous cachent pas des choses, il faut déjà parler du droit à l'erreur, mais il faut que je me transforme en facilitateur plutôt qu'en manager pur. » (E27)

En ce sens, la conséquence de l'adoption d'une approche agile déployée sous les pratiques de l'intelligence collective et du management sociocratique est révélateur de l'émergence du changement de ces rapports entre acteurs organisationnels. Des rapports marqués traditionnellement par une hiérarchisation et une distanciation, parfois obséquieuse, on assiste de plus en plus à une convergence vers une sorte de collégialité « encadrée » où les managers et les collaborateurs travaillent quasiment comme « d'égal à égal ». Et où les discussions peuvent aller d'un sens comme dans un autre, c'est-à-

dire du *top down* vers le *bottom up* et vice versa, donnant lieu non plus à une diffusion de l'information, mais plutôt à des échanges et des conversations au sein de partages :

« Dans la mesure où on est dans un management collaboratif, et pas du tout dans un management de type *top down*, et si on favorise le droit à l'erreur, ça veut dire qu'il doit y avoir un échange entre manager et collaborateur sur des problématiques de sujet à résoudre. Et effectivement, le collaborateur doit donner son point de vue à son manager ou à ses pairs aussi bien sur un problème à résoudre que sur une erreur éventuellement. Le manager doit écouter. On est dans du "donnant-donnant". Le manager n'impose pas sa vision, son mode de fonctionnement. » (E1)

Toutefois, nous sommes également dans le continuum de l'hybridation des pratiques. Il y a en effet des personnes qui dissocient la proximité, la possibilité d'échange de la responsabilité et de la hiérarchie, qui doit demeurer quelle que soit la tournure, notamment dans la mesure où il y a toujours à un moment donné une question de prise de décision qui d'ailleurs pour certains riment avec responsabilité et donc avec le management essentiellement directif :

« Le N+2 reste le N+2, parce qu'il est directement en rapport avec la PDG. Il va au NJ50, la réunion des 50 premiers. Donc il est quand même très haut placé. Néanmoins il est jeune, il est sympa. Mais c'est notre N+2. Le mode relationnel n'est pas obséquieux : on se tait dès qu'il arrive, etc. Pas du tout. Mais on ne lui tape pas non plus dans le dos, ni on lui fait la bise. Mais on sait que c'est notre hiérarchique, on sait que c'est lui qui est le mieux placé pour avoir la vision, la stratégie, etc. On lui demande quand il ne le fait pas ou qu'il n'a pas le temps ou qu'il est au Chili ou ailleurs. On lui demande de venir nous expliquer la vision parce que des fois on aurait tendance à oublier. Entre nous on se parle comme je vous parle d'égal à égal. Chaque parole vaut autant que l'autre. » (E11)

« Ce n'est pas une question d'égal à égal. C'est qu'à un moment donné, il faut que quelqu'un décide. La décision doit être prise. La ligne hiérarchique fait que c'est celui qui est au plus haut niveau qui la prend, qui tranche. Mais ça ne veut pas dire qu'on n'est pas d'égal à égal. » (E13)

« C'est-à-dire que la volonté de la direction, c'est que les équipes travaillent entre elles. Mais en même temps demeure la hiérarchie. Et la hiérarchie visible, elle fonctionne en fait avec les outils : un, budgétaire et deux, qui c'est qui décide. Donc on n'a pas dans une entreprise comme

la nôtre..., je ne pense pas qu'on évoluera dans les entreprises libérées. Même si on veut en sortir (des silos), la décision, elle est bien polarisée sur des nœuds. Et à mon avis, ça joue encore beaucoup. » (E19)

« Je pense que les rapports sont bons. C'est convivial globalement. C'est plutôt bien. Il y a de bonnes relations. Après, ce lien hiérarchique, il existe pas mal. Tout le système est fait comme ça, les parts variables, il y a du financier derrière, les augmentations, etc. Il y a toujours ce lien qui est fort aussi, qui n'empêche pas qu'il y ait de la bonne entente. » (E20)

Ainsi, tout est orienté vers une hybridation au niveau des avis sur les postures comme l'indique le tableau de la page suivante qui résume l'ensemble des positionnements et postures que nous avons constatés.

**Tableau 8 - Résumé des positionnements recueillis dans les organisations contemporaines**

<b>Modèles de cultures émergentes retrouvées</b>	<b>Modalités de déploiement</b>	<b>Entreprises / Équipes concernées</b>
<p><b>Culture relationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilité dans les équipes</li> <li>- Culture agile</li> <li>- Solidarité</li> <li>- <i>Empowerment</i> collectif</li> <li>- Sociocratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encouragement des cadres et du top-management aux valeurs relationnelles</li> <li>- Mais pour être pratiquées au niveau des équipes de proximité, et pas au niveau du top-management qui reste dans un niveau supérieur (N+1, N+2)</li> <li>- Adoption de la méthode agile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction Transformation (Engie)</li> <li>- Direction de la Transformation Numérique, (DIGIPOST)</li> </ul>
<p><b>Culture intrapreneuriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Empowerment</i> individuel extrême</li> <li>- Liberté et prise d'initiative et de risque</li> <li>- Agilité extrême</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratique de l'holocratie</li> <li>- Recommandation et obligation d'autonomisation sinon risque de mise à l'écart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Association indépendante</li> <li>- Certaines Banques en ligne</li> </ul>
<p><b>Culture bipolaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservation des valeurs individualistes</li> <li>- Mais en même temps adoption de valeurs relationnelles : entraide, prise d'initiative « encadrée »</li> <li>- Prise d'initiative avec compte rendu par la suite</li> </ul>	<p>C'est la culture qui est dominante à un niveau macro-organisationnel (retrouvée au niveau du top-management). Mais qui tend à s'estomper au niveau des équipes qui tendent davantage vers l'approche bipolaire ; c'est-à-dire à la fois relationnelle et individualiste</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service (courrier, Télécom, Assurance, Logiciel...)</li> <li>- Industrie</li> <li>- Consulting</li> </ul>
<p><b>Culture taylorienne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche taylorienne du travail</li> <li>- Culture rationnelle</li> <li>- Mesure et Encadrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune prise d'initiative</li> <li>- Individualisme</li> <li>- Bureaucratie</li> <li>- Approche processus de travail</li> <li>- Adoption de la co-construction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service (courrier, Télécom, Assurance, Logiciel...)</li> <li>- Industrie</li> <li>- Consulting</li> </ul>

On peut donc remarquer que certains positionnements convergent à la fois dans le hiérarchique et l'intelligence collective et d'autres exclusivement dans cette intelligence collective. Ce qui pour nous justifie clairement cette notion de posture, surtout dans le sens où on peut s'orienter d'une stature à une autre quand bien même on n'a pas le dernier mot décisionnel. Les acteurs organisationnels contemporains axent beaucoup leur travail sur la conversation et les échanges. Et même si les collaborateurs n'ont pas le dernier mot, ils contribuent au moins à expliciter la situation qui va faire émerger la décision prise par le manager finalement. Ceci fait que dans tous les cas on a pu souligner qu'il y a, en parallèle de toutes ces postures, l'adoption de plusieurs dispositifs et pratiques qui s'articulent autour de l'échange, du relationnel et qui illustrent cette collégialité.

### 6.3.1.L'accompagnement, la facilitation, l'animation et le coaching, les postures phares des managers contemporains

Au-delà du conservatisme taylorien encore prégnant, pour beaucoup de managers, il semblerait que le positionnement en tant « sachant » et « donneur d'ordre » n'est plus approprié. Non seulement parce que beaucoup de collaborateurs ont parfois une compétence, voire une expertise plus avancée et plus riche que leur manager, à cause de la formation professionnelle démocratisée actuelle qui donne facilement accès à un niveau de connaissance et même de compétence très poussée. Mais aussi, parce la majorité des organisations sont confrontées à des transformations exponentielles et permanentes. Personne à l'heure actuelle ne sait donc explicitement où on va notamment avec la digitalisation et même au sens plus large avec la numérisation. Le positionnement du manager en tant que détenteur de l'information, du pouvoir, se trouve donc effondré :

« Par contre que j'étais un animateur, par contre également un arbitre. Lorsqu'il y avait une question, j'animais les groupes de travail entre plusieurs fonctions, et à un moment donné, lorsque la solution n'était pas trouvée, pas à l'instant T, mais parfois, au même moment, je disais "écoutez, vous m'avez proposé trois plans, on ne va travailler que sur le plan B". » (E2)

« Sur la transformation numérique, je dirais que c'est la transmission de l'information, qui est quand même le premier vecteur d'accès à l'information au sein de l'entreprise ou en dehors de l'entreprise, qui remet justement en cause toute une hiérarchie managériale descendante où chaque niveau pouvait avoir le savoir ou l'information. Et le fait que les outils actuels, qu'ils soient propres à l'entreprise ou extérieurs à l'entreprise, donnent un accès quasi à tous les niveaux à une information qui avant pouvait être détenue par le petit nombre et qui ajoutait de la valeur ajoutée au manager, du fait de détenir l'information qui est associé au pouvoir. » (E10)

« Et il y a aussi des informations que le manager n'a pas obligatoirement. C'est-à-dire qu'une personne qui est dans l'entreprise, qui a potentiellement plus de temps et qui a un travail moins chronophage que la plupart des managers, va aller gratter de l'information, risque d'être mieux informée que le manager. Ce qui pose des problèmes de management, là, au niveau des managers, à savoir quelle position ils doivent avoir, quels types d'information ils peuvent avoir. Et est-ce qu'à défaut des informations..., et donc les aider à développer des *soft skills* qui ne sont pas liées forcément à une formation comme ça a été souvent le cas pendant des années. » (E10)

Et ça, certains managers l'ont bien compris. Donc soit par malice, soit par réelle volonté, ils s'orientent vers des postures différentes du positionnement d'encadrement extrémiste. Ils convergent effectivement vers des postures d'accompagnateur, de facilitateur, d'animateur ou de coach :

« Un management qui favorise la mise en situation des salariés qui doivent évoluer, ce qui est différent d'une entreprise démocratique. Comment aider les gens à co-construire, à rester où ils veulent, esprit d'ouverture. Donner la possibilité de s'étonner, ne plus enfermer les gens dans un destin dicté par les managers, mais plutôt un management qui favorise l'employabilité. Éviter un management qui enferme. » (E12)

« Donc, nous, nos managers fonctionnent avec leurs équipes sur ces trois axes : le leadership, le coaching et l'esprit d'entreprise. Donc, pour pouvoir se transformer en permanence, évoluer en permanence, il faut avoir un fonctionnement interne très agile et surtout très ouvert sur l'expérience. C'est-à-dire que si vous ne comprenez pas, si vous n'avez pas la réception et l'analyse de ce qui se passe autour de vous, et ben, il y a des choses qui se passent et vous perdez la bataille et vous ne les avez pas vu venir. » (E13)

« Je les accompagne dans ça. Je fais du développement. Moi-même, je travaille dans du software. Mais je vais plutôt animer des réunions techniques. Je vais essayer de faire poser les bonnes questions, pour que tout le monde ait une façon commune de répondre à ces questions. Donc ça, c'est ma vision du métier, c'est les accompagner pour les faire grandir techniquement, c'est-à-dire qu'ils apprennent des choses, qu'ils s'amuse à le faire et qu'ils fassent les choses bien. » (E17)

C'est ainsi que les mentalités et les attitudes des managers se retrouvent transformées dans beaucoup d'organisations. Et si les managers s'inscrivent dans ces postures contraires aux positionnements traditionnels, c'est qu'il y a un impact transformationnel évident dans la posture des collaborateurs qui en découle.

#### 6.3.2.L'autonomisation et la responsabilisation, les postures émergentes du collaborateur contemporain.

Le collaborateur taylorien s'identifie à l'ouvrier qui a un positionnement principal d'exécutant, parce qu'on estime, dans ce modèle organisationnel, que ce dernier ne possède ni le savoir, ni le savoir-faire pour décider. Il est formé sur le tas et exécute des tâches dépouillées de toute substance (Linhart, *idem*). Avec les années, et au fur et à mesure que les modèles organisationnels ont foisonné, on a assisté à une réorganisation du travail et cela même depuis le vivant de Taylor en enrichissant les tâches. Mais cela ne devait pas dépasser un cadre préétabli et standardisé. De ce fait le positionnement d'exécutant des soi-disant « managés », bien que remodelé sur les bords, a perduré et se vit encore dans certaines organisations, d'autant plus qu'on a affaire à des organisations hybrides aujourd'hui et que beaucoup font comme un retour en arrière en déployant des pratiques traditionnelles et se retrouvent ainsi confrontés aux problématiques liées au taylorisme d'antan :

« Maintenant, elle est hiérarchique. C'est vraiment un truc hiérarchique et très siloté. Hiérarchique dans le sens où il y a une vraie coupure entre les managés et les managers. Quand je dis coupure, je dirais même une tension entre les managers et les managés. » (E14)

« On est devenu une entreprise taylorienne. En plus de ça, ça a été la mise en place, avec la révolution numérique. Du coup, le groupe X, ceux qui font les tickets déjeuner, les chèques cadeaux, ce sont des trucs papier à l'origine. C'est-à-dire que ce ne sont plus les trucs papier. Dans deux ans, ils abandonnent le papier. Donc ils perdent leurs métiers qui ont fait leur succès depuis 40ans. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, ça va être le téléphone, ça veut dire numérisation des processus, numérisation des métiers, et du coup, mise en place d'un ERP. Et l'ERP, c'est une ligne, c'est une chaîne. Et du coup, on est arrivé dans un truc où c'est très "processé", très "individualisé". Il y a des personnes, leur travail, c'est faire de la saisie, quoi. Après, il y a un côté très commercial. Mais même les commerciaux, une grande partie de leur boulot, c'est saisir. Et aujourd'hui, de plus en plus on arrive dans cette logique de process qui a été importée, pour moi, par cette numérisation de l'offre, et donc des process et donc des métiers. Et donc, à un

moment, il faut numériser l'entreprise et du coup c'est l'arrivée des gestionnaires qui ont fait l'entreprise A, et du coup on fait la même chose chez X. » (E14)

Par ailleurs, bien au-delà de ces organisations encore enracinées dans le taylorisme, il y a ces postures qu'on peut considérer comme nouvelles qui émergent pour le collaborateur. Ce dernier a aujourd'hui des compétences et un savoir plus élaboré, donc d'emblée il a une expertise confirmée qui l'amène quelquefois non seulement à prendre des initiatives et à décider, mais aussi à pouvoir être capable de remettre en cause ou clarifier une situation pourtant « floue » pour son manager. Il peut donc désormais avoir accès à des responsabilités et à plus d'autonomie, d'autant plus que ces postures sont des pratiques référentes de l'intelligence collective et de la démarche agile :

« Y'a une autonomie, une fois de plus, c'est notre rôle Tech Lead, PO, ScrumMaster de vérifier que l'autonomie est utilisée à bon escient. C'est-à-dire qu'ils ne vont pas prendre des tâches qui vont dé-corréler le travail en cours. Parce qu'effectivement, il va avoir sur un sprint cinq, six macro-tâches qui sont découpées en petites tâches. Ça ne sert à rien d'ouvrir plusieurs macro-tâches si on ressent que de toutes façons on n'arrivera pas au bout des deux premières tâches. » (E17)

Mais on peut constater que l'autonomie dont il est question ici n'est pas à 100% comme on l'entend dans le modèle des entreprises libérées. C'est une sorte d'autonomie « régulée » et un peu orientée. En effet, pour la majorité des enquêtés, que ce soient des managers ou des collaborateurs, unanimement, ce qui est déployé, c'est une sorte d'autonomie « encadrée ». En effet, malgré la prise d'initiative allouée aux collaborateurs, le manager devrait avoir un certain regard, un certain avis. Et cela, d'ailleurs, est vécu et interprété différemment d'une personne à une à une autre :

« Par contre, c'est pareil, pour l'appliquer, on est plus ou moins en autonomie. Si je fais une tâche qui peut être faite tout seul, elle sera faite en autonomie complète. Si on a besoin de travailler sur une tâche qui va impacter une autre, un autre collègue, c'est bien de s'entendre sur la marche à suivre avant. Sinon, on impacte son travail. » (E3)

« Oui et non. C'est comme les autres. Tu es autonome dans ton trou en fait. On te met dans ton trou à rat et dedans tu es autonome. Par contre, dès que tu veux sortir de ton trou. Non... les gens ne sont pas autonomes. Avant ce n'était pas comme ça. C'est depuis qu'il y a eu

l'augmentation de la boîte et donc un problème de structuration. Et le côté numérique qui vient rajouter une couche de structuration en plus. » (E14)

« Il y a une autonomie, mais je considère que c'est une autonomie cadrée. Pourquoi je considère que c'est une autonomie cadrée ? Parce que ce n'est pas "je suis autonome, je vais créer mon activité". Non ! L'autonomie, elle est dans les enjeux, les objectifs et les missions qui nous sont affectés. Donc les personnes peuvent être très créatives sur leur propre secteur, gérer leur projet en toute autonomie tant qu'on garde cette notion de transparence et de vision de toutes les activités de l'équipe. » (E18)

« Je mets beaucoup d'autonomie et je pilote par objectif, tenu ou pas tenu. Ça me permet à distance d'être plus simple et de simplifier la relation managériale. L'autonomie, il faut la cadrer quand même. L'autonomie, ce n'est pas du laisser-faire... » (E21)

« Après, je ne vais pas prendre une initiative sans parler aux autres. Si je veux mettre quelque chose en place, j'en parlerai aux autres » (E28).

Les pratiques d'autonomisation et de responsabilisation ont donc une forme inédite. Pour la majorité des organisations, on n'est pas dans une entreprise intrapreneuriale où tout le monde est plutôt vu comme étant « indépendant », « responsable de toute la démarche du début à la fin comme le prônent les entreprises avec notamment le slogan "tous managers" ». Une fois encore, pour nous, il s'agit d'une autonomie régulée. C'est donc une pratique de co-construction dans laquelle s'orientent les organisations. Le manager joue un rôle d'accompagnateur, il ne donne plus des ordres, mais co-construit avec ses collaborateurs qu'il estime tout aussi compétents et experts. La dimension d'infantilisation des collaborateurs ou de dépouillement de leur compétence et de leur expertise semble ainsi s'estomper. Aussi, comme nous l'évoquions avec le courant de la personnalisation, il y a une prise en compte du travailleur dans son entièreté. Il est considéré comme une « personne » (Boszorményi-Nagy, *op. cit.*) constituée à la fois d'affect, de rationalité et de motricité. Ne se focaliser que sur sa dimension rationnelle comme l'a fait le taylorisme est erroné. Les démarches agiles et d'intelligence collective mettent en avant les aspects du besoin de relationaliser, d'altérité et d'entièreté des travailleurs. D'où le fait d'étendre leurs pratiques sur la prise en compte même des dimensions affectives et émotionnelles des travailleurs.

### 6.3.3.L'émotion, un affect dorénavant bien accueilli au sein des équipes

L'expression de ses émotions a traditionnellement été mal prise au sein du monde du travail. Les anciennes habitudes voulaient dissocier le monde du travail qui rimait avec rationalité et le monde privé qui devrait rimer avec émotion. Et les travailleurs se retrouvaient comme étant divisés et pas authentiques avec le vécu organisationnel. Aujourd'hui, dans leur recherche de l'implication des collaborateurs et le déploiement de la méthode agile et d'intelligence collective, les choses évoluent. Les pratiques convergent vers une inclusion de cette émotion à travers notamment, pour expliciter les motivations des salariés, leur volonté par rapport aux tâches à réaliser et donc dans l'organisation du travail au quotidien ou à plus long terme. On retrouve cela dans l'expression de notions telles que le désir, les joies ou les colères exprimés :

« C'est assez énorme sur lesquels on a travaillé sur nos forces et nos faiblesses et sur qui on était, sur nos profils. C'est-à-dire que, par exemple, tout ce qui est profil psychologique sur chacun, le MBTI (Myers Briggs type indicator), on a travaillé aussi sur nos couleurs, etc. Et donc, du coup, ça donne des indications sur les préférences de chacun des individus qui constituent le collectif. Donc par exemple moi, je suis plutôt quelqu'un qui aime bien réfléchir avant de me lancer dans l'action. » (E11)

« Entreprise citoyenne : porteuse de valeur ; possibilité de changer d'entreprise selon le désir sans en être empêché par le manager ; motivation axée sur le désir et non sur le besoin. » (E12)

« Pour traiter chaque personne différemment, il faut la connaître suffisamment pour savoir ce qu'il faut faire ou ce qu'il ne faut pas faire, ce qu'elle a envie de faire, où elle veut aller. Et moi, je vais plutôt sur les compétences des autres que sur les faiblesses. Souvent à une époque, quand il y avait quelqu'un de bon sur Excel et pas sur Word, on lui disait "ben, il faut que tu travailles sur Word". Alors qu'il n'était pas du tout à l'aise pour travailler sur Word. Du coup, ça lui permettait de mettre un niveau, mais aucune plus-value. Maintenant, on est passé sur : "c'est quoi tes compétences ?" » (E27)

« C'est vrai qu'on sort complètement du cadre professionnel. Et en fait, en faisant passer ces entretiens même si à la base c'était une aide qu'on m'a apportée pour réaliser mon mémoire, au final, j'ai vu l'impact que ça avait sur les relations qu'on avait entre nous. Juste après, je les sentais plus ouvertes, plus apaisées, bienveillantes envers moi. Et j'ai vraiment senti que ça

faisait du bien. Et il y a mon manager qui après avoir passé les entretiens qui m'a dit : "Franchement, Claire, ça m'a vraiment fait du bien de te parler. Il faudrait qu'on le fasse plus souvent." » (E28)

Mais on peut aussi retrouver l'inclusion de cette dimension émotionnelle dans le travail au quotidien. C'est-à-dire qu'un travailleur est notamment autorisé à signaler ouvertement ses états d'âme. Cela indique à ses collègues et à son manager la conduite à adopter. De l'usage des Kanban en plus sophistiqué au recours plus simple des post-it sur les ordinateurs illustrés par des émojis par exemple, les collaborateurs ont désormais cette possibilité d'être vrais et de ne pas refouler leurs états d'âme :

« Par exemple, on avait essayé de mettre un espèce d'outil QVT, où en gros les managés pouvaient dire s'ils allaient bien, quelle problématique ils avaient. Tout ça était anonymisé pour le manager. Et ils pouvaient aussi émettre des idées anonymement pour faire remonter des trucs, etc. Les managers et les managés disaient : "Ça ne sert à rien. Moi, ma porte, elle est ouverte. Les gens, ils viennent dans mon bureau pour me dire ce qui ne va pas et ce que je devrais faire. Ils n'ont pas besoin d'outil collaboratifs." Ils ont des relations assez authentiques en fait. Ils n'ont pas besoin d'un outil pour communiquer. Un téléphone, ça suffit amplement quoi. Par exemple, il y a Teams, mais ils utilisent WhatsApp. Et il y a la SI qui dit " , bon les gars, c'est bon d'utiliser le pack office". » (E14)

« Les gens peuvent se mettre des avatars. Ce sont des choses qu'on connaît tous maintenant. » (E29)

« Donc ça, c'est notre implémentation chez nous, où notre outil c'est le board outil physique pendant les daily meeting. Tous les matins on va faire évoluer ces tickets, ces post-it. On va coller nos petites têtes sur chacun des post-it pour se les attribuer. On sait qui travaille sur quoi, quelles sont les interactions possibles et avec qui ; et si on fait du pair programming on va attribuer les deux petites têtes sur la tâche. » (E17)

Au vu de tout ceci, on voit bien que, pour certains, de nombreuses petites révolutions s'opèrent dans les postures des acteurs. Cela n'est pas généralisable à l'échelle nationale, ni même au sein d'une même organisation dans son entièreté, mais existe tout de même dans les équipes, voire

dans certains départements. Beaucoup d'entreprises estiment ainsi avoir progressé, du moins dans les relations et dans les rapports, même si ce n'est pas sans inconvénients comme pour toute forme d'organisation. Et d'autant plus qu'on a pu démontrer jusque-là que la digitalisation est à l'origine de nombreuses transformations et que cela était souvent ambivalent. Aussi peut-on maintenant clairement répondre à notre question de recherche qui était de savoir si les dispositifs digitaux utilisés sont d'une part à l'origine de ces transformations de posture entre acteurs et si, d'autre part, ils renforcent ou estompent au contraire la collégialité.

#### 6.3.4. La digitalisation, vecteur de renfort d'échange mais pas forcément liée aux postures

Ils sont nombreux, les outils socio-collaboratifs cités par les enquêtés. Des outils de tchat aux outils de visioconférence, ou encore aux réseaux sociaux d'entreprise, l'éventail de choix est assez large. La question à laquelle nous voulons répondre est de savoir si ces dispositifs digitaux renforcent ou dissipent au contraire les tendances de postures de collégialité encadrée, peut-être minoritaires. À cette question, peu d'enquêtés ont pu apporter une réponse claire. L'ensemble s'est lancé dans la description des avantages de la digitalisation dans le relationnel en général, et pas seulement entre managers et collaborateurs, marqué par cette collégialité encadrée. Sauf un seul qui a été très clair :

« Ces outils-là, ils ont le mérite d'exister. Moi, j'affirme que ce ne sont pas ces outils-là, ce n'est pas la numérisation qui fait qu'on travaille mieux en transverse. Ce sont des outils mis à la disposition de gens qui savent s'en servir. Mais dans une optique et dans les valeurs de partage. Donc c'est illusoire de dire que c'est parce qu'on fait intervenir le numérique que les gens vont travailler mieux ensemble en transverse. L'outil sert une volonté des personnes de partager. Mais elles ont au départ envie de partager. » (E15)

Il va donc de soi que l'outil reste un « outil miroir » des formes de rapports déjà vécues en présentiel. Autrement dit les outils socio-collaboratifs n'influencent pas l'orientation des postures de façon exclusive. Si les rapports sont « hiérarchiques » en présentiel, ils le seront tout aussi bien en distanciel et vice versa. Néanmoins, ces outils socio-collaboratifs ouvrent une panoplie de possibilités de communication. À cause de leur multiplicité et des possibilités de dispositifs de communication qu'ils offrent, ils permettent aux collaborateurs de communiquer plus spontanément et plus rapidement. C'est donc en ce sens qu'ils renforcent réellement la collégialité encadrée :

« Quand on parle des nouvelles technologies, c'est tout ce qui est posture et comportement. C'est tout ce qui est capacité à être de plus en plus proche du collaborateur xx, au travers d'outils comme Skype, tout ce qui est télétravail aussi. Ça fait partie des grandes réorganisations. Ça fait partie des réorganisations des modes de travail. Aujourd'hui, les collaborateurs ne travaillent plus sur place. Ils travaillent beaucoup chez eux. Donc ils donnent des outils qui sont utilisables chez le collaborateur pour faciliter son travail au travers d'outils comme Skype. Mais aussi, on donne aux collaborateurs des outils comme des smartphones de manière à leur permettre de travailler à distance. Ça s'est beaucoup développé. » (E1)

« Le plus gros changement que je vois dernièrement, c'était le changement de la mise en place d'un réseau social d'entreprise PLAZA. C'est quelque chose qui a été traité comme un projet stratégique de l'entreprise pour faire émerger des communautés d'échange, d'experts, de gens qui s'intéressent à un sujet. Dans l'optique de dire "les gens en dehors de l'entreprise ont une vie numérique" et que finalement, peut-être pas avec ma génération, mais avec la génération des jeunes, arrivés dans une entreprise qui ne fonctionne pas avec ces outils numériques avec lesquels ils sont nés, avec lesquels ils interagissent tous jours, il sera normal de retrouver ces outils-là dans l'entreprise » (E15)

Cependant, en même temps, ces outils peuvent faire l'objet d'un rejet de la part de certains travailleurs qui estiment que le toucher, le présentiel sont indispensables, à un point d'outrepasser l'usage de ces outils :

« Le numérique objective la relation. » (E12)

« Il y a des outils collaboratifs, mais les gens ont besoin de se voir. Ils ont besoin de se toucher. Il y a tout le pacte Microsoft. Les outils sont un peu utilisés, etc. Mais au final, les gens, ils vont se voir. J'ai vu les gens traverser tout le siège pour avoir des informations et aller voir directement la personne. Ils s'appellent beaucoup. Ils aiment avoir les gens en direct. Et puis, en même temps, ils discutent de comment vont les enfants, patati patata, etc. » (E14)

Ainsi, nous ne pouvons pas affirmer aujourd'hui que la digitalisation influence les postures des acteurs. Ce n'est pas parce qu'on l'utiliserait qu'on innoverait en collégialité, même encadrée. Le digital ne fait que reproduire le vécu existant référent du présentiel, même s'il faut quand même préciser que, pour certaines dimensions de la collégialité mesurée, il y a un renforcement apporté par la digitalisation. C'est notamment le cas de l'expression de l'émotion où soit les post-it, soit les émojis envoyés via les plateformes de communication servent à illustrer cela. Mais, bien évidemment, cela ne peut pas se dire pour l'autonomie régulée. Cette dernière est tout simplement transposée via les dispositifs socio-collaboratifs. Elle n'est possible à travers ces canaux que si elle est déjà existante en présentiel.

En outre, au vu de tous ces résultats d'enquête, la convergence vers le bricolage expérientiel peut être effectivement confirmée, mais de façon relative à cause des multi-réalités émergentes dans les milieux organisationnels contemporains finalement marqués par l'hybridation. On a ainsi pu mettre en évidence

une série d'hybridation : au niveau culturel, managérial et à celui des postures. Ce résultat mérite maintenant d'être débattu et confronté avec le cadre théorique pour pouvoir ainsi répondre au deuxième volet de notre problématique : est-ce qu'il y a rupture finalement ?

#### 6.4.SYNTHESE : L'IMPOSSIBILITE DE RUPTURE DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES VERS LE BRICOLAGE EXPERIENTIEL

La convergence relative des pratiques managériales vers le bricolage expérimentiel nous met en évidence une impossibilité de rupture par le basculement de toute l'organisation dans l'adoption de ses pratiques. Autrement dit, il n'y a pas un basculement total vers le bricolage expérimentiel parce qu'on retrouve un éventail de pratiques à la fois qu'on a résumé sous le tableau suivant.

Tableau 9 - Modèles organisationnels contemporains

Modèles des organisations Tendance des Pratiques organisationnelles	Modèle Taylorien	Modèle Hybride Bipolaire	Modèle Relationnel	Modèle Intrapreneurial
Culture organisationnelle	Rationalité, Individualisme, Mesurabilité, Efficacité	Individualiste & Relationnelle	Relationnelle : entraide, solidarité, transparence, bienveillance	Individualisme, auto-indépendance, responsabilisation
Mode d'encadrement ou de Management	Approche descendante ; Commandement ; Standardisation et Contrôle	Top down et transversal ; Délégation partielle ; supervision directe	Coexpérienciel ; Intelligence collective, co-déploiement, dialogue collégial, feed back	Fractal ; Autogestion, holocratie
Postures des acteurs	Relations obséquieuses, distance, hiérarchie	Tutoiement, mais rapports de travail obséquieux, hiérarchie	Rapports de réciprocité, Autonomie régulée ; Animation	Tous managers

Cet éventail de pratiques résumées dans ce tableau n'est évidemment pas exhaustif. Nous pensons en effet que les enquêtés ont fait allusion à ces modèles-là parce que notre guide d'entretien avait des thématiques orientées vers le taylorisme, sa remise en cause, l'intelligence collective de façon générale avec une focalisation d'établissement de lien entre la digitalisation et les pratiques émergentes. Les enquêtés avaient donc un cadre préétabli. De même que les tendances de l'actualité mettent évidence

ces thématiques comme étant le modèle privilégié de résolution de tous les problèmes organisationnels actuels. Ainsi, l'ensemble de l'actualité et de notre guide d'entretien leur donnait une ouverture assez large, mais allant dans une certaine direction afin de pouvoir faire état des pratiques auxquelles ils étaient confrontés et qu'ils adoptaient sans les influencer de sorte qu'ils les évoquent de façon neutre. Chacun a donc eu la possibilité de décrire son vécu et ses pratiques de travail, qui sont donc nombreuses et surtout avec des particularités ou de complémentarité ou d'opposition mettant ainsi en évidence la dimension polyptyque des pratiques organisationnelles. Celle-ci apparemment n'est pas nouvelle et a d'ailleurs soulevé de nombreux débats qui ont alimenté des travaux de recherche multiples avec toujours une difficulté de trancher, notamment quand il s'agit de situer le basculement vers une rupture proprement dite. Aussi, sans éviter de nous assigner à cet exercice, nous nous sommes plutôt demandé s'il était possible d'évoquer effectivement la possibilité d'une rupture, notamment aujourd'hui, notamment en nous référant à notre étude sur le bricolage expérimentiel, à travers laquelle nous venons de démontrer l'existence d'une hybridation organisationnelle dont on ignore le commencement et sans doute la fin, mais qui est pourtant présente. Autrement dit, au vu de nos résultats, la problématique de rupture peut-elle encore se poser ? N'a-t-on pas déjà la réponse ? Concrètement, nous pensons que tout n'est pourtant pas si tranché justement. L'hybridation actuelle est plutôt illustrative de plusieurs tendances qui semblent être bien engagées et peut-être même enracinées pour certains enquêtés, et ce à côté de cette dimension qui peut apparaître comme étant floue ou tout simplement expérimentale dans l'adoption des pratiques. Aussi, pour aller plus loin, nous nous sommes demandé jusqu'à quel niveau sont déployées l'ensemble de ces différentes pratiques résumées dans notre tableau sur les modèles organisationnels contemporains.

#### 6.4.1. Le taylorisme, une approche conservatrice faisant encore ses preuves

Notre tableau référentiel des pratiques contemporaines organisationnelles montre l'existence encore prégnante du taylorisme. Nous avons pu lire les propos de certains enquêtés (E14 ; E19 ; E22 ; etc.) qui confirment cela. Que ce soit au niveau du modèle de culture, de management ou des formes de postures, certaines organisations estiment ce modèle taylorien encore efficace. Et des auteurs ont pu mettre en évidence notamment le prolongement du taylorisme avec des grilles de lecture nouvelles. On parle notamment de plus en plus du néotaylorisme associé au courant de l'hypermodernité lié entre autres à la digitalisation. « Ces tendances, qui toutes s'appuient sur les évolutions socio-économiques et technologiques que connaissent les sociétés développées, témoignent [à la fois] de la pérennité de certains modes d'organisation (néotaylorisme, surveillance accrue...). (Richter, 2018) » Ce néotaylorisme serait encore en déploiement à cause de la montée exponentielle des outils numériques. La digitalisation, qui fait partie du grand mouvement de la numérisation, ne pourrait que renforcer cette tendance. Et dans une société devenue hyper-connectée, l'organisation ne ferait que reproduire cette tendance. La technicité au sens induit par le taylorisme et qui rime avec la notion d'industrie moderne (Musso, *ibidem*) aurait pris le dessus sur la dimension profonde et humaine du travail. L'industrie moderne qui est justement « en relation avec la révolution industrielle (mécanisation, urbanisation, concurrence accrue) » (Barabel *et al.*, *idem*).

On se retrouverait donc dans un mouvement de taylorisation pas seulement organisationnel, mais surtout sociétal. Dans la société cela se traduirait par une dépendance à la technique, à un *one best way* de modèle de réussite où toute la société serait noyée et où la technologie orienterait les comportements. Nous retombons donc dans le débat sur la place de l'outil face à l'humain qui avait fait émerger l'approche sociotechnique développée entre autres par Brabet (*op. cit.*). De même, en allant plus loin, la résistance au taylorisme s'expliquerait aussi par ses preuves effectuées depuis des années. En dehors des enquêtés qui voient la digitalisation de l'organisation et le déploiement de la démarche agile comme étant une façade, d'autres justifient le conservatisme du taylorisme comme étant une approche indispensable dans la mesure où on aurait toujours besoin d'ordre, de division du travail, de spécialisation et de standardisation. La preuve en est l'adoption inédite de la méthode Safe, forme de la démarche agile à grande échelle (E6 ; E22 ; E29 etc.). La démarche agile ne pourrait donc être adoptée qu'à une petite échelle parce plus on a de travailleurs, plus on aurait besoin de structurer.

#### 6.4.2.L'approche relationnelle, une démarche bien enracinée essentiellement au niveau du management de proximité et au sein des équipes

Le bricolage expérientiel est une démarche qui pour nous est fondée sur la dimension relationnelle entre les acteurs, certes entre collaborateurs, mais aussi et plus précisément entre collaborateurs et managers qui procèdent dorénavant par entraide, co-construction soutenue par des postures de facilitation et d'autonomisation de l'un et de l'autre pouvant justement changer selon la situation. Dans le sens où autant un manager peut orienter son collaborateur, autant le collaborateur peut remettre en cause son manager et l'orienter sans que cela ne heurte l'un ou l'autre à cause de cette culture justement relationnelle. On pourrait donc identifier la culture relationnelle comme étant le fondement du bricolage expérientiel. Ce qui retient notre attention ici c'est la particularité du déploiement de cette culture relationnelle. Malgré les quelques réfutations, beaucoup d'enquêtés ont confirmé le déploiement de cette dimension relationnelle (E11 ; E27 etc.), mais avec la précision qu'on la retrouvait surtout au sein des équipes et du management de proximité et que, plus on montait haut dans la pyramide, plus les relations étaient toujours aussi hiérarchiques et mêmes distanciées. Autrement dit, ce sont les managers de proximité qui adoptent cette démarche avec leurs collaborateurs. Ils en trouvent le bien fondé et les conséquences plutôt bénéfiques pour le travail en équipe. D'ailleurs, certains enquêtés ont affirmé qu'ils partageaient parfois le même open space que leur manager pour renforcer cette proximité.

On peut donc conclure que l'agilité ou l'intelligence collective qu'on peut étendre à notre démarche relationnelle n'est pas d'abord une problématique de mode comme certains enquêtés le prétendent. Elle s'apparenterait selon nous d'abord à un besoin de renforcer l'efficacité. Les managers de proximité sentent bien que les mentalités sociétales changent. Les études sociologiques et psychologiques décrivent notamment plusieurs facteurs qui remettent en cause l'adoption d'un management « directif » au niveau des équipes. Depuis les études de Lewin (*idem*) jusqu'aux travaux contemporains sur les causes des risques psychosociaux ou de la démotivation au travail, on a pu démontrer que ce style de leadership n'était ni plus efficace, ni bénéfique pour personne. Et les travaux des dernières décennies avec la mise en évidence d'une génération soi-disant Y définie d'une part par son attrait pour la consommation de masse, des exigences plus réactionnelles et émotionnelles, mais d'autre part par son besoin d'autonomie, de responsabilisation et de prépondérance à la prise de risque (Dalmas, 2016), montrent que le management directif peut encore davantage être vu comme étant inapproprié. La démarche relationnelle ne serait donc pas faite pour s'estomper mais pour durer avec le temps notamment au niveau des équipes. Mais est-ce que cela nuira au taylorisme ? D'autres études pourraient s'emparer de cette problématique et chercher à y répondre. Mais toujours est-il qu'actuellement, face aux nombreuses transformations, les organisations se trouvent dans un entre-deux, c'est-à-dire entre le taylorisme et entre le relationnel qu'elles expérimentent encore.

#### 6.4.3.L'hybridation organisationnelle, la tendance justificative de l'entre-deux et de l'expérimentation des pratiques

Nous rappelons en amont que nous ne faisons pas allusion au modèle hybride souligné dans le tableau récapitulatif des pratiques organisationnelles renseigné dans l'introduction de cette sous-section. Nous faisons ici allusion à la tendance globale organisationnelle mise en évidence par les pratiques que nous avons décrites tout au long de la présentation de nos résultats. En effet, l'ensemble des pratiques mises en évidence par nos résultats témoignent d'une hybridation organisationnelle, c'est-à-dire une hybridation qu'on a pu identifier au niveau de la culture organisationnelle, du management et des postures. Rien dans l'organisation contemporaine ne va dans un sens univoque. Il y a des pratiques divergentes d'une organisation à une autre ou, de façon plus située, d'une équipe à une autre (E1 ; E12 ; E20 etc.). La question qu'on s'est donc posée était de savoir quelle est la portée de cette hybridation et les raisons de son expansion. Face à cette problématique, nous ne pouvons émettre qu'une hypothèse.

En effet, cette question s'identifierait à l'interrogation : est-ce que la démarche agile que vous adoptez aujourd'hui est appelée à persister au fil des années ou bien pensez-vous qu'elle va disparaître avec le temps ? Et nous nous prononçons en termes d'hypothèse parce que ces approches organisationnelles existent seulement depuis quelques années alors que le taylorisme, lui, date d'un peu plus d'un siècle (E10 ; E19 etc.). Sinon, se lancer dans une démarche de recherche prospective serait plus adaptée avec l'élaboration de multiple finalité. Aussi, en termes d'hypothèse, nous ne nous inscrivons pas dans une prospective des démarches agiles et d'intelligence collective, mais dans leur aujourd'hui. Et en ce sens, on observe une coexistence avec d'autres pratiques qui fait penser à une sorte d'expérimentation effectuée par les organisations. Cette hybridation organisationnelle actuelle montrerait, pour nous, la volonté de l'organisation d'essayer d'autres pratiques pour se montrer innovante et pour tester la véracité des bienfaits vantés par les théories sur ces pratiques agiles et d'intelligence collective. Les organisations sont donc dans cet entre-deux. Bien qu'au fond on puisse aussi y voir un rejet du haut de la pyramide, cette fois-ci radical, de ces pratiques « postmodernes » au sens de « post-tayloriennes ». Dans ce cas le haut management promulguerait ces pratiques relationnelles seulement pour le management de proximité confronté aux équipes quotidiennement, c'est-à-dire pour les décisions qui impacteraient à court terme et réserverait leur positionnement de décideurs, notamment au niveau stratégique qui serait fondamental et à long terme. Ceci traduirait donc un entre-deux qui partirait peut-être pour durer.

#### 6.4.4. La rupture impossible pour le basculement vers le bricolage expérimentiel

Au vu de tout ce qui précède, on peut donc tirer deux conclusions. La première serait qu'il faut s'attendre à une impossible rupture des pratiques organisationnelles par un basculement total vers le bricolage expérimentiel en tant que démarche collaborative de l'intelligence collective axée sur une culture relationnelle, un management co-expérimentiel et co-constructif et des postures essentiellement collégiales. En effet l'hybridation est au cœur des pratiques des organisations qui sont confrontées à des transformations permanentes et exponentielles peut-être appelées à perdurer. En ce sens, le bricolage expérimentiel constitue une pratique plus ou moins au même titre que les autres pratiques avec une proximité avec la démarche agile repensée. D'où notre identification justement avec cette méthode agile, tout en précisant tout de même que les deux partagent des similitudes liées au relationnel, à la co-construction, au *test and learn*, mais avec des nuances. Notamment la pratique du bricolage expérimentiel se distingue principalement par l'expérimentiel avec les dimensions d'improvisation et d'intuition qui le caractérise. Actuellement, on ne peut donc pas parler de rupture dans les pratiques, ni vers le bricolage, ni même vers aucune des autres pratiques émergentes. Le taylorisme trouve toujours le moyen de se réinventer et de perdurer. La rupture au sens évoqué par Kuhn n'est donc pas encore à l'ordre du jour en ce qui concerne les pratiques organisationnelles. Les innovations quelles qu'elles soient sont toujours soit des pratiques revisitées, soit des modes passagères ou simplement des pratiques corrélées au taylorisme.

Notre deuxième conclusion, découlant de la première, est qu'on peut tout de même parler de bricolage dans le sens d'expérimentation, de test organisationnel. La situation du mouvement organisationnel démontre tout de même un soubassement taylorien qui perd un peu de place au fil des années. Le taylorisme perdure mais il évolue et se laisse influencer par les pratiques qui surgissent. Les pratiques d'intelligence collective ne le laissent pas indifférent. C'est ainsi qu'on a pu observer dans certaines organisations une implication de tout le bas de la pyramide à l'élaboration des plans stratégiques à long terme. Ainsi l'enquête E19 a évoqué pour nous le plan de transformation stratégique sur plusieurs années de son groupe, qui a suscité la mobilisation de tous les collaborateurs. Au contraire, la tendance traditionnelle se focalisait sur une séparation entière des projets du management des équipes et de la gouvernance au niveau stratégique. De plus en plus la tendance, certes encore minime, serait à une expansion de l'intelligence collective à un niveau macro-organisationnel. C'est peut-être à ce moment-là qu'on se rapprocherait plus radicalement de la rupture des pratiques, bien que les avancés au niveau des managements de proximité constituent déjà un grand pas.

## CONCLUSION

L'enjeu principal de notre thèse était de montrer s'il existe un lien de cause à effet entre la numérisation et le basculement de pratiques managériales contemporaines s'appuyant sur le bricolage expérientiel. Rappelons que le bricolage expérientiel est notre modèle théorique élaboré à partir d'un ensemble de théories et de pratiques anciennes. Connue sous des vocables organisationnels divers, nous avons assigné au bricolage ce que Michel Lallemand (*op. cit.*) présente comme un bidouillage, une nouvelle dimension du *do it yourself* pratiqué en organisation de façon formelle. Il n'est pas besoin de mettre en place de grands projets de changement mais de permettre aux équipes de s'organiser d'une façon autonome dans leur organisation. Toutes ces nouvelles pratiques et démarches organisationnelles sont liées à la démocratisation des processus de décision et du partage des responsabilités. Elles constituent un principe de démocratie participative en référence au modèle d'Hervé Michel qui décrit « une démocratie basée non sur des contre-pouvoirs mais sur une dissémination des pouvoirs » (D'Iribarne, 2017). Nous pensons en effet, comme D'Iribarne (*idem*) que « c'est en se partageant et en se dispersant que le pouvoir perd le caractère terrifiant qu'il revêt lorsqu'il est concentré entre les mains d'un seul ou d'une oligarchie ».

Aussi, après avoir explicité ce à quoi correspond ce qu'on entend par bricolage expérientiel en introduction, relayé par un état de l'art des pratiques managériales ayant existé du taylorisme à aujourd'hui, nous avons énoncé des pratiques qui correspondent à une situation organisationnelle hybride. Cette hybridation organisationnelle s'est manifestée à un niveau global macro-organisationnel à partir des trois aspects organisationnels que nous avons étudiés, à savoir la culture, le management et les postures des acteurs de même qu'à un niveau micro-organisationnel dans le sens où elle a caractérisé les micro-pratiques quotidiennes également préétablies par notre modèle conceptuel qui est le bricolage expérientiel. Ceci nous a amenée à conclure que nous pouvions effectivement parler d'une convergence des pratiques managériales contemporaines vers le bricolage expérientiel, mais de façon relative, c'est-à-dire au niveau du management de proximité. En effet ce n'est ni toute la culture organisationnelle qui a basculé vers un relationnel généralisé, ni l'ensemble des lignes managériales qui se sont enracinées dans une co-construction pragmatiste et expérientielle, ni les postures de tous les acteurs de la pyramide hiérarchique – qui existe toujours – qui se seraient orientées vers la collégialité. Mais ce sont plutôt des pratiques managériales à un niveau micro qui se sont toutes illustrées par une sorte de bipolarité. Ainsi, au sein des équipes de proximité, nous avons mis en évidence l'identification d'une organisation polyptyque correspondant à quatre facettes : le conservatisme du taylorisme, l'émergence du modèle organisationnel relationnel, le modèle hybride et le modèle entrepreneurial. C'est à partir de cette analyse que nous avons pu conclure qu'on peut évoquer une tendance à la généralisation de l'expérimentation dans les organisations afin de tester différentes pratiques dont les maîtres-mots sont « agilité » et « intelligence collective ». Ces derniers termes sont pour certaines en lien avec la

numérisation et pour d'autres pas. En ce qui concerne les personnes qui font le lien entre la numérisation et l'agilité/intelligence collective, le déploiement du numérique au sein des entreprises correspond à des mutations majeures, notamment sur le plan organisationnel où on assiste à l'émergence de nouvelles valeurs correspondant à de nouvelles attentes des salariés. Ces nouvelles valeurs nécessitent de repenser l'organisation du travail, en particulier de retravailler les collectifs de travail. C'est dans ce nouveau cadre que se développent de nouvelles pratiques managériales issues du bricolage expérimentiel qui les fait émerger.

Dans la même optique, cette hybridation globale macro-organisationnelle qui marque une conservation encore assez prégnante du taylorisme peut justement justifier cette dimension d'utopie de coopération des deux aspects fondamentaux et originaires de l'industrialisation. Dès le début du 19<sup>e</sup> siècle Saint-Simon vante les mérites d'une société à vocation industrielle, il la fonde sur deux dimensions principales « subjective » et « objective » de telle sorte que, comme nous l'avons précisé avec les propos de Musso (*ibidem*), « il s'agit d'un côté d'être efficace, de produire, de l'autre de contribuer au bien-être et à l'agrément. Plus encore, la finalité de l'utilité ne saurait se cantonner à la sphère individuelle, car elle concerne la prospérité et le bonheur général : “Le régime industriel [doit] avoir pour objet unique et direct l'amélioration du sort de tous [...]” (Saint-Simon, 2013, cité par Rappin, 2019). L'industrialisme, en somme, aspire à la maximisation du bien-être collectif (Rappin, *op. cit.*).

« Un industriel est un homme qui travaille à produire, ou à mettre à la portée des différents membres de la société, un ou plusieurs moyens matériels de satisfaire leurs besoins ou leurs goûts physiques. Ainsi, un cultivateur qui sème du blé, qui élève des volailles, des bestiaux, est un industriel ; un charron, un maréchal, un serrurier, un menuisier sont des industriels ; un fabricant de souliers, de chapeaux, de toiles, de draps, de cachemires, est également un industriel ; un négociant, un roulier, un marin employé sur des vaisseaux marchands sont des industriels. » (Claude-Henri Saint-Simon, 2013, cité par Rappin, *ibid.*)

Cette vision « complète » sur laquelle Saint Simon fonde donc l'industrialisation n'a pas été suivie de fond en comble dans la mesure où le taylorisme a fini par s'étendre dans une seule de ses dimensions, l'efficacité, la technique, qui a donné un autre sens à l'industrialisation et qui s'est illustrée dans le taylorisme qui ne cesse d'être remis en cause. Ce que nous essayons de dire c'est que le conservatisme du taylorisme industriel des temps modernes tel que nous l'avons évoqué, qui est une forme réduite et déformée de l'efficacité et de l'industrialisation peut s'expliquer par cette volonté des fondateurs de l'entreprise de vouloir rester « propriétaire ». Comme nous l'ont montré les résultats, la coopération et l'agilité se limitent au management de proximité et ne s'étendent pas au sommet de la pyramide. Il y a donc une utopie de coopération non résolue depuis l'essor de l'industrialisation simonienne qui persiste jusqu'à aujourd'hui. Pour Rappin (*ibidem*), Saint-Simon avait une vision utopiste de coopération du monde qui résoudrait les problèmes sociaux liés pour lui à des inégalités. « Outre le passage d'une

légitimité divine à la garantie scientifique, l'industrialisme se caractérise aussi par une modification radicale des relations sociales ; ces dernières, abandonnant tout rapport de force, délaissant toute conflictualité, émergeront de la coopération et viseront l'association. (Rappin, *idem*) » « Mais dans une coopération où tous apportent une capacité et une mise, il y a véritablement association, et il n'existe d'autre inégalité que celle des capacités et des mises, qui sont l'une et l'autre nécessaires (c'est-à-dire inévitables), et qu'il serait absurde, ridicule et funeste de faire disparaître. (Saint-Simon, *op. cit.*, cité par Rappin, *ibid.*) »

Or les temps prouvent que cette coopération n'a quasiment jamais atteint son apogée. Il y a toujours des inégalités et des rapports de force ou de dominants-dominés, même si c'est dans une situation plus ou moins subtile comme cela se passe dans les organisations contemporaines marquées par cette hybridation organisationnelle.

Ainsi l'objectif de cette thèse était de présenter les différents aspects du bricolage expérientiel sur le plan conceptuel et les conditions de son émergence dans les réalités organisationnelles. En ce sens, nous avons procédé au résumé de la revue de littérature de ce concept. Ce résumé repose non seulement sur la description de l'ensemble des auteurs et des courants qui ont permis d'élaborer cette notion de bricolage expérientiel, mais aussi sur la connotation que nous donnons à ce concept en liaison avec l'organisation du travail. Aussi, par la confirmation relative de l'émergence du bricolage expérientiel, cette étude a mis en évidence l'une des tendances du travail actuel des entreprises pour s'adapter au mouvement organisationnel induit par le changement exponentiel. Les entreprises misent dorénavant sur l'implication des dimensions émotionnelles et affectives des salariés, en plus de leurs capacités cognitives et de responsabilité. On peut donc se servir de cette étude pour identifier et cartographier une tendance des nouvelles formes de travail parmi d'autres qui peuvent faire l'objet d'autres études.

En effet, ces tendances émergentes de pratiques managériales suscitent une autre interrogation qui n'est pas des moindres sur le fait de savoir si elles vont s'estomper dans le temps comme toutes les formes de modes managériales ou bien si elles vont perdurer. Le constat en effet est que toutes les organisations que nous avons interrogées, au-delà de l'hybridation qu'elles expriment, présentent toutes les mêmes pratiques organisationnelles basées sur l'intelligence collective et l'agilité. Une sorte de mimétisme que toutes se sont décidé à poursuivre, ce qui pourrait nous faire penser à un phénomène de mode. Nous ne savons donc pas encore si ces pratiques vont être pérennes. Dans les études sur le phénomène de mode managérial, il y a des critères qui ont été relevés par des auteurs qui se sont intéressés à cette situation depuis plusieurs décennies. « De nombreuses études scientifiques ont fait le constat que certains outils de gestion se sont succédés à intervalles plus ou moins réguliers pour venir transformer, de façon significative, les modes de gestion des entreprises (Thévenet, 1985 ; Midler, 1986 ; Pascale, 1990 ;

Abrahamson, 1996 ; Staw et Epstein, 2000 ; Kieser, 2001). La littérature s'est, par exemple, concentrée sur certaines pratiques organisationnelles de façon plus spécifique, telles que le management par la qualité totale (Abrahamson, 1996 ; Kieser, 1997 ; Cole, 1999 ; David et Strang, 2006), la *balanced scorecard* (Madsen et Slaten, 2015), la matrice SWOT (Madsen, 2016), etc. (Taphanel & Zerbib, 2018) » Toutes ces pratiques ont impacté le management de façon significative dans une durée plus ou moins longue avant de finalement s'estomper, même si on peut encore relever la réalisation de ces dernières de façon ponctuelle. « Ces outils de management semblent, en effet, connaître des pics de popularité et paradoxalement des cycles de vie de plus en plus courts en entreprise. (Abrahamson et Fairchild, 1999) (Taphanel & Zerbib, *op. cit.*) » Les pratiques liées à l'agilité et à l'intelligence collective impactent tout aussi bien le management aujourd'hui, surtout au niveau des équipes, et connaissent un franc succès au point qu'elles sont identifiées à un phénomène appelé à perdurer à cause des soi-disant générations Y et Z incompatibles avec l'autorité pratiquée de façon traditionnelle (Delmas, *ibidem*), c'est-à-dire le commandement, la standardisation des procédures, la sanction et le contrôle minutieux. Ceci amène donc les organisations à adopter ces pratiques plus collaboratives et peut laisser penser qu'elles dépasseront peut-être le phénomène de mode. Mais cela restera à prouver à long terme. D'autres études pourraient d'ici quelques années évaluer leur trajectoire dans le temps. Pour notre étude, nous nous sommes contentés de mettre en évidence les transformations contemporaines et leur lien avec le bricolage expérientiel et la numérisation. Nous n'avons pas approfondi cet aspect de la temporalité de ces pratiques. Notre but était de révéler une possibilité de rupture dans les pratiques par une convergence vers ce bricolage expérientiel, qui n'a pas été confirmée, dans la mesure où les résultats ont révélé qu'il y a une hybridation des pratiques.

Par ailleurs, nous tenons à souligner que tout n'est pas exemplaire dans notre étude, dans le sens où elle présente quelques limites, notamment au niveau des attentes méthodologiques. Toute étude en sciences de gestion, même menée dans une démarche méthodologique, doit prendre en compte une quantité assez significative comme population étudiée. Or, pour des raisons de logistique et des raisons d'accès aux personnes interrogées, dont les managers, nous n'avons pas pu interviewer plus de personnes, même si leur dominance est managériale. Certes l'échantillonnage peut être considéré comme étant restreint. Mais nous avons comblé cette dimension quantitative par la réalisation d'entretiens approfondis, qui ont permis de mettre en évidence des pratiques considérables et d'évaluer leur portée. Nous avons mené des entretiens d'une heure et demie en moyenne, mais certains ont duré environs quatre heures. Ces entretiens nous ont ainsi permis d'aborder la notion d'émergence. Nous avons mené nos entretiens sur la période de 2019 à 2021 avec un échantillon largement représentatif de managers, les résultats obtenus mettent ainsi tout de même en évidence les orientations managériales d'une grande partie d'entre eux d'autant plus que nous avons interrogé tant des personnes du public que du privé. Notre but n'était pas de confronter les avis des uns et des autres, même si cela s'est effectué naturellement, mais plutôt de

recueillir ce qui émerge. Et face à cela, nous avons constaté au bout de l'ensemble de ces entretiens qu'il y a une plus large orientation des discours qui convergent vers le même diagnostic de la situation des pratiques managériales, même si on a pu remarquer des divergences assez minimes dans les liens de causalités des uns par rapport aux autres, notamment par rapport à l'émergence de ces pratiques contemporaines à cause de la digitalisation. Ces discours mettent quasiment tous en évidence l'émergence de l'intelligence collective et l'agilité. Cette thèse constitue ainsi pour nous comme une sorte de mise au point des pratiques émergentes contemporaines parmi d'autres qui relèvent du bricolage expérientiel. De plus, nous admettons que les résultats révèlent un contraste, qui ne permet pas de trancher radicalement. Ils nous ont amenée à confirmer qu'il y a l'émergence de modèles relationnels innovants, mais ne permettent pas de répondre si finalement les entreprises vont totalement basculer vers cette approche relationnelle à long terme. Les conditions actuelles ne permettent pas de le dire. Les entreprises sont dans un contexte de changement continu. Personne ne sait si cela va perdurer. C'est pourquoi notre étude contribue principalement à mettre en évidence l'émergence d'une tendance organisationnelle contemporaine. Pour savoir si cela constituera une approche pérenne, il faudra refaire une étude dans quelques années

# Bibliographie

ALLARD-POESI, F. (2003). Coder les données. *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, 245-290.

ALLARD-POESI, F. (2019). Des méthodes qualitatives dans la recherche en management. *Voies principales, tournants*.

BACQUE, M. H., & BIEWENER, C. (2015). *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* La Découverte.

BAGLA, L. (2003). II. Taylorisme et bureaucratie: le « contrat social moderne ». *Repères*, 24-42.

BARABEL, M., MEIER, O., & TEBOUL, T. (2013). *Les fondamentaux du management-2e édition*. Dunod.

BARBIER, J. M., DURAND, M., & PUYBONNIEUX, A. (Eds.). (2017). *Encyclopédie d'analyse des activités*. PUF.

BARES, F., & CORNOLTI, C. (2006). Le DRH, un homme de pouvoir ? *Revue française de gestion*, (6), 45-69.

DESBOIS, D. (2021). *L'état du management 2021*. Dauphine Recherches en management. *Cadres*.

BEVORT, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés? *Participations*, (1), 33-51.

BONCORI, A. L., & MAHIEUX, X. (2012). Au-delà du bien et du mal. *Revue française de gestion*, (9), 129-146

BOYER, R., & ORLEAN, A. (1991). Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire d'Henry Ford au fordisme. *Revue économique*, 233-272.

BRIERE, T., & LE TEXIER, T. (2018). Démocratiser l'entreprise: introduction. *Esprit*, (442), 40-51.

CAILLE, A. *et al.* (2011), *De la convivialité*, La Découverte.

CARIOU, J. Y. (2019). *Histoire des démarches scientifiques de l'Antiquité au monde contemporain*. Hal.archives-ouvertes.fr

CARLO, C. (2015). Pluri-inter-transdisciplinarité des recherches impliquées dans la description de la langue en usage. Comment penser la porosité des champs de recherche ? *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*, 12(12-3)

CARON, F. (2000). Troisième révolution industrielle et nouvelle économie. *DEBAT-PARIS-*, 27-38.

CARON, F. (2010). *La dynamique de l'innovation : changement technique et changement social, XVIe-XXe siècle*. Éditions Gallimard.

CARU, A., & COVA, B. (2015). Expériences de consommation et marketing expérientiel. *Revue française de gestion*, 41(253), 353-367.

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (2021) [www.cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr).

CHARMILLOT, M., & DAYER, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques. *Recherches qualitatives*, 3, 126-139.

COTTON, N. (2016). Du performatif à la performance : la « performativité » dans tous ses états. *Sens public*.

CUSIN, J. (2011). Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (N°. 2, pp. 36-47). ESKA.

DA SILVA, J. M. (2007). Pour déborder le spectacle: À propos de la réédition des « œuvres » de Guy Debord. *Hermès, La Revue*, (1), 185-191.

DALMAS, M. (2016). Génération Y et attitude d'autodétermination. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22(53), 83-102.

DAUPHIN, Sandrine, « Théories du management », *Informations sociales*, 2011/5 (n° 167), p. 6-9. DOI : 10.3917/inso.167.0006.

URL : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2011-5-page-6.htm>

DE BRUYNE, P., HERMAN, J., & DE SCHOUTHEETE, M. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales : les pôles de la pratique méthodologique* (Vol. 39). Presses universitaires de France.

DEJOUX, C., PENNAFORTE, A., CONDOMINES, B., GRESELLE-ZAÏBET, O., BENDER, A. F., & STORHAYE, P. (2020). *Fonctions RH, Des stratégies, métiers et outils en transformation, 5ème édition*, Pearsan (No. hal-02643031).

DELASSUS, É., & SILVA, F. (2016). Émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 20(4), 59-74.

DELTELL, M., & PUJOL, É. (2019). De la naissance d'un duo à la constitution d'un système thérapeutique: le vécu expérientiel partagé comme vecteur de coévolution. *Thérapie Familiale*, 40(2), 185-203.

DENERVAUD, I., GERARDIN, O., NOE, M., SOUPLET, C. A., & TARTAR, M. (2010). L'innovation collaborative dans tous ses états. *L'Expansion Management Review*, (3), 110-119.

DENIS, J. P., & MARTINET, A. C. (2012). Le management, un carré plus que sémantique. *Revue française de gestion*, (9), 13-38.

DESREUMAUX, A., & BRECHET, J. P. (2013). L'entreprise comme bien commun. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (3), 77-93.

D'IRIBARNE, A. (2017). L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annoncé?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 247-264

DOSSE, F. (2012). *Histoire du structuralisme: Tome I : Le champ du signe. 1945-1966*. Paris: La Découverte.

DROUIN, J. C. (2018). *Les grands économistes*. Presses universitaires de France.

DUMEZ, H. (2015). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

ENLART, S., & CHARBONNIER, O. (2013). *À quoi ressemblera le travail demain?*. Dunod.

FAES, H. (2016). Enjeux d'une étude sur la condition humaine chez Hannah Arendt. *Revue d'éthique et de théologie morale*, (2), 117-123.

FLAHAULT, F. (2005). Vers une nouvelle pensée sociale. *Revue du MAUSS*, (2), 377-382.

FOUCAULT, M. (1966). *Les Mots et Les Choses. Une Archéologie des sciences humaines*. Gallimard, Paris.

FOUCAULT, Michel. (1994). *Dits et écrits, 1954-1988*, volume IV, Gallimard, Paris, p. 180. [1]

GILBERT, P., RAULET-CROSET, N., & TEGLBORG, A. C. (2017). « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 205-224.

Glossaire de la psychothérapie (2011), Centre Interdisciplinaire de Formation à la Psychothérapie Relationnelle, [www.cifpr.fr](http://www.cifpr.fr). *Expérientiel*.

GO, H. L. (2013). *Dewey penseur de l'éducation* (p. 180). Presses universitaires de Nancy-Éditions Universitaires de Lorraine.

GOLSORKHI, D., & HUAULT, I. (2009). Mats Alvesson, dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management. *Les grands auteurs en management*, pp-559.

GOMEZ, P-Y. (2005). Une esthétique de l'entrepreneur. in HATCHUEL, Armand, PEZET, Eric, SARKEY, Ken, LENAY, Olivier, *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*. Presses de l'Université Laval, 79-89 P.

GUERIN, F. (1998). *Faut-il brûler Taylor?*, coll. L'actualité de la gestion, EMS, Paris, 128 pages.

GUIDERDONI-JOURDAIN, K., & OIRY, E. (2013). Expliquer les usages d'un Intranet RH par la hiérarchie intermédiaire—L'apport de la notion « d'univers local ». *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 111-128.

OLLIVIER, G. (2017). L'analyse qualitative avec Nvivo. HAL-02788505, 76 pages

- HESS, C., & OSTROM, E. (2006). Cadre d'analyse du bien commun microbiologique. *Revue internationale des sciences sociales*, (2), 357-372.
- HOLTZ, T. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 125-140.
- HONNETH, A., FÆSSEL, M., DILMAGHANI, D., & GENEL, K. (2008). La philosophie de la reconnaissance: une critique sociale. *Esprit*, (7), 88-95.
- IAKOVOU, V. (2001). La critique entre Hannah Arendt et l'Ecole de Francfort. *Tumultes*, (2), 259-278.
- JUIGNET, P. (2015). Les paradigmes scientifiques selon Thomas Kuhn. *Philosophie, science et société [en ligne]*
- KAMMOUN, M., & BOUTIBA, R. (2015). Malgré l'effondrement du sens dans les organisations, échapper à l'emprise comportementale grâce à la résilience. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 21(52), 235-254.
- KIBEDI, V. Á. (1990) Le récit postmoderne. in *Littérature*, n°77, 1990. Situation de la fiction. pp. 3-22 ; doi :  
<https://doi.org/10.3406/litt.1990.1506>  
[https://www.persee.fr/doc/litt\\_0047-4800\\_1990\\_num\\_77\\_1\\_1506](https://www.persee.fr/doc/litt_0047-4800_1990_num_77_1_1506)
- LACAN, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi?. *Management Avenir*, (8), 195-217.
- LACAN, A., & SILVA, F. (2020). La gouvernance par les valeurs comme élément de performance des organisations de l'ESS. L'éclairage postmoderne. *Recherches en Sciences de Gestion*, (137).
- LALLEMENT, M. (2009). 1. Une expérience fouriériste de communauté de travail : le Familistère de Guise. in Isabelle BERREBI-HOFFMANN éd., *Politiques de l'intime: Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui* (pp. 37-51). Paris: La Découverte.
- LALLEMENT, M. (2015). *L'Âge du Faire. Hacking, travail, anarchie: Hacking, travail, anarchie*. Le Seuil.

- LAUTREY, J., & HUTEAU, M. (2018). *Évaluer l'intelligence: Psychométrie cognitive*. Presses universitaires de France.
- LE TEXIER, T. (2013). De l'« arrangement » à l'« organisation » : essai sur les dispositifs de gestion. *in Annales des Mines-Gérer et comprendre* (N° 1, pp. 60-74). ESKA.
- LE TEXIER, T. (2016). *Le maniement des hommes: Essai sur la rationalité managériale*. La Découverte.
- LE TEXIER, T. (2018). Le management est-il anti-démocratique?. *Esprit*, (3), 64-74.
- LEVI-STRAUSS, C. (1962). *La pensée sauvage* (Vol. 289). Paris: Plon.
- LEVY, P. (1997). *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*. Paris : La Découverte.
- LINHART, D. (2013). Idéologies et pratiques managériales: du taylorisme à la précarisation subjective des salariés. *Sociedade e Estado*, 28(3), 519-539.
- LONEUX, C. (2009, May). La communication constitutive des organisations : quelles approches de recherches passées et à venir. *in Actes du colloque Nouvelles tendances en communication organisationnelle, 77ième Congrès de l'Acfas, Université d'Ottawa* (pp. 14-15).
- LORINO, P. (2005). Théories des organisations, sens et action: le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations. *Entre connaissance et organisation: l'activité collective*, 54-71.
- LORINO, P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations*. Economica.
- LYOTARD, J. F. (2018). *La condition postmoderne : rapport sur le savoir*. Minuit.
- MAFFESOLI, M. (2016). Avant-propos : La postmodernité. *Management Avenir*, (8), 119-125.
- MALHERBE, J. F. (1974). La structure des révolutions scientifiques.

MANIGLIER, P., & WORMS, F. (2011). *Le moment philosophique des années 1960 en France*. Paris: PUF.

MARMORAT, S., & NIVET, B. (2017). L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 141-161.

MEUNIER, D., LAMBOTTE, F., & CHOUKAH, S. (2013). Du bricolage au rhizome : comment rendre compte de l'hétérogénéité de la pratique de recherche scientifique en sciences sociales ?. *Questions de communication*, (23), 345-366.

MILLIER, P. (2016). L'ingénieur, le bricoleur et l'innovateur. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 48-62.  
Doi :10.3917/entin.028.0048.

<https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2016-1-page-48.htm>

MUSSO, P. (2017). *La Religion industrielle: Monastère, manufacture, usine. Une généalogie de l'entreprise*. Fayard.

NIKITIN, M., STOLOWY, H., PEZET, A., & PIOT, C. (2010). Éditorial. Cadre théorique *versus* contribution théorique. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 16(2), 3-6.

NIZET, J., & PICHULT, F. (2015). *Les critiques de la gestion*. La Découverte.

LOUDIN-BASTIDE, C. (2005). *Travail, capitalisme et société esclavagiste: Guadeloupe, Martinique (XVIIe-XIXe siècle)*. Éditions La Découverte.

PÉREZ, R., & SILVA, F. (2013). Gestion des biens collectifs, capital social et auto-organisation : l'apport d'Elinor OSTROM à l'Économie sociale et solidaire. *Management Avenir*, (7), 94-107.

PESQUEUX, Y., & FERRARY, M. (2011). Management de la connaissance, knowledge management, apprentissage organisationnel et la société de la connaissance. *Economica*, 2ème Édition.

PESQUEUX, Y. (2015). Du chef à la française au Leader & Leadership américain. Halshs-01235209

PEUGEOT, V. (2015). Brève histoire de l'empowerment : à la reconquête du sens politique. Fing.

<http://www.internetactu.net/2015/11/13/breve-histoire-de-lempowerment-a-lareconquete-du-sens-politique>

- PLANE, J. M. (2015). *Théories du leadership: modèles classiques et contemporains*. Dunod.
- PLANE, J. M. (2019). *Management des organisations-5e ed.: Théories, concepts, performance*. Paris, Dunod.
- POLANYI, K., MALAMOUD, C., DUMONT, L., & ANGENO, M. (1983). *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps* (Vol. 62). Paris : Gallimard.
- POHL, S., & BATTISTELLI, A. (2016). Vers une définition de la culture organisationnelle. *Psychologie du travail et des organisations: 110 notions clés*.
- RAPPIN, B. (2019). De l'industrialisme saint-simonien aux fondateurs du management scientifique: l'utopie de la coopération. *Revue Française d'Histoire des Idées Politiques*, (1), 155-189.
- REY, Alain. (2005). *Dictionnaire culturel en langue française*. Paris : dictionnaires le Robert.
- RICHARD, J., PLOT Emmanuelle, « VI / Gouvernance et gestion environnementale », dans *La gestion environnementale*. Paris, La Découverte, « Repères », 2014, p. 95-112.
- URL : <https://www.cairn.info/la-gestion-environnementale--9782707175496-page-95.htm>
- RICHTER, M. (2018). Comment travaillerons-nous demain ? Cinq tendances lourdes d'évolution du travail. *Futuribles*, (422), 19-36
- ROCVES, T. (2016). *Critique du déterminisme de la relation désordre-(in) fiabilité: cas de l'exploitation ferroviaire* (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM).
- ROT, G., & VATIN, F. (2004). Les avatars du « travail à la CHAÎNE » dans l'œuvre de Georges Friedmann (1931-1966). *Genèses*, (4), 23-40.
- ROZIER, E. (2010). John Dewey, une pédagogie de l'expérience. *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, (2), 23-30.
- SABOT, P. (2011). Granger et Foucault lecteurs de Lévi-Strauss. L'anthropologie structurale entre épistémologie et archéologie des sciences humaines. *Le Moment philosophique des années 1960*, 143-159.

- SCHWEITZER, S. (2019). *Des engrenages à la chaîne: les usines Citroën (1915-1935)*. Presses universitaires de Lyon.
- SEGRESTIN, B. (2018). La mission, un nouveau contrat social pour l'entreprise. *Esprit*, (3), 90-101.
- SILVA, F., LACAN, A. (2015). Postmodernité et Management : De la mesure à la régulation.
- SILVA, F. (2017). Remettre en cause le taylorisme impose d'innover en management, Numéro CFTD Cadres.
- SILVA, F. (2014). Rôle de la FRH dans l'entreprise numérique, DUNOD.
- SIROTA, A. (2020). L'expérientiel et l'expérimental en psychologie scientifique. *Le Journal des psychologues*, (3), 72-78.
- SOPARNOT, R., & MORICEAU, J. L. (2019). *Recherche qualitative en sciences sociales: S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*. Éditions EMS.
- SPREITZER, G.M. (2014), « Empowerment: clé du leadership », in BUREL, E., Haute performance. <http://haute-performance.over-blog.com/article-35726958.html>.
- SUGITA, K. (1991). Taylorisme: une organisation aux multiples visages culturels. In: *Journal des anthropologues*, n°43-44, Mai. Ethnologie de l'entreprise. pp. 131-136
- STIEGLER, B. (1996). Technique et le temps, tome 1 : La Faute d'Épiméthée. (1996). *La Technique et le temps*, 2.
- STIEGLER, B. (2013). *Réenchâter le monde : la valeur esprit contre le populisme industriel*. Flammarion
- SUPIOT, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Fayard.
- THIETART, R-A. et coll. (2007). *Méthodes de recherche en management*.

VACHER, B., ANDONOVA, Y., KOGAN, A. F., LE BIS, I., MONJARET, A., RAVALISON, N., & WILHELM, C. (2014). *Vive la technologie? Traité de bricolage réfléchi pour épris de liberté* (pp. 92-p). Presses des Mines.

VIGOUROUX-ZUGASTI, E. (2021). *in* PIJOAN, Natacha et PLANE, Jean-Michel (dir.), 2020. *Approches critiques des organisations*. Caen : Éditions Management & Société. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (59), 289-291.

ZACKLAD, M. (2015). Genre de dispositifs de médiation numérique et régimes de documentalité. *Les genres de documents dans les organisations, Analyse théorique et pratique*, 145-183.

## Annexes

# Annexe 1 Guide d'entretien

Ce guide d'entretien est élaboré pour collecter des informations dans le cadre de ma thèse qui porte sur la façon avec laquelle le numérique participe à la transformation des organisations aujourd'hui. A partir de votre témoignage, je voudrais concrètement savoir comment et à partir de quoi s'effectuent ces transformations, notamment au niveau de la culture organisationnelle, du management ou de l'organisation du travail et au niveau des relations entre acteurs. Nous garantissons l'anonymat à toute personne prenant le soin de répondre à nos questions.

Pour vérifier l'émergence du bricolage expérientiel, nous avons élaboré des questions qui révèlent le caractère existentiel des dimensions et critères qui définissent le bricolage expérientiel. Il s'agit pour cela d'interroger les entreprises sur leurs transformations, sur leur structuration organisationnelle qui sous-entend le questionnement sur leur mode de « division et de coordination du travail » (Mintzberg, 1982). Autrement dit, une interview sur leur logique ou démarche organisationnelle et de management.

## **I-Description des critères identitaires de l'interviewer**

- 1-Quel est votre âge ? (Âge calendaire)
- 2-Depuis quand êtes-vous manager ? (Ancienneté du poste)
- 3-En quoi consiste votre poste ? Quelle est votre journée-type ? (Tâches quotidiennes)
- 4-Quels sont les moments forts d'une semaine ? (Tâches décisives)

## **II-Identification des conditions du contexte situationnel de la réalisation du travail. Autrement dit, l'entreprise est-elle en situation de transformation ou pas ?**

*\*Contexte de conservatisme (maintien ou de constance) organisationnelle vs Contexte de quête, de mobilité, de changement ou de transformation organisationnelle*

- 1-Êtes-vous confrontés à une ou plusieurs transformations au sein de votre organisation ou au sein de votre équipe actuellement ? Lesquelles, par exemple ?
- 2-Quelles sont leur étendue ? Quels sont les domaines/entités concernés par ces transformations ?

3-Par exemple, votre « réponse organisationnelle » face à ces transformations est-elle différente de l'ancienne démarche organisationnelle de travail ? Si oui, pourquoi ?

4-Votre référentiel de compétence est-il également concerné par une transformation ?

5- La configuration organisationnelle de vos équipes et de vos départements est-elle également touchée par le changement ? Si oui, comment ?

6- Est-ce que vous êtes concernés notamment par le déploiement des outil(s) digitaux collaboratifs ?

7-Si oui, quels sont les outils digitaux collaboratifs que vous utilisez au quotidien avec vos équipes ?

### **III-Identification de l'impact de la digitalisation sur la possible transformation de la culture et des valeurs organisationnelles actuelles**

*\*Convergence vers des valeurs caractéristiques d'un mode organisationnel par bricolage expérimentiel ?*

1-Votre culture organisationnelle est-elle également affectée par le déploiement des outils socio-collaboratifs que vous utilisez ? Comment décrivez-vous ou qualifiez-vous votre culture actuelle finalement ?

2-Quelles sont les valeurs qui caractérisent votre culture organisationnelle actuelle ?

3-L'ensemble de vos valeurs convergent-il plutôt vers l'individualisme ou le relationnel ?

4-Est-ce que la rationalisation constitue un principe indispensable au centre de toutes vos pratiques organisationnelles ?

4-Comment décrivez-vous et situez-vous les principes de « mesure », de « productivité » et « d'efficacité » dans le travail ? Quelle sont leur place ?

5-Pensez-vous que votre culture organisationnelle est différente du de la culture taylorienne organisationnelle « one best way » axée sur la rationalisation, l'efficacité, la mesure et la productivité quoi qu'il en coûte ?

### **IV-Identification de l'ampleur et des différents aspects de l'impact des outils socio-collaboratifs sur le management (notamment sur : mécanisme de prise de décision, d'organisation des procédés de travail et de résolution de problème)**

*\*Principe d'essai-erreur ou standardisation \*Circuit de validation processuel et long ou*

*Codéveloppement \*Modèle de décision participatif-collégial ou décision unilatérale verticale*

*\*Séparation conception/exécution ou co-construction (co-coordination, co-expérienciation)*

*\*Travail décomposé en miettes, spécialisation **ou** enrichissement des tâches (polyvalence) \*Travail en silos **ou** logique transversale \*Forte verticalité ou horizontalité (plate, en râteau)*

1- Est-ce que le déploiement des outils socio-collaboratifs affectent votre façon de manager ? Si oui, comment et quelles sont vos **pratiques managériales actuelles** ?

2-Est-ce que le commandement et le management directif constituent vos piliers de management ?

3-Est-ce que la standardisation est fondamentale dans votre organisation des tâches ? Pouvez-vous explicitez en quoi et comment ?

4-Est-ce que vous laissez une place pour **le principe de l'essai erreur** ? Donnez-moi des exemples de situations dans lesquelles cela s'opère.

5-Comment **résolvez-vous** les problèmes rencontrez au quotidien, en équipe, seul ou via des procédures préétablies ou par des démarches innovantes ?

6-Est-ce que vous recourez à la prescription du travail au sein de vos équipes en vous imposant ou bien vous laissez une marge de manœuvre aux collaborateurs par rapport à ce qu'ils doivent faire ?

7-Comment prenez-vous les décisions « opérationnelles » concernant les équipes ? Vous sollicitez les personnes concernées ou bien ces personnes doivent se conformer à votre seule décision ?

8-Est-ce que l'intuition occupe une place dans votre manière de manager ? Comment ?

**V-Identification de l'impact de la digitalisation sur le du mode relationnel (rapport) ou mécanisme de liaison entre managers et collaborateurs** (*Type de relation entre managés et managers*)

*\* Liaison hiérarchique ou **Régulation collégiale** \*Identification des changements de rôle des acteurs : Manager sachant/Collaborateur exécutant ou Manager-Animateur, Collaborateurs-Autonome \*Relation hiérarchique obséquieuses ou Relation de réciprocité, d'égal à égal.*

1-Comment vous **communiquez entre managers et collaborateurs** : Est-ce que votre communication est très formalisée et cordiale ou bien vous recourez à des techniques d'échanges **différentes permanentes et instantanées plus conviviaux** ? Si oui, lesquelles ?

2-Peut-on dire que le recours aux outils sociaux collaboratifs transforme vos rapports et le positionnement de chacun dans l'organisation du travail (manager et collaborateurs) ?

3- Est-ce que par exemple grâce à eux vous **participer d'égal à égal** dans l'organisation du travail (décision, planning, travail, etc.) ?

4-Est-ce que vos « postures » **changent finalement** soit e tant que manager soit en tant que collaborateurs équipes ? Comment les postures changent-elles ? Décrivez le changement de posture.

5-Les collaborateurs sont-ils **autonomes** ? Décrivez des exemples d'autonomie.

6-Est-ce qu'on dire qu'il y a un « estompage » de la hiérarchisation des rapports entre managers et collaborateurs ? Est-ce que cela est lié aux outils socio-collaboratifs ou juste un changement de mentalité indépendant de cela,

7-Est-ce que dans vos échange l'expression de l'émotion est plutôt acceptée ? Proscrit ? Ou en phase d'émergence ? Quelle est la place de l'émotion dans vos rapports ?

## Annexe 2 **Retranscription des entretiens**

### Entretien 1-Directrice générale adjointe - Transformation digitale et Collecte

1-Les outils utilisés : 3 portails intranet, my Unicef (extranet (Enseignants, etc), workplace (pour la mobilité), WhatsApp et Facebook

-Numérique, mal utilisé car usage non exhaustif ; Communauté historique (retraités) pas familiarisés avec les outils numériques

-Objectif du responsable de la transition numérique : éviter la fracture numérique, relation au numérique. Comment éviter cela ?

-Comprendre l'usage du numérique

\*Impact général de la transformation numérique à la fois positive et négative

-Workplace : permet l'interactivité, mais filtre

-E-mail : surcharge de travail, infobésité et dangereux car favorise les règlements de compte entre collaborateurs

-Le numérique permet de travailler à distance (30% de personnes travaillent à distance chez l'Unicef), d'informer plusieurs personnes ; même s'il y a aussi du travail en présentiel

-Webinar tous les deux mois

-Unicef, précurseur de l'instagram pour les donateurs

-Workplace pas important, mais permet de valoriser son équipe, permet l'interactivité et la collaboration

2-Usage de l'e-mail est très hiérarchique (mise des responsables en copie par les collaborateurs)

-Workplace permet de voir qui est mobilisé sur le terrain

-Alerte WhatsApp

-Au niveau interne : permet d'échanger, transforme les pratiques de travail, fait de gagner en efficacité, en proactivité

-3000 bénévoles âgés à l'Unicef

-Organisation pyramidale : Territoires, départements

-Groupe de communication interne : trop d'information et le numérique filtre l'information

-Bureau de collecte et de plaidoyer

-Collectivité territoriale : crèches, aides pour les migrants, il y a des référents de la petite enfance, usage du numérique pour les enfants

-Demande de formation on-line

-Echange de bonnes pratiques

-Permet la réactivité

\*Numérique et collégialité

-Convivialité, liberté d'expression

-Intra-Unicef-base documentaire

-Sharepoint pas mobile

-Dématérialisation administrative, problème de validation des documents

-Elle pense à la blockchain : pour la traçabilité des vaccins, money humanitaire

\*RH et numérique

-Pas envie du numérique, vision pyramidale de l'organisation

-La communication interne est éparpillée, pas assurée par la RH

-Pourtant lors d'un atelier sur le numérique : organisation transversale, RH très contributif

-Comment le numérique peut aider à penser autrement

-La RH a accepté Workplace

-Redonner du sens, travail très structuré

-Le travail est organisé en mode projet soutenu par le numérique : Comité de projet, Comité campagne, etc.

-L'Unicef n'est pas une entreprise libérée, elle est « intermédiaire »

-Le Directeur du Département décide, il a le dernier mot

-Les collaborateurs sont autonomes et polyvalents : les milleniums, mais demandent toujours une augmentation en cas d'ajout de travail, de demande de décider

-Le travail en plus n'est plus une opportunité comme avant

-Ils ne veulent pas endosser le risque sans contrepartie

-Il y a un décideur

\* Il y a des demandes de plus de formation

-Il y a l'encouragement à la prise de risque, mais il y en a qui ne veulent pas sortir de leur zone de confort

-Même si le numérique permet parfois cela; il permet de se valoriser, de valoriser son équipe en postant sur Workplace le travail effectué

### 3-Les valeurs émergentes

\*La reconnaissance : le numérique permet la reconnaissance par le « like »

-Type de personnalité et de profil qui veulent la reconnaissance et qui veulent participer : Ceux qui ont de l'égo, qui veulent qu'on admire ce qu'ils font

\*L'engagement est une valeur à tous les niveaux, l'entre-aide de ces collaborateurs, l'engagement à bien travailler ; c'est une valeur universelle : « pour être engagé, il faut être valorisé et pour cela, il faut... »

\*La tolérance : ne pas être jugé, pas de malveillance. C'est de la bienveillance pour éviter les frustrations, pour éviter les travers du numériques

\*Il y a besoin du présentiel pour discuter de choses qui pourraient frustrer

## Entretien 2 : Spécialiste Droit des Entreprises - Conseil juridique & Management

### 1-Bricolage expérimental, numérique

- La communication instantanée
- Souple management
- Les commerciaux ; relation-client
- Entretiens des évaluations
- Numérique objective la relation
- Auto-évaluation, manque d'objectivité
- COMEX,
- Rationalité
- Travail prescrit et travail réel, Christophe Dejoux
- Numérique contre humanisation du vécu
- Retour vers le pyramidal (le commandement)

### 2-Numérique et transformation des postures managériales

- Les collaborateurs participent, mais ne décident pas, ce n'est pas leur boulot
- Faire sens, c'est l'important
- Les salariés veulent un chef, ils sont effrayés
- Ils réclament des responsabilités, de l'autonomie, mais demandent une augmentation s'ils doivent décider
- Ce n'est pas le plus grand nombre, il y a un effet de mode, sorte de danger dans ces mots
- Le numérique permet de mieux s'exprimer et de développer des valeurs
- Numérique et nucléaire c'est du sens
- Numérique et plan de formation élaborée artisanalement
- Gestion des carrières individuelle
- Individualisation, télétravail et collectif de travail : renforcement de l'individualisation

-Le collectif est à maintenir, faire attention au télétravail. Il faut travailler au maintien d'un certain équilibre

### 3-Valeurs émergentes

-Valeurs : Droits-valeurs

-Participer, mais pas décider

-Droit à l'erreur

-Valeur courage (être responsable de son travail), le droit à l'erreur

-Néomanagement : management collégial, mais pas jusqu'à la décision

-L'autonomie : moins de contrôle d'heures de travail, disparition du fini-parti, la quête de l'autonomie va s'accroître

-Entreprise citoyenne : porteuse de valeur ; possibilité de changer d'entreprise selon le désir sans être empêché par le manager ; transversalité de métier

-L'employabilité : quitter l'entreprise si on veut et de pouvoir se former à ce qu'on veut

-Motivation axée sur désir et non sur le besoin

-Management qui favorise la mise en situation des salariés qui doivent évoluer ; ce qui est différent d'une entreprise démocratique

-Comment aider les gens à co-construire, à rester où ils veulent ; esprit d'ouverture

-Donner la possibilité de s'étonner ; ne plus enfermer les gens dans un destin dicté par les managers, mais plutôt un management qui favorise l'employabilité

-Eviter un management qui enferme ; jeu politique

## Entretien 3- Consultante GED chez Smile Open Source Solutions

### 1-Numérique et bricolage expérientiel : Usage du GED

- Usage métier : gérer la documentation RH; GED transverse: point d'entrée unique pour le dépôt des informations
- Usage pratique : usage alternatif ; la tendance=outil centralisé, outil harmonisé, usage métier ; usage collaboratif : chacun va compléter le document ; GED qualité
- Il faut sensibiliser au changement, accompagner le changement pour éviter les résistances au changement
- Il y a eu des échecs au projet GED, à cause des résistances, pas passer en PROD

### \*Chez Smile

- Il y a le business line
- Chez eux ils ont les deux casquettes: AMOA (dans la maîtrise d'ouvrage, conseil dans le choix de l'outil) et open source
- Commencer en début de projet, l'accompagnement
- Les collaborateurs ont peur d'être tracés, jugés, flicker
- Moins de liberté, d'action; impression d'être contrôlé, espionné, suivi d'activité
- Application de gestion d'alerte
- GED collaborative (Alfresco): permet l'échange, management plat, hiérarchie plate;
- mais on est en perte de vitesse dans le collaboratif chez smile parce que
- Sharepoint
- On retrouve du collaboratif dans les espaces de travail en projet
- Aspect collaboratif de l'outil: partage de service; aspect collaboratif social: être en contact avec l'utilisateur

### 2-Bricolage expérimental et management

#### \*Changement dans le management

- Avoir des équipes en télétravail, équipe ad hoc qui utilise des méthodologies agiles

-Trello: l'équipe est au même endroit

-Management plat: perte d'habitude de contrôler visuellement; ça oblige à faire confiance; le management n'est plus dans le contrôle, mais dans l'organisation, la coordination, c'est le changement de paradigme

\*Smile

-Google suit, google drive: partage de document, travailler en simultanée

-Partage des émotions, « zeste me up », ajouter des émoji pour décrire son humeur; management qui s'oriente vers l'humain, le ressenti des collaborateurs et pas seulement rationnel

-« Les marchands de viandes », CAPEGEMINI

-Collaboratif chez Smile: messagerie instantanée

-Effet pervers des outils collaboratifs : moins d'effet frontal, moins de face à face, d'échange présentiel; réception excessif de mails pour des personnes proches

\*RH, bricolage et management

-Les RH font faire un rapport d'étonnement, rapport de satisfaction

-Incite à utiliser les outils collaboratifs

-SMILE a une culture d'entreprise des outils collaboratifs

-Google suit a fait des déçus

-La RH officialisé l'usage, le déploiement des outils collaboratifs

3-Les valeurs émergentes, les tendances vers lesquelles on tend aujourd'hui

-Valeur partage

-Complémentarité

-Capitalisation des connaissances

-Confusion à cause des outils

-Flexoffice (pas de bureau)

-Les openspaces freinent la communication

-L'effet openspace-digital favorise la contre-collaboration (Il y a 10ans)

\*Aujourd'hui

-Il y a une évolution de la collaboration

-Ce n'est pas un modèle, mais une tendance qui émerge et va durer

-Il faut de la confiance pour partager

-Le télétravail est acté; dans les entreprises, il y a un jour par semaine du télétravail. Aujourd'hui, on n'a plus les ordinateurs fixes de bureau, mais on a des portables qui permettent d'être plus mobile

-Il faut le droit à la déconnexion

Entretien 4- Directeur technique de la Confiance Numérique / CTO Confiance Numérique  
Branche Numérique - Groupe La Poste

1-Identification des outils utilisés par la poste

-Sharepoint, Planner, Contrat cadre, usage en outil free, Trello, Slack (pour la communication éphémère, version gratuite, Jira (gestion de projet), Team Mood (Travail agile)

-Les outils collaboratifs : Drive, Google suit, prohibé pour ce qui est confidentiel

-RH=Appréciation des collaborateurs

2-Ce que ça change dans le travail

-Facilité d'accès à l'information

-Prise d'initiative

-L'outil ne fait pas tout

-Changement dans l'appropriation de l'outil

-Autonomie : Méthodes agiles, autonomie des équipes, diffusion de périmètre de travail, sujets autonomes, souvent les bonnes solutions, démonstration tous les 15jours

-Feed-back effectué

\*Il y a une culture Groupe avec des sous-culture dans différents secteurs ; il y a une culture dans la branche numérique

-Management avec des leviers particuliers

- Culture de confiance, d'ouverture
- Individualité des managers
- Mettre d'orchestre,
- Développement de télétravail, du travail virtuel, visioconférence
- Il y a des demandes de télétravail qui sont faites par les collaborateurs eux-même, ce n'est pas obligatoire; cela s'effectue Une fois par semaine, 20%
- Visioconférence effectué avec TEAMS
- Les comportements changent

### 3-Outils collaboratifs et management

- Il y a un Comité de Direction: Dir Technique, Dir Commercial, etc 7/8personnes; ils faisaient des réunions annuelles
  - Les équipes ont installé des « saisons »: collection de l'équipe produit
  - Les équipes proposent et le COMEX proposent aussi
  - Mi-Chemin, arriver à un management qui s'articule autour de ça
  - Arrêt de flickage
  - Le Comex fait la diffusion de la vision stratégique, et les équipes challengent les décisions du Comex
- \*Embarquer tout le monde
- Nathanaël fait du coaching pour embarquer tout le monde
  - Il y a la création d'un climat social, on fait attention aux gens, donc en retour, les gens s'engagent
  - Il y a un management opportuniste
  - La branche numérique: est une équipe mixte, multidisciplinaire, équipe transversale, point de partage, proximité

\*Chez Digipost

- Echange de bonnes pratiques
- Centralisation de ce qui est fait

\*Il y a une Médiattech

- Absence de guidage, risque d'infobésité
  - Tout est ouvert: tout collaborateur gère sa carrière
  - Le numérique permet couvrir les possibles: employabilité, savoir, Communication dans les équipes
  - Les outils constituent un élément de solution, mais ne constituent pas la solution; les gens deviennent esclaves des outils
  - Aujourd'hui, il y a une nécessité d'investir dans les outils numériques
  - Il y a la mise en place de la méthode agile qui repose sur les 3V: velléité, viabilité et Valeur du produit
  - Développement de posture agile-Posture globale-Oneboard
- \*Outil valeur: ouverture sur client

\*Les échecs

- Culture de l'erreur
- En France, on évite l'erreur; or l'étape est un nécessaire pour évoluer
- Dans la transformation numérique, il n'y a pas de modèle vertueux
- Echec de mobilisation de l'agilité
- Absence d'innovation faute de budget
- Manque de communication en organisation
- Le principal échec c'est l'absence d'animation
- Le directeur technique est l'âme de l'équipe dans la transformation numérique; il y a des Pivotage; la Direction Technologique donne la vision et la compréhension de la transformation numérique
- Il y a la perte d'engagement

- Il y a de la transparence, l'appartenance à la marque
- La Conduite du changement est difficile en interne
- On fait beaucoup de bricolage, on ne sait pas où on va
- Culture globale-Sous culture-Manager

\*Les valeurs

- Il faut de la bienveillance et de l'exigence (rythme très soutenu)
- Responsabilité des managers; qui ont la confiance des N+1
- L'équipe est constituée d'ingénieurs, il y a une absence de problèmes d'encadrement

\*La tâche du Dir Technologique

- Volonté de rendre les gens autonomes
- Garant du système d'information
- Révélateur de potentiel

## Entretien 5-Tech Lead Digipost

### 1-C'est quoi tech lead, Technical Leader

C'est un Développeur informatique, plus il a de l'expérience, il évolue vers un poste d'Architecte avec pas mal de savoir. Il doit avoir une bonne vision des pièges à éviter. C'est un développeur expérimenté. Un architecte à la poste (différent de DIGIPOST) fait beaucoup de power point que de code. Il n'a pas d'équipe d'architecte qu'il gère. C'est un simple ingénieur. Tout dépend de la hiérarchisation de la société. simple avant, maintenant encadreur d'une équipe de 15 personnes

### 2-Journée type

C'est de passer du temps avec l'équipe, pour répondre à leur problème, soit par rapport à leurs besoins. Pour voir lui ils ont acquis la vision de la tech lead, assurer que leur vision est bonne=temps technique. C'est le temps-métier: clarifier la vision qu'ils ont techniquement

Dialogue avec les partenaires tout ce qui est réglage de transmission : Réglage de problème de Prod; 50% du temps de travail avec les équipes et 50% avec les partenaires

### 3-Outils collaboratifs utilisés

-Outils Google pour tous, même avec les prestataires sur Sharepoint;

Slack et Teams. Tout le monde utilise office 365. On utilise Sharepoint pour le partage de documents, Outlook pour la messagerie

### 4-Outils collaboratifs et transformations du travail, oui forcément

#### Points positifs

-Télétravail, côté plus asynchrone

-Travail à distance

-Outil centralisé

-Gain de temps

-Permet de mémoriser par les échanges CR

-C'est un outil plus instinctif et naturel

-Problème d'humanisation

(Teams asynchrone)

-on passe plus de temps à être productifs

-Le fait d'être autour d'une table, était moins productifs parce qu'on ne savait plus ce qu'on s'était dit. Or avec les outils collaboratifs, on a des traces de ce qui se dit

Mais ça ne change pas forcément la façon de travailler;

-On se met plus en visio, en appel téléphonique plutôt qu'à s'écrire par e-mail.

-Un CR est plus naturel qu'une discussion présidentielle ou frontale

-Le CR a amélioré la façon de faire des discussions

-Teams permet d'être plus asynchrone; on n'est plus dérangé ou interrompu par les autres dans le bureau, on se contacte par Teams. Ou bien on peut commencer par Teams et décider de se voir en présentiel. Il y a les deux dimensions numériques et pratique.

#### Points négatifs

-Avant c'était g-mail, moins d'échange de mail

-il y avait plus de temps passé sur les outils

## 5-Approche d'appropriation des outils

-Pas trop d'accompagnement pour le Suite Microsoft Office 365, pour Teams

-Slack =outil devenu commun et utilisé par tous naturellement ; il y a une facilité d'usage

-Avec le passage des outils moins connus par tous, et peut-être connu par des personnes cibles tels que les Chefs de projets ; il y a une maîtrise plus faible chez les développeurs parce que ce n'est pas leur quotidien

-Donc on se les approprie au fur et à mesure ; du coup on n'a pas forcément d'accompagnement ; On découvre au fur et à mesure. C'est un peu bricolage quoi !!!!C'est pourquoi aujourd'hui on utilise encore Teams et Slack en même temps. Sck c'est historique puis on est passé à Teams. Quand on passe par quelqu'un qui n'est pas de digipost, on passe par Teams, mais quand on est entre membres de digipost, on utilise plus Slack pour un usage de Slack à 90% ;

-Usage de Teams à 10%, parce que difficile d'appropriation ; outil pas intuitif

-On utilise Teams pour avoir les historiques les plus anciens des discussions qu'on a eu ; mais avec Slack, on ne peut avoir que les 10.000 derniers messages échangés. Or avec 80personnes c'est atteint au bout d'un mois.

\*Le recours à un outil n'est pas imposé

-Choix de l'outil est selon ce que chacun s'est faire

-Espèce de statut quo: tout le monde utilise mieux Slack plutôt que Team

\*Le choix de l'outil n'est pas imposé par le chef d'équipe en disant demain « tout le monde hors Slack ou tout le monde sur Teams ». Sinon ça va frustrer les gens. Il y a un statut quo par rapport à slack et Teams. A part ça, tout le monde utilise outlook pour les mails, onenote pour les prises de notes. Il y a des outils qui ont été très bien accueillis et pris en main parce que c'était simple et ça répondait à un besoin que Slack, un autre outil ne répondait pas.

-Le problème c'est donc entre Slack et Teams où il y a un qui est intuitif et l'autre pas; « quand j'affiche l'écran SLACK j'ai 50 messages; et quand j'affiche celui de Teams, j'ai 15 messages. Donc je dois scroller beaucoup plus.

6-Prise de décision pas imposée; pas de hiérarchie; le manager a a besoin d'avis contraire; ce n'est pas le style de l'équipe d'être sous hiérarchie

« On n'a le côté hiérarchie ; faites ce que je dis..Ce n'est pas le style de la poste. Et ce n'est pas mon style du tout. Tout le monde a sa vision; de temps en temps tout le monde a la mienne. Ou simplement c'est peut-être dommage. Ce serait qu'il y ait quelqu'un qui est un avis contraire qui permet de creuser, de voir tout le monde n'avait pas penser à ça. Donc de temps en temps on a les mêmes avis, de temps en temps on a des avis contraires. Ni plus, ni moins, voilà. On trouve toujours une solution ; on finit toujours pas se mettre d'accord. On n'a jamais eu une personne qui a claqué la porte en disant je ne serai jamais d'accord avec vous. Ça reste en toute confiance, en toute transparence. Et on va dire que Yann n'y est pas étranger. Il est le Top management, très transparent. Ça aide à être en confiance. A dire toutes les choses qu'elles soient bonnes ou pas bonnes.

7-\*Relation entre Directeur de la transition numérique N+1 (Top management) par rapport à son N-1 (Tech Lead).

« Yann n'impose pas beaucoup. Il laisse quand même une marge de manoeuvre. Après, on a des points réguliers toutes les semaines. On se cale souvent une heure sur le calendrier, un temps de partage pour aborder tout ce qui s'est passé la semaine ou ce qui va arriver ou ce qui va arriver ; ce qui s'est bien passé ou moins bien passé.

\*Une fois par semaine beaucoup ou pas, une Bilate

« J'avoue qu'au début je pensais que ce serait beaucoup ; mais finalement ça va. Avant c'était un peu au fil de l'eau.

\*Façon de contrôler ?

« Non, c'est plus pour avoir une vision des choses, aussi bien lui que moi. On a différent agenda et calendrier ; on n'est pas toujours ensemble sur le plateau ; encore moins souvent en même temps. Lui il va pouvoir voir quelque chose et moi peut-être pas ou inversement. Et donc c'est juste échanger aussi bien lui que moi sur la vision et pour ces points ; c'est aussi lui qui la donne. Par exemple, il va me dire j'ai eu tel discussion avec le Comité, ceci ou cela va peut-être arriver. Cela peut être une bonne chose pour nous. C'est vraiment un échange des deux côtés.

-Points réguliers une fois par semaine

-Pas de contrôle, mais mise au point ; bilan par rapport aux activités

-Mise au point sur la vision mais pas de Contrôle

-Partage de la vision

\*Avec le CODIR

- « Le CODIR a plus tendance à s'imposer. Là-dessus c'est clair et net. On va dire à l'ancienne. Autant nous, quand on a une décision on en parle. Si on voit qu'on doit ajouter une boucle pour que ce soit complet, on en parle. On se cale une heure, on en parle. Là où le CODIR est plus on va faire ce chantier-là, on va faire ça sans un vrai échange ; sans tenir compte des avis de l'équipe ; sans forcément d'explications rationnelles et ça c'est un manque pour les équipes. Ça fait deux mois que je travaille dessus et là j'arrête tout (...). Il reste le CODIR qui donne la grande vision stratégique qui est capable de changer ; avec une vision stratégique qui change »

-

-Ce qui n'est pas le cas avec le CODIR ; lui impose sans prise en compte des avis et du travail des collaborateurs, des équipes

\*Relation avec la RH

« Je n'ai pas beaucoup d'échange avec la RH. On va dire, je peux les voir pour deux choses. Concernant moi mon parcours à la poste. Mais j'avoue que je n'ai pas encore eu besoin de les voir pour ça. Je les vois aussi pour la deuxième chose pour les recrutements quand je cherche un ingénieur etc...Ou euh je leur envoie souvent une fiche de poste. Ce deuxième point est plus régulier. Mais c'est beaucoup plus à l'ancienne par e-mail »

\*Tout le monde emballé dans la confiance numérique ?

« Il y a les évaluations RH annuelles, où la DRH n'est pas forcément impliquée là-dedans. Elle est assez absente à ce niveau-là. Par contre en termes d'outils numériques, on était en pilote l'année dernière. On utilisait Talentsoft pour tout ce qui est entretien, bilan annuel etc. Elles sont donc quand même impliquées.

-Elle est focalisée sur le parcours personnel des collaborateurs

-Elle fait participer les équipes au recrutement des nouveaux

-Elle fait l'évaluation annuelle

-Mais elle a lancé le projet Talent soft : Entretien...

## 8-Les valeurs émergentes

### \*Confiance

« J'ai envie de dire, la transparence, oui forcément. La transparence amène la confiance ; et il ne peut pas avoir de confiance sans transparence. Et travailler en confiance pour moi c'est un pré-requis ».

### \*Droit à l'erreur par rapport à la marge de manœuvre

« Il n'a pas de mise à l'écart. Tout le monde a le droit de se tromper. Du moment qu'on apprend de ses erreurs. Tous les collaborateurs le savent, ils peuvent venir me parler, tomber.. Je veux dire même si la vision était partielle, était fausse, jamais je n'en tien rigueur...Après si il vient me revoir deux mois après, c'est la même chose et du coup qu'il n'a pas appris de son erreur. Là ça va se voir dans l'entretien annuel. Tout le monde a le droit de faire des erreurs. Ce n'est pas ça le problème. Et en tenir rigueur dès le début pour moi, ce n'est pas forcément un bon signal. Et ça n'amène pas forcément grand-chose. Par contre, en effet, si jamais ça se répète trop souvent là c'est plus normal ».

-Confiance

-Transparence

-Droit à l'erreur, une seule fois, ou au début

-En cas de répétition, traduit dans les entretiens annuels

-Conscience collective

-Importance de prendre les décisions, trancher par une seule personne malgré la dynamique agile

## 10-Tendre vers l'entreprise libérée ? Conscience collective

« Pour moi, j'ai toujours marché comme ça. Après voilà, on est une équipe. On travaille ensemble ; on essaie d'avancer ensemble. Le côté hiérarchique n'apporterait pas grand-chose. Donc d'y réfléchir ensemble crée une conscience collective. Après de là à dire, aller on supprime tous les chefs, une entreprise libérée, je n'y crois pas trop. Comme je ne crois pas au référendum politique d'initiative populaire. Je dis que les gens comprennent etc, qu'on explique, qu'ils comprennent, pour qu'ils apprennent. Pour moi c'est nécessaire. C'est comme ça que ça devrait marcher. Par contre, je pense qu'il y a certaines décisions, je pense que si on n'a pas assez de hauteur ou assez d'expérience. Ce n'est pas la raison, le plus gardé nombre qui

l'emporte forcément ; qui a forcément la bonne réponse. Par contre, ils peuvent la prendre, mais je pense que dans certains cas, il faut quand même trancher. Mais pas forcément contre l'équipe, même face à l'externe. S'il n'y a pas quelqu'un qui dit comme on va faire, ça va être difficilement étable.»

## 9-Méthode agile

« Je ne voulais pas parler sous les mots de méthode agile ; c'est parce que je ne voulais pas faire le carcan de la méthode agile. Je n'en ai pas parlé, mais c'est ça qui amène la méthode agile. C'est une réponse organisationnelle, c'est ce qui apparaît avec du bon sens ; la vie de tous les jours. Le fait de travailler ensemble, d'expliquer, de comprendre etc...pour moi, ça devrait être comme ça dans toutes entreprises. La méthode agile permet d'amener sens structure, un cadre et que tout le monde puisse s'identifier etc. La méthode agile, n'est pas sur le plan technique, mais est une philosophie plus vaste ».

-Réponse organisationnelle

-Vie de tous les jours

## Entretien 6- Product Owner ou Chef de projet digital

### 1-En quoi consiste votre métier de Product Owner

« Je travaille dans le Groupe Laposte depuis 2007. Donc depuis longtemps. Je suis passée dans différentes directions et domaines de la Poste. J'ai commencé par la partie industrielle côté courrier ; j'ai travaillé dans la Banque dans la Direction des paiements de la Banque Postale. Je suis arrivée à Digipost il y a trois ans dans le domaine du digital, du numérique. Je suis Product Owner, rattaché à la Direction Technique. Du coup le rôle de Product Owner c'est un peu l'évolution du rôle « maîtrise d'ouvrage informatique ; c'est un rôle où le périmètre, la fiche de poste évolue quand même un p'tit peu. Le rôle du Product Owner, il est centré sur la valeur qu'on délivre à nos utilisateurs. Ma responsabilité c'est de définir l'évolution des fonctionnalisés sur le périmètre qui est le mien, idéalement sur un produit que je considère comme étant le mien. Et mon rôle c'est d'apporter le maximum de valeur aux utilisateurs en utilisant la force de développement qu'on peut avoir, la capacité de développement qu'on peut avoir et en interaction avec les différents métiers. Une sorte de prioriser les évolutions. T'avais trouvé une définition comme chef de projet digital, ce n'est pas loin d'être ça, mais on est hmm, c'est un peu différent de la chefferie de projet habituel au sens où on ne sait pas. Un chef de projet qui dirige tout, organise tout ; un chef de projet dans les organisations professionnelles traditionnelles où on va définir des lots, on va confier des lots à des personnes et puis on va les piloter en termes de livrable ou d'échéance. L'obtention et la bonne réalisation des lots. Donc on va parler de planning, de suivi d'actions. Du coup ça c'est ce qu'on faisait dans de la maîtrise d'ouvrage informatique pure et dure. Le PO, il va être intégré dans les organisations agiles. Et

dans les organisations agiles, la base c'est des développeurs, un scrum master et des développeurs ici constituant une équipe, faire évoluer le produit, mais sans réel hiérarchie. Je ne suis pas le chef dans l'affaire, je suis seulement celui qui va donner la direction pour faire évoluer mon produit, mais après c'est l'équipe qui va réaliser tout ça, c'est pas moi qui vais tout concevoir, donné ça à quelqu'un en le faisant réaliser par quelqu'un. Je vais donner ce vers quoi aller pour concevoir ça avec l'équipe, réaliser des choses avec l'équipe. C'est un rôle qui est beaucoup plus actif, interactif avec les autres. La base de la méthode agile c'est d'intégrer que les organisations et le monde actuel est le fait d'interaction qui augmente la complexité. Et pour gérer cette complexité, et que les organisations qui survivent dans ce monde-là sont les organisations qui évoluent et qui s'adaptent. Comme le monde est complexe et que les interactions avec les autres augmentent cette complexité, le seul système qui est capable de contrôler, un système complexe c'est le système lui-même. C'est pourquoi, on a ce système d'autonomie, d'autogestion... La théorie de l'agilité, je la trouve super intéressante. Ça explique assez bien pourquoi on arrive à définir tous ces rôles là et pourquoi est-ce que les métiers et les rôles évoluent. Donc pour le redire, ça fait que la complexité qui est géré par le monde actuel, un système complexe, le monde et les individus ne peuvent finalement être finalement contrôlé et géré que par eux-mêmes. Cette notion d'autonomie et cette notion d'autogestion, d'auto-contrôle sur les équipes agiles est le fait que le PO c'est pas le fait le qu'il définit le projet et les fait faire. Il est jamais capable de définir seul... ça ne marche pas ça. Le PO, il va donner les input, les impulsions; mais c'est l'équipe qui va faire évoluer les choses. C'est pas le PO qui va décider et l'équipe qui va réaliser ».

#### 4-Comment on s'approprie les outils?

« Si on va sur les outils c'est assez intéressant. Heuhhh. Teams..Déjà, je peux te parler des outils qu'on peut utiliser. On utilise différents outils collaboratifs. Je dirais que la colonne vertébrale des travaux qu'on peut faire c'est un outil qui s'appelle Jira. C'est un outil qui fait plein de choses. Qui peut être utilisé comme un outil de ticketing de gestion d'incident et aussi utilisé comme outil pour les évolutions qu'on souhaite faire. Donc soit tu t'en sers comme des incidents qui nous dit ce qui ne marche pas, soit tu t'en sers pour lister ce que tu veux faire, du coup les évolutions que tu veux faire. Moi, de mon côté, j'ai un peu plus cette vision d'outil qui gère les incidents, mais aussi outil d'évolution. Donc, moi je m'en sers pour définir les fonctionnalités avec une manière de découper les choses qui est assez propre à la méthode agile. A côté de Jira, il y a un outil qui s'appelle Confluence, qui est un wiki. Qui est assez spécifique aux méthodes digitales agiles. Le wiki c'est donc une base documentaire. Ça c'est des outils que j'avais déjà connu dans d'autres endroits; mais qui sont beaucoup plus pratique que des outils de types word ou ce qu'on pouvait faire avec des outils auparavant c'est-à-dire faire des spécifications. Le cycle en V c'était souvent un cahier des charges, une spécification fonctionnelle générale et détaillée; puis des déclinaisons de documents techniques et des cahiers de recettes. Tout ça faisait un ensemble de documentations qui était conçu une bonne fois pour toute. Puis ça passait en développement pendant des mois. Et puis à la fin, tu obtenais quelque chose qui plus ou moins correspondait; et plus moins que plus pour une raison toute simple c'est que l'écrit, contrairement à ce quoi peut avoir en tête, c'est le pire moyen de

communication. Faire, faire quelque chose à quelqu'un, l'écrit c'est la pire chose qu'il soit. Il y a des exercices en méthodes agiles qui sont intéressantes de ce point de vue-là. (Les deux personnes qui où l'un dessine et l'autre reproduit...). L'écrit c'est la pire des canaux finalement parce qu'il y a 0 interaction ; parce que les gens ne parlent pas le même langage, parce qu'une notion pour l'un n'est pas la même chose pour l'autre. Ça explique pourquoi un grand nombre d'outils informatiques ne correspondent pas à ce qui était dit au départ même après des centaines de sprints. C'est une grande conviction personnelle aussi. La méthode agile elle apporte beaucoup plus d'interaction et beaucoup plus de feedbacks. Un des mots clés de la méthode agile c'est le feedback. Chaque membre de l'équipe agile a un moment où il va faire du feedback »

6-Partage des difficultés et solutions : Feedback & Rétrospective-Il y a des liens entre Bricolage expérientiel et méthode agile (partage du vécu, des difficultés, de ce qui marche et ce qui ne marche pas sur tout); mais aussi des points qui les distinguent (partage précis des connaissances sur les outils? Puisque personne ne fait rien pour assimiler Teams, statut quo= délaissement collectif de l'outil ; pas de bricolage mais plutôt l'abandon de l'outil).

Ça peut concerner un outil en effet les feedbacks; ça peut concerner plein d'autres choses. Et c'est souvent aborder dans un cérémonial agile qui s'appelle « la rétrospective ». La rétrospective c'est le moment où l'équipe agile PO, Scrum -master et équipe de développement se rassemble et prend un moment sur le sprint terminé deux semaines, trois semaines précédentes pour voir qu'est-ce qui a fonctionné, moins bien fonctionné, qu'est-ce qui a apporté de la satisfaction ce qu'on est fier d'avoir fait, qu'est-ce qu'on est pas content d'avoir fait, sur quoi on a eu des difficultés. Le principe c'est à peu près 4catégories: ce qui est bien, ce qui ne l'est pas, ce qu'on a aimé faire et ce qu'on a pas aimé faire. Donc la rétrospective c'est un moment de feedback pour l'équipe plutôt autour des problématiques d'organisation, d'outils, de quotidien finalement. C'est là qu'on va parler de choses pratico-pratiques comme comment on est installé dans le plateau ? Est-ce qu'on a accès à un bon accès internet?Est-ce que la communication entre les uns et les autres se fait bien? Est-ce qu'on a eu un moment où s'était compliqué? Le but c'est vraiment d'avoir un moment d'échange dans l'équipe. »

\*Sécurité psychologique : Interrogé sur la véracité de la sécurité psychologique

-Demander par exemple : Est-ce que vous vous sentez libre de dire ce que vous pensez durant les Rétrospectives et les feedbacks? Est-ce que vous vous sentez en sécurité de vous exprimer librement? Est-ce qu'il y a un décalage entre la philosophie de la méthode agile et ce que réaliser vous ici?

« Et c'est important dans ces moments-là qu'il y ait une sécurité psychologique. Les gens sont en sécurité psychologique en petit groupe. L'équipe agile c'est maximum 10 personnes. Du coup il y a une sécurité psychologique, ce qui fait que les gens sont libres de dire ce qu'ils pensent. Ça ne se fait qu'en petit groupe ça. C'est-à-dire qu'on finit par connaître les gens et à

se dire sur ce sujet là ça été compliqué. Dans cette instant là, il faut pouvoir dire au gens ce qui n'a pas marché et qui peut les concerner directement. C'est chaque membre de l'équipe qui s'exprime avec sa vision. Les développeurs vont avoir une vision un peu plus euh code, outil, une vision un peu plus dans la production. Le PO va avoir une vision un peu plus produit-stratégie. Parmi les sujets qui peuvent être abordé, il y a par exemple celui sur le fait qu'un développeur ne développe pas assez vite. Et ça, il faut qu'on se le dise dans cet instant là, dans ce cérémonial. Ou encore de dire par exemple « à chaque fois que tu m'expliques quelque chose, je ne comprend rien... ». Ça peut être assez directe ».

#### \*Outil

« Donc pour revenir aux outils, c'est dans cet instant là qu'on va pouvoir dire: « Ah le workflow qu'on a dans cet outil Jira n'est pas pratique. On arrive pas à avoir le bon statut. Donc c'est plus dans cet instant qu'on va avoir un feed-back sur les outils. Ça peut être Teams. Et en ce moment, on est en train de monter une équipe agile sur quel outil on utilise pour le management à distance. Il y a du télétravail, des gens qui sont purement à distance. On va donc parler de la praticien des outils et des nouveaux outils.

#### 7-Comment se prennent les décisions chez vous de façon générale?

-En dehors de la Direction et du Responsable Technique, il n'y a pas de réelle hiérarchie, les équipes travaillent en mode agile; en co-construction, en intelligence collective.

#### \*Le scrum-master

« Le scrum-master il ne donne jamais de directive. Il a un rôle de facilitateur; il n'a pas un rôle hiérarchique. Ce n'est pas un encadrant, il est là pour faciliter les choses. Effectivement, si on voit au sein de l'équipe qu'on n'arrive pas à gérer les travaux, on ne sait pas où on en est. C'est un peu flou les uns pour les autres, le scrum-master il va arriver avec des méthodes pour faire du « management visuel », afficher les choses, pour donner un certain nombre de règles, définir avec l'équipe un certain nombre de règles. Il y a quelque chose dans la méthode agile qui est intéressante c'est les définition of DOD. Ça c'est un truc que le sum-master va faire. Il va dire quand est-ce qu'on considère qu'une tâche est terminée; ça ça peut être propre à chaque équipe. Une tâche elle est terminée quand le développement il est terminé. Ça c'est évident. Mais aussi quand les tests sont faits; quand ce que le développeur a fait a été fusionné avec celui des autres sur la place des merges. Quand le développement a été déployer sur la place où je peux la tester. Il y a plein de différents critères qui font qu'une tâche peut être terminée ou non ».

#### \*Comment vous décidez

-Il y a des fondamentaux dans les rôles , par conséquent « tout le monde ne décide pas pour tout »

-Quand on décide tous c'est nuancé. « Il y a des aspects sur lesquels chacun peut décider et d'autres où la décision revient seulement au PO »

-Il y a différentes phases et différents aspects dans la co-construction de la décision (une dimension prise seule, une collective et une libérale (manière de déployer))

« Il ne faut pas avoir d'illusion sur l'autogestion. A un moment donné, on ne décide pas de tout. Il faut que l'équipe soit focalisée sur l'objectif commun. Donc quand on se lance sur le développement de quelque chose, sur une évolution d'une thématique donnée, on remplace par exemple un nouveau service, une nouvelle fonctionnalité, il y a un objectif derrière. L'objectif ce n'est pas de mettre en place la fonctionnalité pour répondre à un besoin ou à un problème d'utilisateur. L'équipe elle doit avoir cet objectif en tête. Une équipe, elle a une certaine autonomie sur la manière de réaliser l'objectif. Donc quand on dit qu'on décide collectivement, c'est juste qu'il y a des échanges entre les uns et les autres qui vont faire que pour répondre à l'objectif, on va avoir peut-être différente manière de faire. Typiquement, les développeurs vont avoir une liberté de choix sur l'implémentation qu'ils vont faire, sur l'architecture qu'ils vont mettre en place. Ils vont pouvoir avoir une certaine liberté pour arriver à mettre en place tous les outils de développement qui vont bien pour répondre à l'objectif. Le PO va avoir une liberté de réponse fonctionnelle. On peut avoir des objectifs assez larges comme diminuer le nombre de nos services clients sur des problématiques de connexions de nos utilisateurs. Après le PO, son rôle et pas celui des rôles est de récupérer des métriques, mieux cerner le besoin. C'est d'aller interroger les autres. Je vais aller voir par exemple le service client ou les commerciaux si c'est un problème commercial. Le PO, il va avoir à agréger toutes ces données là et apporter une réponse par rapport aux problèmes. Mais après c'est ma responsabilité, ce n'est pas toute l'équipe qui a décidé de tout. Cette partie-là qui est organisationnelle c'est ma responsabilité, mais pour la partie technique c'est pour les développeurs ». Une fois qu'ils ont dit ok, on a compris l'objectif, on est d'accord sur cette manière d'y répondre, eux ils décident comment ils vont la mettre en oeuvre. Ils décident des tâches de la fonctionnalité qu'ils vont mettre en œuvre.

Donc les décisions du développement, ce vers quoi l'équipe va, elles sont toujours initiées par le PO qui donne la direction. Et les décisions d'un point de vue technique sont initiées par l'équipe technique. Quand on parle d'équipe technique, on parle d'équipe agile (architectes, développeurs). Loic Guerrain n'est pas dans une équipe agile, il n'est pas dans une features teams.

\*En dessous, on s'organise en Features Teams entre 4-10 personnes: Product Owner / Scrum-master/ et une équipe technique (Architectes, Développeurs). C'est une équipe qui va être en charge d'une features, c'est-à-dire d'une fonctionnalité, d'un domaine. Par exemple Aguetaz a la fonctionnalité mobile. Il s'occupe de la développer. « C'est juste que Loic Guerrain c'est le

hiérarchique des développeurs. Qui est une entité. Il n'y a pas vraiment de notion de hiérarchie. Il ne devrait pas en avoir. Le PO c'est un peu le chef, le développeur a toujours pour habitude de travailler avec un chef de projet. Le chef de projet c'est celui qui dit ce qu'il faut faire. Mais le PO ne dirige pas l'équipe agile, même si il est un peu le chef. Et concrètement, les développeurs peuvent sortir le PO de l'équipe agile. ».

\*\*\*\*-Impact des outils collaboratifs dans la façon de travailler

\*On peut demander si le management est impacté par ces outils de partage. Est-ce qu'il a tendance à être plus collaboratifs ?

« Les outils collaboratifs ont complètement changé la façon de travailler. La Banque a une façon assez poussiéreuse de travailler, c'est assez traditionnel. On a un p'tit peur de tout. C'est pas très agile. Tu as d'un côté des échanges de documents, du word, du mail, de l'écrit, la traçabilité; très axé sur le contrôle finalement; la preuve que tu as bien écrit quelque part; que tu as bien remonter le problème. Mais qui au final se base beaucoup sur l'écrit, beaucoup sur des Comités, sur des réunions et très très peu sur des outils collaboratifs. C'est l'organisation à l'ancienne où l'écrit peu primé. Après ici à DIGIPOST, c'est complètement différent. On bosse en agilité. Ici, outre Confluence que je t'ai cité, on a souvent de la visioconférence lors des réunions qui permet d'avoir plus l'attention de la personne par rapport à de la Conf-call. Comme on est visuellement en contact, les gens font beaucoup moins autre chose. On a le partage d'écran, des fichiers partagés, qu'on peut faire avec un Google Drive, mais qu'on peut faire ici avec la Suite Microsoft (Teams, Sharepoint) ces outils là. L'ensemble des outils microsoft qui permettent de créer un fichier Excel power point commun et à chacun de venir y apporter sa contribution. Ce qui est infiniment plus pratique. On fait du versionning, je t'envoie directement le message sur la plateforme, je te renvoie le 2.5, 2.1 ou que sais-je?, etc. On a également le tchat qui est un outil très intéressant. Il y a la version Slack versus Teams. Mais ça reste un outil de tchat quand même. Et le tchat en tant qu'outil, c'est un outil que je trouve absolument génial. Très pratique. ça a l'inconvénient de nous connecter en permanence parce que tu finis toujours par avoir ton Slack-tchat surfant téléphone, sur ton smartphone, du coup tu l'as chez toi, tu l'as un p'tit peu. Tout le temps chez toi et sur toi. Ça peut être décomplaisant. Mais en même temps, moi ici je me sens euh porteur de mon produit. J ne suis pas vraiment déconnecté de mon travail. C'est-à-dire que si mon produit se met à se dysfonctionner, même si c'est un week-end, même si c'est un soir. Je me sens concerné. Donc ça ne me gêne pas d'avoir une infos. C'est pas forcément gênant. Après je peux me déconnecter aussi. Je ne suis pas obligé de regarder mon tchat de mon téléphone, mais j'ais laisse sur mon téléphone. Parce que je me sens impliqué dans ce qu'on fait ici. Le tchat c'est assez génial parce que ça met un niveau de communication supplémentaire. Tu sais le niveau le plus formel c'est finalement le mail; ça pourrait être le document, le papier; c'est à peu près le même niveau. Le mail c'est quand pour moi j'attends une validation, une réponse pas du tout immédiate où qu'on m'envoie des documents. C'est vraiment un canal que j'utilise juste pour ça. Et après t'a le téléphone et après tu as le physique. Le présentiel il peut être sur un plateau. Des fois tu te dis ce n'est pas si urgent, mon sujet pour que j'aille déranger

la personne. On pouvait avoir le téléphone dans ce cas, mais finalement, le téléphone c'est assez intrusif. Et le tchat est très bien pour ces trucs là.

\*Outils collaboratifs et fin des processus dans la communication et les échanges

-Tchat versus Teams

« Le tchat tu peux prendre d'écrire ce que tu veux. D'organiser un p'tit peu ce que tu veux demander...Moi je l'utilise pour des choses qui ne sont pas forcément urgentes, mais sur lesquelles j'ai envie d'avoir une réponse un peu rapide et un peu en interaction. C'est plus interactif que le mail. Quand c'est des questions-réponses c'est beaucoup plus interactif. Je fais un p'tit Slack à quelqu'un quand je veux avoir une réponse sur quelque chose. Je n'attends pas d'avoir la réponse immédiatement. Mais sinon je vais voir la personne...Moi Teams, je ne me retrouve pas, c'est pour ça que je ne l'utilise pas. Ça tient à peu de choses. Slack est facile d'accès on a tendance à retrouver facilement les choses. Et parce qu'on en a l'habitude aussi. Dans Teams, si je veux retrouver une conversation, un échange que j'ai eu avec quelqu'un, je sais si c'est dans la partie conversation ou dans la partie équipe. Dans d'autres menus où je ne sais pas trop à quoi ça sert, c'est organiser un peu de manière compliqué. Alors que Slack est beaucoup plus évident.

\*Fin des processus

« Cela vient de la difficulté historique de l'informatique a intégré la sphère Geegs. Derrière Geek, mettons la sphère digitale, un peu start-up, un peu technologique et innovation. Teams c'est petit peu une tentative de Microsoft d'avoir un outil de tchat. Mais dans les faits, Slack est une start-up qui aboutit dans sa dimension utilisateur qui accomplit d'une manière un p'tit peu optimale, remporte un peu les suffrages. Microsoft essaie de se placer sur ces trucks là, comme l'avait essayé de se placer sur les RSE qui sont devenus des grosses boîtes. Et c'est un peu symptomatique de la difficulté des acteurs historiques pour faire pareil avec IBM; ils ont du mal, je ne sais pas si ils veulent garder « une cohérence dans leurs outils », dans leur manière d'aborder les choses. Or la start-up ne va pas avoir ces problèmes là. Elle va développer un outil avec une interface plus évidente, plus fluide. Après il y a un p'tit effet sur Slack. C'est l'outil des start-up c'est l'outil digital. C'est l'outil branché. Teams c'est l'outil des grosses boîtes qui veut...ça n'a pas la même image si tu veux.

8-En termes de postures

« Moi, je ne me sens pas, je ne veux pas être le chef. Je veux être celui va impulser les choses; donner la direction des choses, la partager et faire en sorte que l'équipe se les approprie. Par contre, je ne suis pas le donneur d'ordre. Je ne veux pas l'être te du coup je ne veux pas valider euh. L'équipage pour moi, il faut que tout le monde s'engage vers l'évolution qu'on veut faire;

vers l'évolution fonctionnelle de l'outil. C'est une aventure un peu collective. Si ça ne marche pas à la fin, ce sera autant ma faute à moi, que celle des développeurs qui n'auront pas développé correctement; que le scrum master n'aura pas perçu que les développeurs n'arrivent pas à développer, les testeurs etc. C'est une aventure collective, c'est pas juste le chef de projet qui n'aura pas arrangé son truck ou les développeurs qui ont mal fait les choses. C'est important que ce soit l'équipe qui s'engage. Et du coup dans cette équipe, moi j'ai mon rôle d'expliquer pourquoi on va faire les choses; de répondre au pourquoi en fait. Le PO c'est le pourquoi. Là où l'équipe technique c'est le comment. Très différent du chef de projet classique.

## 9-Les relations entre acteurs

\*Chef Officer —PO, est-ce que le Chef Officer c'est le donneur d'ordre?

« Je ne le vois pas forcément comme ça. Après, Yann, ça reste mon hiérarchique. Même si y a Aurélien entre nous deux, le Lead PO en dessus de moi. Yann ça reste le hiérarchique, le Patron en fait de la Direction Technique de DIGIPOST. On ne peut pas occulter ce truck là. C'est lui qui va donner, décliner les objectifs de la direction technique du coup qui vont redescendre jusqu'à mon niveau et vont être déclinés comme objectifs personnels à mon niveau et pour ce qu'on veut faire au niveau de la direction. Donc y a forcément cet aspect management avec à l'autre bout du tunnel la partie évaluation, augmentation, prime. Toute cette partie purement RH et gestion. Elle est là, forcément.

Après Yann, moi je le vois aussi comme une « facilitateur » au sens où il va laisser beaucoup d'autonomie aux équipes. Et il va aider les équipes si elles ont des difficultés à faire telles ou telles choses. Tu vois par exemple, on a fait un appel d'offre récemment pour faire une refonte de nos sites web. Il nous a quand même aidé beaucoup sur le sujet parce qu'il a plus l'habitude de le faire. Mais ce n'était pas une... en fait je n'ai pas senti une approche dans le sens « je vous dis ce qu'il faut faire et vous exécuter ». C'est « nous chacun à son niveau va se dire ok, il faut que je fasse ça, comment m'y prendre. Yann il va apporter son conseil, son expérience, etc. Moi, je ressens moins avec Yann le côté hiérarchique avec le chef tout en haut qui dit il faut faire absolument ça. C'est moins le cas, c'est beaucoup moins le cas. Après, il peut avoir des impulsions, des ambitions plus au niveau management. On récupère sur le plateau le développement de l'application mobile. Auparavant c'était développé par un prestataire en externe. A qui on donnait un p'tit peu de spécification. On se complétait. Maintenant, hop, on le remet en interne. Et ça, au fond c'est quand même Yann qui l'a décidé, enfin je ne sais pas. Qui l'a cité à un moment donné. En disant « on arrive en fin de contrat avec ce prestataire, dans une approche de gestion. On a des contrats à gérer. Je décide, je trouve pertinent qu'on reprenne des développeurs sur le plateau. C'est Yann qui a eu cette vision là ; de donner cette directive-là. Mais c'est plus une directive d'organisation. Mais ce qu'on fait en termes de produit, c'est pas lui qui va donner la directive. Ce n'est pas du tout ce qu'il veut faire.

\*Chez l'entreprise X

« Le discours partagé est celui-là. Tout le monde partage cette approche-là. C'est ceux qui restent. Donc ce que tu interviewent ce sont ceux qui restent. Y en a qui ne s'y retrouve pas du tout. A la Direction Technique pas trop. Ça peut arriver mais c'est assez rare. Parce que c'est plutôt chouette de travailler comme ça. Dans d'autres directions, ça peut arriver qu'il y ait des gens qui trouvent que bah du coup c'est le bazar. Ça peut donner une impression de bazar. Parce que les choses ne sont pas précisément écrites, ni bien pilotées. On n'a pas les pt'its jalons, ni les modes maps prévus à l'avance. Comme il y a dans d'autres organisations. Mais moi, je ne le vois pas comme du bazar, mais comme une liberté. Quand on est libre. Bah forcément on est libre de faire plus de choses, et du coup on peut faire plus de choses que dans une organisation bien organisée.

\*Le « c'est pas mon job » face à la liberté de s'organiser et de décider : l'approche de la faute collective. Politique d'implication des collaborateurs dans le travail

« Là c'est le point qu'il ne faut pas atteindre ou duquel il faut partir. Dit autrement, il n'y a aucun problème à DIGIPOST qui n'est pas le mien. C'est jamais le problème de quelqu'un d'autre. C'est toujours le problème de tout le monde. Quand un truck fonctionne pas. Typiquement si le service plante, c'est-à-dire que tu ne peux plus te connecter. Dans une organisation traditionnelle et poussiéreuse, première chose qu'on va chercher à savoir c'est à cause de qui c'est? C'est qui le coupable? Quand on l'aura trouver, on va lui taper dessus d'une manière ou d'une autre. Donc ça va être l'exploitant, ça va être l'équipe, le développeur qui a mal codé. Y a un truck qui marche pas, ça va être ci, ça va être ça. Ça ne sert absolument à rien. L'objectif au final c'est quand même que le client retrouve le service. Qu'on. Répare et qu'on analyse pourquoi ça n'a pas marché. Pour éviter que ça ne marche plus à l'avenir. Du coup, « chaque projet de DIGIPOST ça peut être globalement le mien. Si un truck marche pas, je peux avoir un rôle dedans. Un rôle pas forcément dans l'explication, mais pour contribuer à le résoudre. C'est très différent d'autres organisations.

\*Rapport avec la RH

« Moi, j'ai une vision un peu lointaine de cette partie là. Parce que la partie RH, je peux te le dire par rapport à mon cas. Mais dans ce qu'elle fait globalement par rapport à la Direction, elle va beaucoup le travailler avec Yann à un certain moment pour les recrutements, les modifications d'organisations. C'est peut-être Yann ou Aurélien qui pourrait me répondre. Par rapport à mon côté, on a des possibilités de télétravail assez faciles. Elle y ait pas pour rien. Moi j'en fait un jour par semaine. Et là, on revient sur les outils collaboratifs de tout à l'heure: le tchat, les visioconférences, le travail commun sur les mêmes fichiers. C'est hyper important tous ces outils pour le télétravail. Donc, y a une organisation qui peut favoriser le télétravail, parfois peut-être un peu trop d'ailleurs. Parce que le principe de l'agile c'est la colocalisation.

\*Méthode agile versus bricolage expérientiel= le bricolage expérientiel peut se faire à distance comme en présentiel ce n'est pas un problème. Au contraire. Le télétravail peut en être un levier, une manière de favoriser plus de bricolage à chercher des solutions à distance ensemble. Alors que le présentiel par la colocalisation est un principe de la méthode agile.

« Le principe de l'agile c'est la colocalisation. C'est-à-dire que les gens doivent être au même endroit. Pour que ça marche. Les interactions, etc. Parce que justement dans la colocation, on évite beaucoup d'écrit. A distance pour avoir une boucle de feeds-backs très faciles et très courte. La colocalisation aide beaucoup à cette trop... Quand on fait du télétravail, il y a un peu cet aspect là, d'écrit, même si il y a les outils collaboratifs. Quand on est par tchat par exemple, le tchat il gomme un peu le côté émotionnel de la relation. C'est-à-dire que par tchat, moi je me suis posé la question, je me demande comment la personne perçoit le message que je lui envoie par exemple. Au début, je trouvais que les messages étaient froids, secs. Ils peuvent te poser la question sans les formes, te poser juste la question brute. C'est pourquoi je peux mettre des émojis, pour détendre un peu le truck, ç peut être de dire « bonjour »

\*Le volet RH

« Moi, je le vois par le volet facilité du télétravail, je pense il te le dira, que sur les recrutements, il y a aussi un côté facilité; importante dans une dynamique agile que si on a besoin d'une compétence qu'on ai besoin de le staffer plus facilement. Le volet RH, il s'adresse qu'à l'interne. Parce que quand on staffe souvent les compétences c'est souvent en interne. Du coup il y a une facilitation a avoir des prestataires pour tel ou tel sujet. Après en interne c'est un peu différent. On est sur des besoins qui sont... il y a plus une vision d'internalisée les compétences. J'imagine que les RH facilitent les choses quand il s'agit de passe un externe en interne; de recruter quelqu'un du coup. Les PO ont tendance à être plus concerné. Le Lead dead est quand même en interne. Ils ont l'ambition d'internaliser les compétences. J'imagine que les RH facilitent les choses. Quand il s'agit de passer un externe en interne. Je suis un peu Mons en relation avec ce domaine là.

11-Les valeurs émergeantes qui émergent dans le monde agile.

\*La confiance —Liberté

« C'est la confiance qui donne la liberté. T'as raison de citer ce point là. Il y a une approche par la confiance. Et en fait c'est de la confiance à priori. Par défaut on va avoir tendance à te faire confiance. Et à regarder à postériori si ça fonctionne ou pas ou à vérifier à postériori. Et pas l'inverse. On ne va pas tout contrôler et à un moment on se dit à un moment il est capable de se débrouiller. Là je lui fais confiance. C'est plutôt l'inverse.

#### \*Prise de risque

« Il y a une prise de risque effectivement. Mais c'est assez subtile niveau management. Je trouve ça assez subtile. Mais en fait les collaborateurs sont plus performant quand on leur fait plus confiance. Leur faire confiance ce n'est pas leur laisser toute leur liberté et faire n'importe quoi. C'est juste de les laisser apporter de nouvelles idées. Apporter éventuellement de nouveaux outils. De laisser les personnes qui veulent développer tel ou tel aspect; que ce soit l'aspect technique ou l'aspect fonctionnel, une nouvelle manière de gérer. De les laisser tester le truck. On sait que dans la méthode agile, on modifie assez régulièrement nos manières de fonctionner et de gérer les road map par exemple. Qui sont toujours une « donnée » à gérer même dans toutes les entreprises.

#### \*Exemple de liberté à gérer

« Tu vois un exemple de ces trucks là, c'est que chaque features Teams, ces petites équipes agiles. Ben finalement, elles vont pouvoir définir, on va leur faire confiance pour leur manière de fonctionner. On ne va pas leur imposer un cadre pour leur dire « les users/usual stories, les spécifications électroniques il faut les mettre comme ça, les scrum master ils font comme ça tel truck... Donc il y a une certaine liberté pour dire au niveau de l'équipe comment on s'en sort.; comment est-ce qu'on s'organise. Vous développeurs vous voulez que j'écrive les usuels stories, les spécifications. Certains développeurs vont dire « moi, il me suffit juste l'idée et puis je vais me débrouiller ». D'autres vont vouloir un peu plus, des maquettes, des règles, des trucks des machins. Le tout c'est qu'on s'accorde. Mais tu vois au départ, c'est qu'au départ on n'impose pas non plus précisément des tas de règles, de procédures. Ça l'inconvénient c'est que ce sera un peu le bazar. On va dire qu'on arrive pas toujours à maintenir une cohérence de tout ça. C'est important d'être cohérent dans toutes les équipes sur la manière de travailler. Il faut quand même suivre de bonnes pratiques. Il y a des lignes qui doivent être partagées entre les équipes. C'est du coup tout l'art du management du Tech Lead qui va inciter les développeurs à faire les choses dans un certain ordre et à les faire d'une certaine manière. C'est assez subtile pour le coup.

#### \*La valeur de transparence

« Après, il y a la valeur de transparence qui est importante. Mais qui va un peu avec. Si on te fait confiance, au bout d'un moment tu peux te sentir; tu peux sentir que tu as la possibilité de dire les choses réellement. De dire les choses quand tu t'es trompé. Quand tu as des difficultés, etc.

#### \*La bienveillance, droit à l'erreur, traiter et corriger l'erreur

« La transparence s'accompagne de la bienveillance. Tout ça c'est quand même imbriqué. C'est-à-dire que si tu fais confiance au gens; tu leur laisses une certaine liberté. Tu te dis, ils vont arriver à gérer. Ils vont arriver à faire le truck à leur manière; mais au moins ils vont y arriver. Parce que moi ce qui m'importe c'est qu'ils fassent le truck. Ça c'est la confiance. Et si fais confiance aux gens, ils faut que tu aies une certaine bienveillance. Parce que tu les laisses faire et du coup tu leur laisse la possibilité de se tromper aussi. Du coup il faut une certaine bienveillance quand l'erreur arrive. Et l'erreur arrive tout le temps. Le tout c'est de s'assurer que l'erreur elle est traitée et elle est corrigée. L'erreur ça peut être dans l'organisation, ça peut être dans ce qu'on délivre aux gens, ça put être une anomalie du code. Ça peut être plus large que ça. Ça peut être au niveau de l'organisation, on a oublié de mettre un truck, du coup il est pas au courant; ça crée un peu le conflit. En fait tout ces trucks là, il faut une certaine bienveillance si vous vous êtes trompez. Mais j'ai vu, vous avez corrigé le truck. On revient au passage sur ces outils. Sur cette histoire de correction sur la notion de rétrospective dont je t'ai parlé tout à l'heure. Parce que la rétrospective c'est un endroit où on retrouve, où on va pouvoir voir les erreurs ou les problèmes qui arrivent. Et les corriger. Mais c'est l'équipe qui les corrige en autonomie; en se disant ok on a fait un truck, là-dessus ça c'est mal passé. Comment on fait pour que la prochaine fois ça se passe mieux. On est vraiment dans une boucle d'amélioration.

#### \*Conclusion Aguetgaz

« Donc pour récapituler, disons que la bienveillance est nécessaire, et que tout ça s'alimente autour de la transparence. Tu vois quand une organisation commence à(...), quand on commence à se cacher des choses. Ou à vouloir se protéger à l'excès en se disant, on fait des écrits, des trucks, je pense on en arrive à une organisation qui ne marche pas très bien. Et plus l'organisation grandit, plus on arrive à des organisations qui ne marche pas très bien. C'est un peu dommage. Mais là je peux te dire qu'à DIGIPOST tout n'est pas rose. Moi, je sens qu'on va vers moins d'agilité. On va vers un peu plus de reporting, plus de contrôle un peu plus vers la recherche d'un coupable quand il y a une erreur. Il y a des moments où je ressens un peu ça. Y a moins de transparence. On commence à se cacher des trucks, etc. Parce qu'on grossit.

#### -L'approche processus tue l'entreprise

« Je ne suis pas sûre que plus on grandit, plus on a besoin de process. J'ai vu des interview de patrons d'entreprises dans le BTP, je ne sais pas quoi, où ils disaient, « le processus a tué l'entreprise. Je pense que le processus ça tue l'entreprise. Mais évidemment quand on dit ça, on ne peut pas tout dire et faire n'importe quoi. C'est vrai que les procédures sont assez importantes à un moment. Mais, il y a toujours un excès de ce côté là. Quand au quotidien la chose la plus importante c'est d'avoir valider l'étape de processus indépendamment de ce que tu cherches à faire au bout. C'est que tu as perdu quand même. ».

## -Reporting, validation d'étapes (Histoire des validation à la Banque)

« Le but c'est pas de valider que tu as validé l'étape ou le tampon qui va avec. Le but c'est de faire ce que tu veux réaliser à la fin. Et ça je trouve que dans les grandes entreprises on finit par le perdre un peu. On perd pourquoi on fait les choses. Et on se focalise un peu plus sur le processus. Pour te dire mon expérience précédente à la Banque Postale, j'avais un projet à faire. Un service à sortir. Mais il y avait un processus, plein de jalons à valider, de tampons à obtenir. Il y avait des entités à la Banque. Il y a un truck très important dans ce secteur là, ce sont les risques autant qu'il y a la conformité réglementaire. Et du coup, chacun de ces services de conformité considéraient qu'il fallait que ton projet soit passé entre leurs mains en quelque sorte; que tu aies déposé ton projet entre leurs mains pour qu'ils te donnent un tampon. Y en a certains où c'était valable sur les risques par rapport aux conformités. Y en a d'autres qui se sont raccrochés aux risques, à ce processus là, parce qu'ils se sont dits c'est un bon moyen pour savoir ce qui se passe. Parce que si j'oblige tous les projets à passer par moi, mais du coup, j'ai connaissance de tous les projets. Et du coup tu te retrouves avec un lourd processus. Tu dois te demander tout un tas d'approbation à un tas de personnes qui sont parfois sans aucun rapport avec ce que tu veux faire. Et au quotidien, ton objectif, ça devient d'obtenir l'approbation de toutes ces personnes là. Donc tu perd de vue l'objectif de réalisation de projet pour ne te soucier que de la validation du projet. C'est le processus qui prend le dessus.

## \*Incident Jira et approche processus

« Un autre effet que tu peux avoir, c'est des gens qui vont te dire, « ben wouais, ça y j'ai fait mon travail, mon étape qui me revenait dans la procédure ». Ok, t'a pas réglé le problème. T'as pas du tout solutionné quoi que ce soit. Mais t'estime que t'as fait ton travail parce que t'as fait ton action qui provenait de la procédure. Par exemple, tu as des procédures de gestion d'incidents. Et t'a des gens, je l'observe aussi ici, on se sclérose un p'tit peu. Même si on essaie de ne pas le faire. Tu vois on essaie de régler un incident, on est tous sur le même plateau, il y a un incident; ça crée un ticket chez Jira. Cet incident, il va venir chez moi. Il va mettre affecté. Je vais pour x ou y raisons ne pas le regarder ou l'oublier. Je vais le rouvrir deux mois après, je vais donc voir le ticket Jira incident. Et je vais voir en commentaire, la personne qui a initié l'incident me relancer. Et là je me dis qu'on a un peu perdu au sens où la personne qui a déclaré l'incident et du coup a le client avec lui. Le but c'est de résoudre le problème du client. La personne qui a identifié le problème, elle est assise à 10mètres de moi. Mais sauf qu'au lieu de m'en parler, elle ne me dit rien sur ce truck là, en me disant « ça traîne en longueur ça m'embête, le client il nous relance, ça a l'air d'un problème qui touche peut-être d'autres gens, etc », on va communiquer un peu. Et ben, on va communiquer par le ticket Jira. Donc on va favoriser la procédure ou le process comme tu veux à l'interaction. Et le problème ne sera pas résolu. Sauf que la personne qui m'a relancé sur le ticket Jira, elle se dira qu'elle aura fait son boulot c'est de me relancer. Alors que son boulot en vrai c'est de résoudre le problème du client. J'ai quelques convictions sur le sujet. Et ça me désole souvent un p'tit peu de voir que le processus prend le pas sur l'intérêt du client ou sur l'intérêt »

## Entretien 7: Tech Lead & Software Craftsman/Expert Java EE

1-Journée type, en quoi consiste son post: Garant des bonnes pratiques techniques

« C'est avoir la responsabilité technique d'une équipe. C'est-à-dire que chaque équipe de développement a quelqu'un de désigner dans son équipe pour pouvoir être garante des bonnes pratiques techniques, de la cohérence des bonnes pratiques techniques, de ce qui est produit. Pour faciliter les décisions techniques au sein de son équipe. C'est un peu la responsabilité par rapport au développement d'être, de faire du bon travail. Et de faire en sorte que l'équipe fasse du bon travail.

\*Accompagnement des équipes techniques

« Je les accompagne dans ça. Je fais du développement. Moi même , je travaille dans du software. Mais je vais plutôt animer des réunions techniques. Jr vais essayer de faire poser les bonnes questions. Pour que tout le monde ait une façon commune de répondre à ces questions. Donc ça c'est ma vision du métier. C'est les accompagner pour les faire grandir techniquement. C'est-à-dire qu'ils apprennent des choses. Qu'ils s'amuse à le faire et qu'ils fassent les choses bien.

\*Journée-type

« Ma journée-type, c'est, c'était, mon rôle a un p'tit peu changer ces derniers temps. Les Tech sa journée-type c'est être au sein de l'équipe pour pouvoir écouter ce qui se passe. Comprendre la globalité du travail demander techniquement. Pour avoir une vision globale de ce qui est demandé et d'avoir un oeil critique et bienveillant sur ce qui est fait au sein de l'équipe. Ça c'est le quotidien. Ça ne prend pas 100% du temps. Parce que moi-même je fais du développement. Ça peut se faire tout seul, soit en pair où je prend quelqu'un d'autre. Mais ça tout le monde le fait. On est à deux pour travailler sur le même sujet, on est à deux pour travailler sur un sujet. Sauf que quand moi j'essaie d'être en pair c'est aussi dans un but pédagogique. Pour essayer de donner des bonnes pratiques à la personne avec qui je travaille. Pour pouvoir les amener comme ça à présenter un sujet. Comment on y répond et qu'est-ce qu'on peut faire avec.

#### \*Accompagnement avec les équipiers

« Aujourd'hui tel qu'on travaille, à part des réunions de synchronisation entre tech lead, il y a un tech lead par équipe. Je ne travaille pas en direct avec les autres équipes. Je travaille avec les équipes que j'accompagne »

#### 2-Pratiques développées entre eux dans l'équipe

« Concrètement, entre nous, c'est faire du développement de logiciel. Ce n'est pas qu'être seul devant son ordinateur pour pouvoir développer. Ça c'est une partie du travail. Mais il y a aussi toute la partie synchronisation qui est très importante. Donc on a plusieurs façons de se synchroniser »

#### \*Points de synchronisation

« Tous les jours on a un point pour se synchroniser. Qu'on appelle « le daily meeting » ou le « stand up meeting ». C'est un moment où on se met tous ensemble debout et pendant cinq minutes on se donne la parole pour dire qu'est-ce qu'on a fait la veille. Est-ce qu'on a des points de blocage. Et qu'est-ce qu'on va faire aujourd'hui pour la journée. Et c'est à ce moment là qu'on va voir qu'il y a des interactions qui vont pouvoir être identifiées et des points de blocages qui vont pouvoir être levés. C'est à ce moment là aussi où on peut voir, je peux voire qu'il y a un problème technique. Essayer de voir avec la personne. Lui dire « on va prendre le temps de résoudre le problème ensemble, etc » Mais c'est pas le seul moment, on ne va pas attendre la fin de la journée pour pouvoir le faire. Tous les jours de toutes les façons on est toujours au même endroit. Donc ça simplifie vachement la communication. De façon assez naturelle, on communique beaucoup sur le vif. C'est vrai que le daily meeting c'est quelque chose qu'on va venir entériner sur ce qu'on a fait la veille. Que une cérémonie qui est vraiment nécessaire pour qu'on sache ce que les autres. On est une équipe relativement petite donc on sait à peu près ce que tout le monde fait. Donc au quotidien ce qu'on fait c'est le « pair programming » qui revient

à travailler à deux sur un logiciel, sur un même sujet. Ça peut même aller plus loin. Le « mob programming ». C'est un peu comme des flash mob où on se regroupe tous ensemble pour pouvoir faire un développement. On met sur une grande télé, on va dire un ordinateur, et à tour de rôle toutes les cinq dix minutes, on change de développeur et tout le monde va pouvoir aidé sur le moment le développement pour qu'on fasse mieux, des itérations successives sur le développement.

\*Est-ce que vous êtes le chef dans votre équipe? Décision par consensus; traitement de problème collectif

« Le Tech Lead pour moi c'est pas une notion de chef. On va dire c'est une notion d'autorité. C'est-à-dire qu'effectivement, si il y a une décision qui ne fait pas consensus, faut que quelqu'un la prenne. Donc ça va être le rôle du Tech Lead de prendre une décision qu'elle soit bonne ou mauvaise, faut prendre une décision. Après la notion de chef, je trouve que c'est pas la bonne vision; en tout cas c'est pas ma vision du Tech Lead. Je suis convaincu que ça a plus d'intérêt pour l'équipe que chacun puisse exprimer un point de vue, puisse le défendre, puisse faire quelque chose. Parce que sinon ça fait la vision que d'une seule personne. Or on sait que la où on est bon c'est quand on est à plusieurs; quand on réfléchis à plusieurs. Donc pour moi, ce n'est pas une vision de chef, c'est plutôt un « guide » qui va canaliser. Alors, le Tech Lead va quand même imprimer ou exprimer sa direction. Il va dire là où il veut aller. Par contre c'est pas à lui d'imposer la façon de faire. Sauf si je vois que y a vraiment une mauvaise façon de faire. Je vais l'exprimer, et ensemble ont va discuter, toute l'équipe de comment on va répondre à la problématique. Donc c'est plutôt des alertes que je vais mettre. Et ensemble, avec l'équipe, on va répondre à ces alertes. Et ça a un autre intérêt cette façon de le réaliser. Une fois de plus c'est ma vision. Y a pas un cadre directif de Tech lead, c'est ma vision de faire. C'est que si on répond tous ensemble à une problématique. C'est qu'on est tous conscient de cette problématique et comment on y répond. Donc ça partage la connaissance au sein de l'équipe.

\*Les outils: Tableau de bilan du travail modifiable, objectifs sans véritable délai de réalisation

« Effectivement, nous, au sein de l'équipe, on utilise Jira à moitié. Parce que notre vision au sein de l'équipe, bon je dois avouer que c'est surtout la mienne, Jira c'est un outil qui est plus orienté vers les PO. C'est un outil qui leur est utile pour eux. Pour pouvoir définir ce qu'ils veulent et le pérenniser. Nous on travaille beaucoup avec le tableau avec les post-it avec des colonnes qui disent « To do », « En cours de construction », « Réaliser », « tester » et « finaliser ». C'est pas vraiment un planning parce que on va le déplacer au moment où on le fait. On prévoit de mettre tout dans une itération de temps qu'on appelle « un sprint ». On prévoit de mettre un certain nombre de sprint, mais ce n'est pas un planning contractuel. C'est « on pense faire ça » et ordonner en ordre de priorité. Et au fur et à mesure, les gens sont autonomes pour prendre un ticket, un post-it et dire « moi, je me mets sur cette tâche là ». Et je vais mettre la responsabilité de la mettre jusqu'au bout.

\*Autonomie « régulée » basée sur la directive de la tâche à faire, selon une ligne à suivre

« Y a une autonomie, une fois de plus c'est notre rôle Tech Lead, PO, Scrub-Master de vérifier que l'autonomie est utilisée à bon escient. C'est-à-dire qu'ils ne vont pas prendre des tâches qui décorent du travail en cours. Parce qu'effectivement, il va avoir sur un sprint cinq, six macro-tâches qui sont découpées en petites tâches. Ça sert à rien d'ouvrir plusieurs macro-tâches si on ressent que de toutes façons on arrivera pas au bout des deux premières tâches. Faut qu'on est toujours la vigilance que ce soit les bonnes tâches; en tout cas qu'il y ait une logique au moment où le développeur prend la tâche. Les tâches on les bradent. Le développeur va prendre la tâche qui l'intéresse pour pouvoir développer ». Le développement c'est quelque chose qui demande du plaisir à être réalisé. Pour pouvoir être fait de bonne façon.

## 7-Lien entre méthode agile et outils utilisés

« Pour moi, l'agilité ce n'est pas une question d'outil. Je pense que les outils qu'on utilise....Moi j'irai même jusqu'à dire que l'implémentation de notre Jira n'est pas spécialement agile. Par contre, on utilise le « board physique » avec les post-it ça s'appelle le Kanban. Historiquement c'est Toyota qui a mis ça en place. On utilise ce tableau physique pour pouvoir déplacer nos tâches, c'est notre outil au quotidien pour savoir qui travaille sur quoi, on l'a visuellement sur notre outil. Et ensuite, le PO qui a l'outil Jira, lui qui doit pérenniser et qui va un peu homogénéiser avec les autres équipes va utiliser Jira pour reprendre, cette vue logiciel-Développement qui est à notre charge le Kanban, il va la reprendre pour la pérenniser sur l'outil Jira.

=Il y a donc deux étapes, l'étape du Kanban (le quotidien) et l'étape de pérennisation

\*Board physique: outil agile,

« Donc ça c'est notre implémentation chez nous où notre outil c'est le board outil physique pendant les daily meeting, tous les matins on va faire évoluer ces tickets, ces post-it. On va coller nos petites têtes sur chacun des post-it pour se les attribuer. On sait qui travaille sur quoi; quelles sont les interactions possibles et avec qui; et si on fait du pair programming on va attribuer les deux petites têtes sur la tâche.

## 8-Outils et transformation du travail: l'avant et après: Outil comme levier et adapté aux besoins et non un outil standards

« Moi j'ai pas vu l'avant. En fait les outils euh. Concrètement quand on met en place la méthode agile, le board vient presque immédiatement. Et moi je l'ai toujours connu ici. Jira, il est historique. Donc de toutes façons euh, on ne peut pas dire qu'il ait changé notre façon de travailler. Parce qu'on travaillait avec à ma connaissance avant. Moi, je pense qu'on essaie d'utiliser nos outils dans notre façon de travailler. Plutôt que les outils nous ait apporté une

façon de travailler. Une fois de plus, je ne suis pas sûr que Jira, la façon dont il soit implémenté réponde exactement à notre besoin. Typiquement, on a un workflow, on a vraiment un processus de validation d'une étape de développement. Aujourd'hui, nous dans notre équipe, on a plus d'étape pour pouvoir arriver, ce qu'on appelle le « done », ce qui est arrivé à la fin. Pour arriver à ce fait terminé de la story, de l'élément à développer, dans ce cas là, on passe par plusieurs étapes qui suivent un workflow qui est assez précis. Et ce workflow on ne peut pas l'implémenter, on ne peut pas l'inscrire dans Jira. Donc Jira ne représente pas exactement ce qu'on a dans notre board office. C'est pourquoi, pour moi, Jira n'est pas un outil agile. Jira n'est pas un outil qui apporte de l'agilité. C'est un outil qu'on va essayer d'inscrire dans des notions qui ne sont pas agiles en plus. Des notions plus comptables. Combien de temps passé, etc. Pour moi c'est plus comme un outil de reporting effectivement qu'un outil qui nous permet de nous projeter. Il est pratique parce qu'il a ce qu'on appelle le « back load » qui constitue toute la charge de travail à faire. Donc c'est une liste de tout ce qu'on doit faire. C'est une « to do liste de tâches à réaliser ». Les tâches sont plus ou moins grosses et elles sont raffinées en sous tâches, en sous-sous tâches derrière. Donc Jira il est très bien pour pouvoir enregistrer, pérenniser cette to do listes. Après, je ne suis pas sûre que Jira soit là pour pouvoir réaliser des actions de simplification. De voir comment organiser cette to do liste tel qu'il est implémenté. Mais une fois de plus c'est pas mon travail que de regarder Jira au quotidien.

## 9-Les valeurs

« C'est pas simple comme question. Mais c'est vrai qu'il y a des valeurs importantes et qui sont amenées par l'agilité. Il y a le partage de connaissances, qui est quelque chose qui est important. Il y a tous ce qui est notion de bienveillance, qui est quelque chose de primordiale au quotidien. Et pour pouvoir faire du bon travail, « c'est accepter la critique ». C'est-à-dire que toute critique, si elle est positive, reste une critique positive; c'est-à-dire qu'elle peut faire avancer le travail personnel d'une personne et le travail du groupe entier. Donc pouvoir accepter cette critique, la recevoir et la prendre comme quelque chose de vraiment positif, c'est quelque chose qu'on a vraiment aujourd'hui dans l'équipe. Et qui permet vraiment d'avoir une bonne interaction entre les différentes parties. Parce que chaque développement est validé par les pairs; c'est-à-dire qu'il y a deux personnes au minimum qui vont valider le développement, qui va dire ça faut pas le faire comme ça, ça c'est bien etc; et cette notion de validation si elle est prise de façon constructive, ça permet de progresser soi-même en se disant, ça je le ferai mieux la prochaine fois. Et cette validation permet aussi d'avoir un travail de qualité au final puisque que tout le monde donne son aval. Et ça permet aussi de diffuser la pratique qui est réalisée. Pour un développement, il y a au moins trois personnes qui savent ce qui a été fait.

## 10-Mode de communication : via les outils ou en présentiel

« Au sein de l'équipe, c'est 90% de présentiel et 10% pour ce qui est des informations importantes. Par contre, entre les équipes, Là on tombe pratiquement sur l'inverse. C'est-à-dire qu'on parle beaucoup au travers des outils comme Slack pour pouvoir donner des informations.

Quand on veut diffuser une information d'ordre général, on va plutôt utilisé Slack que crier dans l'open space. Donc l'outil de communication est utile pour pouvoir avoir « une audience large ». Par contre, au sein de l'équipe le présentiel est beaucoup plus utilisé. On est tous au même endroit, ça permet de toucher plus de gens.

« Mon poste a évolué ces derniers mois, je sors un peu de mon équipe. Je suis un peu transverse aux autres équipes. Et du coup, avec les autres équipes, pareil, je vais plutôt m'asseoir à côté d'une personne pour pouvoir travailler en pair avec cette personne. Et par là diffuser cette façon de travailler avec cette personne qui va à son tour appliquer cette façon de travailler. »

\*Entreprise libérée/entreprise agile: Trouver un équilibre entre l'autonomie et l'autorité.  
Décision consensus: décision collégiale participative

« Oui et non. Je suis convaincu que « l'autorité brute » (autocratie), sans concertation de l'équipe, ça n'a pas beaucoup de sens. La force qu'une équipe, c'est qu'elle soit vraiment une équipe. Qu'il n'y ait pas une seule personne qui prend les décisions. Après malgré tout, il faut quand même conservé une autorité pour pouvoir trancher sur des sujets. Et quand on voit qu'il n'y a pas de consensus, d'éléments qui ressortent, ne pas être paralysé du fait qu'il n'y ait plus cette autorité de leadership. En fait, c'est vraiment trouver un équilibre entre ...il faut que tout le monde ait la parole, il faut que toutes les sensibilités puisse s'exprimer, donc laisser faire l'équipe, mais tout en cadrant la liberté de l'équipe dans le temps et dans la décision. C'est-à-dire qu'une fois de plus, c'est pas simple à réaliser, mais je préfère une mauvaise décision d'équipe pour laquelle je vais dire attention les gars je pense que c'est pas ça qu'il faut faire, on va réfléchir; et bien souvent ça va être une nouvelle décision qu'on va prendre; qui va émerger. Qui n'est ni celle que j'avais imaginé au départ, ni celle qu'il avait imaginé au départ. Et 90% du temps c'est une décision qui est bien mieux que celle que j'avais imaginé. Ou que celle qu'ils avaient imaginé. Par contre, il faut quand même ce leadership pour pouvoir leur dire, « vous avez penser à ça, moi je pense que ce n'est pas la bonne décision. Reprenons le travail et refaisons le. On n'a pas besoin de savoir lui c'est le tech lead pour ça. Parce que ça peut être n'importe qui dans le groupe. Faut que chacun puisse avoir cette attitude au sein du groupe. Par contre, si on met deux semaines à prendre une décision, c'est pas possible. Au bout d'un moment, il faut quelqu'un qui puisse dire, « voilà, on a prit une heure, on a réfléchi, on voit bien qu'il n'y a pas un truck qui se dégage, prenons une décision ce ne sera pas la meilleure, ça ne sera pas la pire, mais ce sera telle décision, et on verra où ça nous mène. Et ça, il faut encore ce rôle dans l'équipe »

## Entretien 8-Développeur DIGIPOST

### 1-Journée-type, tâche au quotidien

« Moi, si tu veux j'étais encore facteur il y a deux ans. Et ça va faire un an que je suis en poste ici. Quand on arrive, on fait le daily en fait. Pour savoir l'avancé de tous les tickets. De voir où chacun en est dans son travail. Suite à ça je retourne sur mes tâches en cours. Si j'ai pas de tâches, c'est l'occasion de voir si je n'ai pas de nouvelles tâches. Et moi, ça va être essentiellement du développement de Java en fait.

\*Usage de slack et teams?

« Oui, j'utilise aussi Slack et Teams. Plus Slack que Teams.

\*Est-ce que Slack transforme le poste de développeur?

« ben, moi je suis arrivé, il y avait déjà ça. J'ai connu que ça. Après c'est sûr que ça sert pour organiser, surtout quand les gens ne sont pas en réunion. Si on ne devait envoyer que des e-mails, et attendre des e-mails ce serait un peu plus pénible quoi.

\*Teams?

Teams ,le problème c'est que comme y a très peu de monde qui l'utilise. C'est pas assez utilisé, donc pour des conférences, ou pour discuter avec d'autres collègues de la poste qui ne sont pas ici. Là pour le coup ça, ça peut être pratique.

\*Echec Teams?

« Ben c'est parce que tous sont encore sur Slack, les gens ont l'habitude d'y aller. Je pense qu'il ne bougeront pas . Si c'est pas brutal. Pour moi, si ils veulent vraiment faire fonctionner Teams, pas forcément du jour au lendemain. Mais faudrait au moins que nos objets de CIAPS xxx, nous on a un job qui relate toutes les merges/Mers en cours, certains jobs etc. Du coup ça c'est toujours dans Slack. Ben pareil, dès qu'il y a des MAP, ou des choses importantes. Bon ça commence à se faire un peu sur Teams, mais ça se fait encore beaucoup sur Slack. Du moment où tout se passe encore sur Slack, c'est compliqué d'aller sur Teams. Tant t'es encore en train de naviguer entre les deux, les gens vont utiliser plus ou moins ce qui est plus facile pour eux . Et ils vont utiliser l'un; où il y a tout encore en fait.

\*Autonomie des développeurs: Autonomie partielle, autonomie complète et régulée: Travail en pair

« Nous on fait un peu des retours au niveau des daily, des rétro global, mais après euh, ouais, on est vraiment autonomes. Nous on va juste demander au PO les priorités, qu'est-ce que lui il

préfère faire en priorité. Et après comment le réaliser, on en discute entre nous bien sûr. On n'est pas là à faire chacun dans son côté. Mais par contre, on essaie entre développeurs, de définir une stratégie et après, on l'applique. Par contre, c'est pareil, pour l'appliquer, on est plus ou moins en autonomie. Si je fais une tâche qui peut être faite tout seul, par contre, elle sera faite en autonomie complète. Si on a besoin de travailler sur une tâche qui va impacter une autre, un autre collègue, c'est bien de s'entendre sur la marche à suivre avant. Sinon, on impacte son travail.

\*Travail en pair, en équipe, les pratiques développées entre développeurs

« Entre nous, le développement de logiciel ce n'est pas seulement être seul devant son ordinateur pour pouvoir développer. Ça c'est une partie du travail. Mais il y a aussi toute la partie synchronisation, qui est très importante. On a plusieurs façon de se synchroniser. Tous les jours on a un point de synchronisation qu'on appelle le daily meeting ou le stand up meeting. C'est un moment où on est tous ensemble,

\*Bricolage entre eux, prendre des initiatives: tâches bottom-up

« Oui de temps en temps c'est le PO, qui nous dit ce qu'il y a à faire. Mais c'est pas le PO qui nous dit ce qu'il y a à faire. Lui, il vient avec les tâches. Nous on regarde en général, on les chiffre avant pendant les réunions de fin de sprint. En général, on fait du chiffrage. On regarde si du coup c'est réaliste dans le sprint. On fonctionne par sprint de deux semaines. Donc lui logiquement, il a déjà préparé plus ou moins ce qu'il voulait au niveau de la saison. Il nous ramène sprint par sprint. Par contre de temps en temps quand on a des vrais besoins techniques, et qu'on a besoin de certaines tâches pour réaliser ces tâches à lui, là c'est nous qui allons mettre des tâches à nous. Et du coup, on est obligé de les prendre en compte. Parce que sinon on ne pourra pas faire ses propres tâches à lui. C'est pas juste le PO qui vient et qui dit faut faire ci, faut faire ça. Nous même on peut remonter des besoins et ils sont pris en compte. Et après le but c'est que c'est que tout aille ensemble.

\*Prise de décision autonome?

« Ben souvent, les décisions, elles se prennent souvent en groupe. On a des réunions prévues pour. C'est en Rétrospective ou en sprint planning. Ces deux réunions se font souvent avec le PO, en fait. T'en a une qui va être en fin de sprint pour faire le compte rendu de ce qui a été. Déjà pour prendre en compte si on a des tâches qu'on n'a pas finis, il faut les prévoir dans le sprint d'après. Puis du coup, on essaie de voir les difficultés qu'on a eu; ou les points positifs pour améliorer tout fonctionnement interne. Et après en début de sprint, en fin ça dépend de si on avait eu du temps, si on finit un peu plus tôt. On essaie de le faire en fin de sprint pour gagner du temps sur le suivant en fait. Où là on planifie tous ensemble. Donc, le PO, lui a déjà planifié lui ce qu'il voudrait faire. Donc il; vient avec tout ça. Et pour le coup, on planifie tous ensemble.

« Est-ce que on peut prendre tout ça, est-ce que on peut en prendre plus? Est-ce qu'on peut en prendre moins? ». C'est pas il arrive, c'est déjà figé. C'est pas figé du tout. C'est même très souple. Et du coup, si on se rend compte qu'on va avoir un peu plus de temps, et qu'il n'y a pas de tâche urgente, on va ne prendre une suivante. Ou nous, on va dire, on avait cette tâche là, qui techniquement est intéressante, mais qui n'était pas forcément prioritaire. Si on a un peu de temps, ce serait bien de le faire à ce moment là. Parce que des fois, on a des tâches techniques qui sont vraiment indispensables; d'autres qui sont des plus, mais pas du coup indispensable, du coup en général, ça on les fait pas en priorité, on les mets de côté justement pour ce genre de moments où on aura un peu de bornes passantes en fait.

\*Comment on s'approprie les outils ici de façon générale:

« Honnêtement sur Slack, non. C'était assez simple d'utilisation. C'est juste que quand la personne arrive, elle est invitée au fur et à mesure dans l'équipe où elle a besoin en fait. On lui donne les bases par rapport à son boulot, si il fait du back game. C'est soit le tech lead de l'équipe, qui chapeaute un p'tit peu, et après c'est le PO. C'est tout le monde en fait. Chacun va l'inviter par rapport au besoin. Et si il ya un oubli et qu'on a besoin de toi, t'a un Slack, tu as juste un sprint et tu es invité automatiquement. C'est assez intuitif Slack.

\*Personne n'a utilisé Teams avant?

« Personne n'a utilisé Teams, et Slack, c'est déjà bien ancré. C'est compliqué à le détrôner. On a peut-être moins la maîtrise. Les process sont pas forcément les mêmes. Et les discussions, les conversations, les channel, c'est pas forcément le même format sur Teams.

\*Définition de l'ambiance, de l'atmosphère dans lequel vous travaillez (Valeurs)

« Moi j'aurais dit la confiance, il y a aussi beaucoup de partage. On s'entraide beaucoup autant sur une tâche que pour montée en compétence

\*Pas de concurrence entre vous?

« Non, y a pas de concurrence entre nous. Y a vraiment très peu de concurrence. Y a personne à qui on va demander quelque chose, et puis il ne va pas le dire. Dans mon équipe il y a 0 concurrence. Après c'est une équipe où tout le monde a un post. Certains sont externes et d'autres sont internes. C'est un peu comme une équipe mixte. Déjà nous en interne, il peut y avoir de la concurrence, ben dans mon équipe, c'est moi et mon tech lead. Y a pas de concurrence à avoir. Les prestataires n'on pas forcément envie d'être embauchés en interne. Donc c'est pas aussi dans leur envie de faire la concurrence. Moi qui vient d'un milieu de facteurs, là-bas, il y avait plus de concurrence. Parce que c'est pas le même milieu en fait. Et

les deux ambiances sont totalement différentes. Ici, y a pas mal d'agilité, pas mal de confiance. Où on donne pas mal de possibilité pour que ce soit le développeur lui-même qui soit acteur du travail. C'est pas "on lui donne des ordres et il exécute. S'il le fait bien, il aura un bon point, il évolue quoi ». C'était plus la stratégie là dans le courrier. Ou c'est pas du tout la même approche quoi.

Entretien 9- Chargé d'Etude Vyv,

### 1-Codéveloppement et bricolage expérientiel

« Y a jamais eu mention du terme de bricolage à ma connaissance chez Vyv. Après de ce que je comprend, l'approche que j'ai moi comme ça du bricolage, vis-à-vis du codéveloppement, je dirais qu'on a l'outil qui existe déjà, le codéveloppement ce n'est pas nous qui l'inventons. On s'en sert et c'est la manière dans laquelle on est en train de l'utiliser que ça peut s'apparenter à du bricolage. Dans le sens où on est en train de faire des itérations où on part d'un existant qui est la formation de formateurs, et on se demande là tout de suite comment on va faire pour le déployer à plus grande échelle pour capitaliser dessus et faire remonter les production de savoirs aux bonnes personnes. Et on se demande comment faire. Je sais pas, mais le bricolage, moi je le comprends comme des phases de tests and learn et d'ajustement pour arriver à déployer de la meilleure façon l'outil.

-Manière d'utiliser le codéveloppement par rapport au bricolage expérientiel. Comment le déployer à grande échelle.

### 2-L'appropriation du codéveloppement chez Vyv

« Tu veux que je t'explique comment ça s'est passé depuis le début?

J'ai eu la chance de participer à la formation des formateurs numéro 2. La deuxième et dernière séance de formateurs à ce jour d'animateur du codéveloppement. Ça avait déjà commencée suis arrivée en milieu de route rejoindre la deuxième session avec d'autres gens. On était six, plus deux animateurs qui ont tourné pour nous montré deux variantes de l'explication du codéveloppement et comment le faire vivre. Qui étaient complémentaires. Et puis le but c'était par la pratique, une fois qu'on nous a expliqué la théorie, comment ça marche, à quoi ça sert, le but c'était d'alterner les séances où on était « client, consultants et animateurs » sachant que le but était vraiment de se concentrer sur l'animation. Le but c'était de former des animateurs et qu'ensuite on aille essaimer, nous animateurs formés dans les équipes ou avec d'autres personnes.

\*Aujourd'hui, vous êtes dans quel phase? Par pollinisation: il n'y a plus de gestion de changement brusque, mais par incrémentation

« On est en train de passer de la deuxième à la troisième phase. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, ce qui se passe c'est que les animateurs qui sont formés ne font que du codéveloppement entre eux. C'est une équipe test qui le fait. (C'est du bricolage dans le sens où on commence avec une partie qui porte le projet et qui va continuer à essayer dans les autres équipes). C'est d'abord avec les ambassadeurs qui vont ensuite essayer le codéveloppement dans les autres mutuelles. Sachant que le truc intéressant; pour l'instant, il n'ya eu que deux sessions de formation, mais il y en aura plein d'autres.

3-Les singuliers collectifs: les rôles de clients, consultants et animateurs ne sont plus cloisonnés. Ils travaillent ensemble, co-construisent ensemble (ce qui est disruptif parce que . Et chacun fait le tour des trois rôles à un moment donné.

\*On sort d'une logique du « je » pour être dans la « collaboration », c'est l'hétéronomie

\*C'est l'ensemble des participants qui constituent les singuliers collectifs du fait de co-construire ensemble, plutôt qu'individuellement (résoudre des problèmes ensemble, plutôt qu'individuellement)

« C'est pas ma spécialité, mais celle de François. Il faut repartir du relationnel qui se joue dans le codéveloppement. Le codéveloppement c'est d'abord des singularités, personnes singulières. Parce qu'il y a trois rôles: « clients, animateur et consultant ». Et ce qui est bien, c'est que dans une session, il y a les rôles qui sont figés. Une session c'est 1h30; et c'est toi, on a décidé en amont que tu avais un sujet à apporter, tu es le client. Et pendant une heure et demie tu seras client. Mais c'est pendant la session 2, qu'on change. Du coup, c'est ça qui est intéressant, justement, tu es « singulier » parce qu'à un moment T tu joues un rôle qui t'es fixé un rôle que tu t'es attribué. Mais à la session 2, ça tourne, par exemple quand tu es consultant, t'as une dimension plus collective parce que y a plus de consultant, il y a 3-4 consultants, un client, un animateur. Et donc tu rentres dans une démarche qui est plus collective. Parce que vous êtes 4 à avoir le même rôle, et même si il n'y a pas d'interaction entre les 4 consultants, les interactions se font par le biais de questionnement à destination du client

\*Les interactions qui se jouent, la mise en oeuvre du CODEV

Les singuliers collectifs= relationaliser pour co-construire, avoir des d'interaction qui reposent sur des règles (les ABC), cadrer des interactions dans une direction authentique, bienveillante confidentielle

« Il y a beaucoup d'interaction qui se jouent entre ces trois personnes. Elles sont rythmées souvent par l'animateur. C'est ça qui est intéressant. C'est que l'animateur est le garant d'un mode relationnel particulier pendant le codéveloppement. Je te prend un exemple, la première étape, c'est l'étape d'exposition, c'est-à-dire que le client a préparé déjà son questionnement, le projet qu'il va soumettre à tout le monde. Elle s'est préparée, elle arrive le jour-j. On se dit bonjour et puis ça commence par le fait que le client va nous présenter un peu son problème,

expliquer ce qu'elle attend de nous, etc. Et ça c'est l'animateur qui le dit du coup. Qui annonce chaque étape, les fait vivre. Et au-delà de dire juste cette étape, il va dire les attentes en termes de relation pour chacun des rôles. Donc par exemple, je vais faire l'animateur. Et l'animateur dit: « on va répondre au problème de Carisia. Donc là Carisia tu auras 10mn pour nous exposer ta situation, et nous dire quel est ton problème. Et ce que tu attends de nous. J'attends par contre des consultants qui sont là, vraiment une écoute active. Le but étant de noter le plus de chose et de ne jamais rebondir ni de couper par exemple la cliente. On ne fait juste que noter. Et on va rebondir ensuite. J'attire votre attention sur le fait que normalement, vous êtes dans une route active, c'est-à-dire que vous n'êtes pas déjà en train de penser à des solutions ou d'anticiper, d'être dans le jugement ». L'animateur oriente. Il installe des règles relationnelles vis-à-vis du client puisque c'est toujours centré sur le client.

#### \*L'ABC

« Après, il y a quelque chose d'intéressant c'est que l'animateur, dès le début, il rappelle un peu un cadre relationnel particulier et qui est propre à la séance. Ce cadre c'est l'ABC: authenticité, bienveillance et confidentialité. C'est intéressant de se dire que jusqu'à présent, t'étais au marketing, t'étais en plein milieu d'un open space, tu parlais de tout, avec tout le monde, etc. Là tu rentres dans le codéveloppement, tu te centres sur le client, si c'est pas toi, et puis tu respecte ces trois règles.

\*Les valeurs « ABC » ne sont pas des des postures qui continuent en dehors de la séance du codéveloppement, ce sont des règles qu'on respecte dans le cadre du codéveloppement chez Vyv. Mais le BE est plus global, la RG et l'horizontalité se font aussi en dehors des sessions de codéveloppement, c'est le quotidien

« C'est l'animateur qui dit qu'on doit se comporter comme tel. Puisqu'il s'adresse à des novices aussi. Et nous, c'est pas notre cas pour l'instant. On parle qu'entre gens qui sont déjà formés. Donc, on a tendance dans l'animation à pas le rappeler. Mais l'animateur face à de nouvelles personnes, il est censé pouvoir expliquer la démarche de codéveloppement. Donc la théorie quoi. Et la théorie, c'est justement qu'à travers la pratique et pour que la pratique se passe au mieux, on a besoin de s'appuyer sur ces trois règles de vie. Donc l'animateur dit, on va s'appuyer sur ces 3 règles de vie. Il peut donner un exemple, il peut illustrer, faire comprendre: « bienveillance dans la formulation des questions, l'authenticité du client parce qu'il faut que ce soit un vrai problème. Si c'est pas un vrai problème qui la concerne, ça sert à rien de venir au codéveloppement ».

#### 4-Redéfinition du codéveloppement avec ses propres mots

« C'est une approche qui vise à réunir des personnes autour d'une problématique qui est portée par une personne. Et cette approche, elle est guidée par une méthodologie qui est propre à l'animateur ...

\*Le rôle de l'animateur dans la séance de codéveloppement, porteur de la méthodologie,

« Quand on est consultant pendant une séance, on a des missions, on a des attentes qui ne sont pas du tous les mêmes que quand on est animateur. L'animateur il est garant d'une méthodologie, garant des relations entre les personnes, garant d'un résultat. A la fin, il est censé demander à la personne qui est venue soumettre son problème si on l'a aidé »

\*Le codéveloppement est à la fois structuré, et non structuré

« En fait, c'est ça qui est intéressant. Si tu vis une séance de codéveloppement, tu vas voir l'importance de l'animateur, le rôle de l'animateur. Et tu vas dire justement comme ce que tu viens de dire « c'est normé, il y a une méthodologie, c'est même orienté presque performance ». C'est presque ça. Sauf que si tu lis la théorie de Champagne et Payette (1977), le but du codéveloppement c'est apprendre ensemble.

\*Mais je n'ai pas l'impression que vous apprenez ensemble

« Mais oui, mais pourtant par le biais de relations, qui se nouent pendant le codéveloppement, grâce au codéveloppement même à l'extérieur, qu'on rentre dans un apprentissage collectif. Et c'est là qu'on devient vraiment singulier collectif, parce que c'est un élément de cohésion assez extraordinaire.

\*Pourquoi c'est un élément de cohésion collectif extraordinaire. Ça permet d'aider et d'être aidé=solidarité

« Parce que ça permet justement... On est dans un même groupe, on est capable à la fois d'aider et d'être aidé. Et donc là, il y a une vraie solidarité qui sacrée entre les personnes, et confiance puisqu'il y a des règles de confidentialité par exemple, une vraie bienveillance et une adaptation des personnes entre elles qui font que à chaque fois »

\*Tout le monde peut être animateur, il n'y a pas que les chefs qui sont animateurs

« C'est un peu particulier. Parce que dans la phase de test, on a formé des gens qui avaient tout le temps une responsabilité d'équipe. C'était le seul critère ».

\*Est-ce que ça ne biaise pas d'avoir un chef comme animateur ? Peut-on dans ces conditions être bienveillant et être authentique ?

-Phase de test & learn= on ne sait pas encore

« C'est une bonne question et c'est ce qu'on va devoir gérer pour l'avenir. Mais pour l'instant, à ce stade, on n'est pas dans des relations hiérarchiques. Parce que moi, je suis dans un groupe où il n'y a aucun lien hiérarchique entre nous. Je suis la seule exception, pour le coup. Je suis le seul qui ne soit pas responsable d'équipe par exemple. Les autres le sont. Mais ils ne le font pas avec leur équipe pour l'instant.

-Pour moi, les phases de test sont un peu biaisé parce que ce sont les chefs d'équipe qui constituent l'équipe test du déploiement du codéveloppement. Parce qu'ils influencent les collaborateurs. Mais pour Victor, c'est pas forcément ça. Ou bien, ils pensent que si ce sont les chefs qui portent le projet, ça aura plus d'impact.

« C'était décidé dans le groupe, avant même que ça arrive. (...). Aussi, le but, les critères c'était : d'avoir une équipe, et de mixer toutes les entités(amas de mutuelles) qui ne se connaissent pas. Et qui sont censés faire groupe. C'est ça qui est intéressant, c'est de se dire, en créant des groupes de codéveloppement qui sont transverses. Où la transversalité n'est pas absence de hiérarchie, mais « mélange de personnes d'entité, de mutuelles différentes ». Mais ça c'est dans un temps 2. C'est ça qu'on a envie de voir. Qui vont être des ambassadeurs et porteurs du projet dans leurs propres mutuelles.

-Et eux, quand ils vont arriver dans leur équipe, ils vont imposer la démarche de codéveloppement. Et il y a deux types de réactions pour les personnes. Il y en a qui ne se pose absolument pas la question. Puisque l'animateur est formé à être dans cette position basse. Même si il a un poste très important.

« Ils vont la proposer, ça c'est chacun son point de vue. Tu veux dire qu'il y a une relation de pouvoir. Pour l'instant, les personnes qui sont formés ne sont pas encore aller dans leur équipe pour faire faire du codéveloppement. On n'a pas encore ce recul là de dire « qu'est-ce que ça donne quand c'est un responsable qui anime un groupe de codéveloppement. Mais si, il y a quand même un cas, c'est dans la DRH, c'est-à-dire que dans la DRH, c'est toutes les personnes de la DRH qui ont été formées. Donc par exemple, la DRH de l'UMG, la fétière, il y a le DRH qui est formé, plus d'autres collègues RH. Qui ont des responsabilités. Il se trouve qu'ils ont fait un groupe de codéveloppement RH entre eux. Et donc il y avait une relation hiérarchique. Puisqu'il y avait le DRH Groupe et il y avait les autres agents RH. Donc qui dépendent directement de lui. Ça déjà été testé. Et il y a deux types de réactions pour les personnes. Il y en a qui ne se pose absolument pas la question. Puisque l'animateur est formé à être dans cette position basse. Même si il a un poste très important. Et c'est ça qui est très intéressant. C'est que même si t'as un rôle très important, c'est toi qui est garant d'un truc, tu dois être en position basse. Et justement, ce qui est mis en valeur dans un groupe de codéveloppement c'est le client

, c'est pas l'animateur. Une séance de codéveloppement réussie c'est lorsqu'on a retenus ce qu'à dit le client et pas ce qu'à dit l'animateur. Donc t'a deux réactions fasse à à la problématique de « chef d'équipe animateur », soit l'animateur a bien fait son job, et donc il s'est baissé et c'était d'égal à égal. C'est quand même le but du codéveloppement d'arriver à se parler sur un mode collégial. Soit, il y a la situation où il y a un mec qui n'était pas à l'aise et il l'a dit, il a réussi à le dire. C'est courageux de sa part, parce que ça fausse complètement les choses. Si c'est ton bosse et que t'as peur de lui, et qu'il y a une relation de pouvoir, tout est biaisé. « La personne qui n'était pas à l'aise avec son hiérarchique, s'est désisté et s'est mis dans un autre groupe où il n'y a pas de relation hiérarchique ». Il y a des groupes où ça se passe bien, où la DRH passe de rôle d'animateur à client sans que ça ne dérange personne.

#### 5-Impact du codéveloppement Chez Vyv , ce que ça apporter

« Le codéveloppement a apporté beaucoup de choses chez Vyv. Je dirais une connaissance et une reconnaissance entre les personnes. C'est-à-dire que je n'aurais jamais eu l'occasion de rencontrer ces personnes si je n'avais pas fait du codéveloppement. C'est un énorme élément de création de culture groupe. Ça passe déjà par la connaissance. Surtout nous dans notre groupe où personne ne se connaît. Il y a vraiment une solidarité qui se crée dans le groupe de codéveloppement. Ce qui fait que ça modifie et crée des relations hyper positives au quotidien en dehors des séances de codéveloppement ; quand on se rejoint avec les personnes avec qui on a fait du codéveloppement. Dans hyper positive, on voit une complicité, mais ce n'est pas dans les groupes où il y a des chefs pour l'instant selon Victor qui est dans un groupe codéveloppement où il n'y a pas de chef mais que des collaborateurs. Et dans l'autre, je ne suis pas en même d'en parler.

\*Pas encore de confirmation de régulation collégiale et d'horizontalité entre collaborateurs et managers, mais entre collaborateurs ayant fait du codéveloppement ; A vérifier dans les autres groupes avec Stéphanie. Est-ce que le codéveloppement arrive à aplanir les relations entre collaborateurs et managers ?

« Vyv à la base est très hiérarchique. Et ils ont l'ambition à Vyv de transversaliser les relations entre les collaborateurs et les managers. On a l'impression que le codéveloppement va y participer. Pour l'instant, il nous manque ces exemples. C'est quand chacun des animateurs va apporter le codéveloppement dans ces équipes qu'ils vont être transformer. C'est là qu'on verra s'ils y arrivent. Mais c'est vraiment ce qu'on pense nous. Tu vois, en mobilisant et en faisant se rencontrer des personnes, dans un cadre qui est vraiment très singulier, ça permet de libérer les gens de certaines contraintes de relations de pouvoir, etc. Et comme il y a cette complicité, cette confiance réciproque qui se crée, entre les membres en dehors du codéveloppement, ben on pense que même s'il y a des relations de pouvoir à la base, le fait d'être complice grâce au codéveloppement, va favoriser cette transversalité. Mais ce n'est pas encore à ce stade. Il n'y a pas encore un avant et un après codéveloppement. On est encore dans une phase de testant learn. Même si à mon niveau, je vois qu'il y a un avant codéveloppement à mon niveau. Je sais que par rapport à d'autres collègues, en me comparant, je sais que j'ai appris beaucoup de chose que eux ils n'ont pas encore eu l'occasion d'apprendre. C'est même un peu frustrant, parce que

moi je me dis, ça tout le monde devrait l'avoir. On est donc hyper impatient. Tous les gens, oui ça c'est clair, je pense que 100% des gens qui ont fait la formation sont enthousiaste à propos de cette méthode. Et ça c'est fort quand même. Parce que Payette et Champagne disent que c'est une approche de formation. Je peux te dire que pour qu'il y ait 100% de satisfaction à l'issue d'une formation un peu managériale, ben c'es

## 6-Les inconvénients du codéveloppement

« Je pense qu'il y a des personnes qui ne supporterait pas le cadre, le poids de la méthodologie. Après, il faut savoir que nous chez Vyy, à travers la formation qu'ont eu, les animateurs ont un peu ce réflexe de coller sérieusement et rigoureusement à la méthode.

\*Ce qui la rend rationnelle finalement ? Alors qu'elle devrait être plus light, plus personnalisée, plus informelle

« C'est exactement ça. C'est-à-dire, moi je suis dans un groupe où on s'entend très bien. Et grâce au codéveloppement, qu'on s'est connu. On se fait hyper confiance. Et on sait que chacun maîtrise la méthodologie par cœur. Parce qu'on s'est vu un certain nombre de fois. Et donc on se permet de faire des écarts. Et c'est là, qu'il y a un début de personnalisation, un début d'appropriation. Le seul truc, c'est que, comme l'animateur est seul, je n'ai pas eu de retour d'un groupe qui se sont tous dit « on ne fait pas l'étape 7, on fait autre chose, tu vois ». C'est plus des initiatives individuelles. Le bricolage il se fait individuellement. Je n'ai pas l'impression qu'il y ait du bricolage collectif sur le codéveloppement. Entre le moment où on a été tous formés au codéveloppement par les animateurs et maintenant, il s'est passé beaucoup de temps. Et on n'a pas eu le feu vert, l'autorisation d'essaimer. On n'a pas été dans un contexte où on pouvait se cacher parce qu'il n'y avait personne d'autre qui connaissait la méthode. Et donc là, tu t'approprie forcément la méthode quand t'es tout seul ; en étant avec des gens qui ont été formés de la même manière, on a été un peu formaté. Mais grâce aux liens qu'on a tissé dans le cadre du codéveloppement, par exemple dans mon groupe, on prend des initiatives et on en a envie tous. Il y a des moments où on n'est pas censé interagir avec le client, et l'animateur le permet dans des cas. Et ce qui permet que ce soit plus fluide. Il y a un autre cas, où il y avait l'animatrice et la cliente, en fait elles sont dans la même équipe, au même niveau pas de relation hiérarchique, entre elles, mais elles sont ensemble dans les mêmes projets. Quand la cliente a parlé de son projet, de sa problématique, ça concernait l'autre aussi. Et quand la cliente a commencé à exposer son problème, expliqué un peu le projet, l'animatrice, elle s'est permise de compléter, de faire quelques ajouts pour le rendre plus clair. Chose normalement impensable dans la méthode du codéveloppement tel énoncé par Champagne et Payette. Et pourtant, c'était hyper utile, l'autre elle était un peu fatiguée, elle a complété, nous on a tous mieux compris. Et on l'a noté après. C'est très humain, c'est de la logique parce qu'on fait groupe quoi. Il y a une certaine solidarité, une entraide.

7-Pourquoi avoir pensé à faire du codéveloppement chez Vyv? Qu'est-ce qui a inspiré cette approche-là ici ?

« Je réfléchis parce que je ne suis pas mûre d'avoir la réponse du tout départ. Parce que je n'étais pas dans la stratégie au départ. J'ai été impliqué quand ça été lancé. Ce que je sais c'est que, le DRH Groupe, est quelqu'un qui est très branchée « intelligence collective », très ouvert sur plein de chose, et il a été coaché par Silva qui connaît le codéveloppement, même si ce n'est pas forcément sa spécialité au départ, mais dont il en a fait une spécialité maintenant. Donc, c'est la qualité d'ouverture du DRH. Et de se dire qu'on est dans un groupe de 45.000 personnes et qu'on va quand même mettre en place une démarche qui se fait par groupe très restreint.

## 8-Contextualisation du codéveloppement

« L'application de la méthode n'est toujours très rigoureuse. Des fois, on se permet des choses. Ça passe par modifier le relationnel qui est attendu qui est normalement fixé par l'animateur. Ce qui est intéressant théoriquement dans la méthode c'est que y a des moments d'écoute et des moments de paroles. Et que c'est bien d'être des fois dans l'écoute et des fois dans des temps de paroles. Pour ne pas être trop perturbé et pour reconnaître à chacun le temps de parole. Mais il y a des moments où parce qu'on a réussi à se créer un lien de complicité, de confiance, et bien on se permet de couper avec bienveillance toujours dans le but du client.

\*\*Pour moi c'est des mots à prendre avec des pincettes, parce que quand on dit bienveillance, c'est un mot qui sort des cadres de la bureaucratie. Quand tu dis bienveillant, c'est naturel, c'est instinctif même. C'est la routine. Moi je dis bienveillance, oui, mais vu comment on me le dit, c'est une phase de début, ça cache encore quelque chose qui fait que ce n'est pas encore instinctif. Ce n'est pas dans les mœurs de la boîte, c'est encore très processus

« Ce que tu veux dire c'est que, dans le cadre du codéveloppement chez Vyv, on est bienveillant parce que c'est la méthode qui le permet et pas forcément parce que c'est la culture du groupe ».

\*Je dis que ça commence, il faut du temps pour que ça soit naturel

« Après moi je vois dans bienveillance pas forcément qu'à un certain stade. Je vois une bienveillance encadrée dans la séance. Qui respecte vraiment les clous. Parce que si tu veux le bien de la personne, au tout début quand tu es jeune formé, tu te dis que la meilleure chose qui soit et pour que la cliente soit dans un bon esprit, avec ses idées, c'est de respecter à la lettre le processus. Et presque aller à l'encontre si dans la deuxième session avec mon groupe de codéveloppement, j'avais interrompu l'animateur, je me saurais approprié la méthode, j'avais changé complètement quelque chose, les gens n'auraient pas bien pris ça. Parce que le groupe était trop frais, parce qu'on s'appuyait sur une méthode.

\*Pour moi, le mot méthode sonne avec rationaliser. Mais bon vous êtes encore dans une phase de test and learn. C'est avec de la pratique que les gens se connaîtront mieux que vous allez plus contextualiser. Parce que qu'est-ce qui est important, suivre la méthode ou mieux écouter les gens et résoudre les problèmes ?

« Je dirais qu'il y a deux choses. Je pense que le client a une confiance envers les autres. Parce qu'il sait qu'on va tout faire en sorte de l'aider. On va l'écouter à force de pratique. Mais il y a autre chose, c'est que les personnes qui ont été sensibiliser, former au codéveloppement, on a une confiance envers la méthode qui nous a été apprise. Et c'est parce qu'on a confiance en cette méthode, qu'on a confiance en nous, et que le client a confiance en nous, que en fait, on y arrive. C'est pourquoi, une fois qu'on a vraiment confiance en nous, il y a vraiment une relation qui se développe, on se dit que la méthode devient un peu plus accessoire et on se permet justement de dévier petit à petit. Mais il y a comme une « foi à la méthode ». Tout le monde repartait avec le sourire. Ça ne m'était jamais arrivé de voir des gens aussi contents qui crée des liens aussi vite. Et donc tu dis cette méthode est quand même exceptionnelle.

\*Approche ou méthode ?

« Parce que dans l'approche, il y a une méthode. Mais c'est l'approche qui est intéressante. C'est ça qui est intéressant, dans l'approche, l'approche c'est apprendre ensemble. Et comment, c'est le comment qui est la méthode.

\*Du coup, moi je dis codéveloppement, oui, mais ce qui m'intéresse c'est l'appropriation du codéveloppement qui m'intéresse

« C'est ça qui est intéressant, mais ça reste informel et irrégulier aussi. C'est-à-dire que la personne qui a pris des responsabilités vis-à-vis de la méthode, du cadre, ne fera pas la même chose la prochaine fois. C'est selon l'instant. Mais ce qui est bien c'est que c'est parce que le groupe a vécu ça ensemble, qu'elle se le permet. Elle ne se permet pas de changer le processus méthodologique si elle est avec un nouveau groupe. Elle va suivre la méthode stricto sensu. La personne ne tenterait rien de nouveau parce qu'elle a appris en faisant confiance en cette méthode. Donc elle reproduira le schéma qu'elle a appris.

N.B-On commence a bricolé après avoir mémoriser la méthode, après avoir suivis la séance de codéveloppement avec les mêmes personnes. Pour un début, on applique les étapes et le déroulement de la méthode à strictement comme elle est énoncée théoriquement. C'est quand on se connaît déjà entre membres d'une équipe qu'on a l'habitude de faire la séance de codéveloppement ensemble, qu'on peut se permettre une appropriation plus contextuelle (compléter ce que dit l'un s'il s'exprime mal par exemple).

-Ce qui m'intéresse c'est comment on s'approprie le codéveloppement et aussi la méthode elle-même qui est un exemple de démarche de bricolage expérientiel. Essentiellement, la démarche de codéveloppement intervient essentiellement comme nouvelles méthodes pour régler les problèmes, pour apprendre ensemble, pour relationaliser, et pour transversaliser, aplanir les relations hiérarchiques. Et donc pour favoriser la RG, management transversale avec autonomie.

-Mais comme démarche qui permet d'organiser le travail, les métiers, je ne l'ai pas encore visualisé. Vyv n'en ai pas encore là. Ils sont encore en phase test and learn et vise principalement la formation des « ambassadeurs, porteurs du projets » qui vont déployer ensuite la démarche au sein de leurs mutuelles en équipe.

Entretien n°10 Project Leader-Customer Expérience, Facilitateur du management d'équipe, Coordinateur d'économie circulaire chez entreprise Y.

#### 1-Définition du poste de travail occupé

« Avant de te dire ce que je fais aujourd'hui, je vais te dire ce que j'ai fait avant. Tu comprendras un peu. C'est un peu particulier. Je travaille chez Y depuis cinq ans. Je suis rentré chez IKEA dans des postes liés au Développement Durable. C'est-à-dire que je suis arrivé avec à chaque fois, la responsabilité de développer de nouvelles initiatives. Et l'intégrer dans le « business as a usual », donc le « Day to Day business ». Comment tu intègres quelque chose aux fonctions. Y est une entreprise internationale ayant occupé des postes où je travaillais à la fois avec le siège monde et les magasins, le siège monde et les directeurs fonctionnels de poste en France qui sont à 50% à l'étranger. Il y a beaucoup d'étranger au siège France et au siège monde. Au final, tout ce que tu fais, tu le fais en anglais pour être sûre que déjà tout le monde puisse te comprendre. Que ta trace écrite soit en anglais

Donc moi, quand je travaillais dans le développement durable, j'ai eu plusieurs postes en France, puis après j'ai fait les trois derniers postes (cf.titre). Il y en avait un lié à l'économie circulaire, je suis allé en Suède pour travailler sur le siège monde. Et l'ambition était de développer un grand nombre d'initiatives liées à l'économie circulaire. Et la mienne était plus particulièrement dédiée à comment est-ce qu'on récupère les déchets pour en faire les produits de demain. Donc ça c'était mon travail pendant un an et demi presque deux ans. Donc c'est quelque chose que je faisais déjà un petit peu en France, et on m'a demandé de le développer auprès de tous les pays. Donc là, j'avais plus un rôle dans l'entreprise de « j'ai une solution à proposer, elle fonctionne, elle va dans le sens de la stratégie de l'entreprise, merci à vous pays de faire de votre mieux pour la mettre en œuvre ».

Et après ça, j'ai eu l'opportunité de revenir en France sur le poste de facilitateur. Je vais utiliser plusieurs terminologies, plusieurs titres, pour que tu puisses comprendre. J'étais à la fois Assistant de Direction, je travaillais pour le Directeur France. Je l'accompagnais au jour, le jour. Ce sont des « postes catapulte ». C'est-à-dire qu'on te met là pendant un an, tu apprends au maximum. Et derrière tu prends des postes à responsabilité. J'ai donc assisté le Directeur France pendant un an, on a discuté sur la transformation de l'entreprise. Plus concrètement, ça s'est transformé par un rôle que j'ai accompli pendant plusieurs mois qui consistait à regrouper, ou à animer les groupes de travail sur la stratégie à 3 ans de l'entreprise. On avait un processus, une façon de travailler ; mon rôle était de mettre en place des façons de travailler entre Directeurs fonctionnels pour développer et mettre sur papier la stratégie à 3 ans Y France. « Qu'est-ce qu'on fait dans 3 ans pour les magasins actuels, pour le développement durable, pour la stratégie commerciale. J'avais donc un rôle d'animateur en plus d'assister le Directeur France. Et le résultat cette année c'est une stratégie à 3 ans qui est alignée avec la stratégie globale monde de l'entreprise et appliquer à la France. Et là maintenant, toute le monde travaille à mettre cette stratégie que j'ai développée et que j'ai aidé à « écrire ». La diffusion c'est eux dans leur fonction. Je les ai aidés à élaborer le projet. La fonction d'animateur, nous on utilise le terme de facilitateur = « comment mettre toutes ces personnes ensemble pour que ce qu'ils écrivent dans leur projet stratégique à 3ans soit cohérent avec la stratégie monde et cohérent entre elles ». Parce qu'il ne s'agit pas de faire des stratégies en silos en ne pensant qu'au commerce, au marketing. Tout doit bien évidemment être interconnecté. Et là était tout le challenge. Comment faire travailler ensemble des Directeurs fonctionnels pour qu'ils écrivent quelque chose de cohérent. Comment trouver la transversalité alors que nous sommes une entreprise qui était très verticale, très silos (approche processus= Pilotage, support, production). Aujourd'hui, c'est beaucoup moins organisé par silos et ça le sera encore moins demain.

Nous sommes en plus en restructuration en plus. Le terme restructuration n'est pas employé ici comme péjoratif (suppression d'emplois), mais comme moyen de réajustement, de transformation. Et tout le monde comprend que c'est nécessaire, bénéfique et qu'on a besoin de réajuster. Je ne travaille pas sur la transformation, mais je la vis comme n'importe quel employé de l'entreprise en ce moment.

Donc, j'ai fait tout ça. Et une fois que j'avais permis d'écrire la stratégie de l'entreprise, il y avait un des points de la stratégie d'entreprise qui faisait un gros focus sur le Centre-ville comme stratégie commerciale. Donc, comment est-ce qu'Y est présent au Centre-Ville. Ce qui m'a permis ensuite de prendre un poste de chef de projet sur les futurs concepts des magasins Y dans les Centres villes. Qui est quelque chose qu'on ne sait absolument pas faire. Donc je suis chef de projet, avec un score bien défini ; chef de projet sur les futurs concepts de magasin. Comme je l'ai dit, j'ai un scope particulier, j'ai travaillé sur beaucoup de fonctions différentes.

\*Est-ce que c'est propre à Y d'avoir plusieurs scoops ou bien ça vient de toi-même ?

« Je suis assez polyvalent, je comprends vite les choses. Même les sujets où je ne suis pas trop spécialiste. Pour l'illustrer : parmi mon périmètre de responsabilité, j'en ai plusieurs, l'expérience client, le digital, la logistique, les services. J'ai un scope assez large qui nécessite beaucoup d'expertise. Mais je ne suis pas un expert. Moi, j'avais une Direction, mon rôle a été de coordonner plusieurs fonctions pour rendre possible l'ouverture d'un premier magasin au centre-ville dans le monde. Qui est celui qui est ouvert à la Madeleine, il y a deux mois. Qui est un test IKEA où on a dû faire face à beaucoup de challenge. Mais c'est le comment on rend ça possible. Donc j'avais un rôle assez particulier. Je devais donc coordonner ça avec des fonctions qui doivent également travailler avec des personnes qui ont d'autres tâches habituelles qui consiste à aider les magasins existants. Donc comment on prend un peu de leur temps pour rendre possible quelque chose qui est l'une priorité des priorités pour Y, notamment sur Paris dans les Centres villes. Donc c'est ce que je fais depuis plus d'un an, depuis mars dernier. Que je continue encore de faire aujourd'hui. Et voilà en quoi consiste ce poste d'aujourd'hui de chef expérience client. Je ne suis pas très fort en self marketing, donc ce qui est écrit sur LinkedIn n'est pas très complet, je fais beaucoup plus que ce qui est écrit. C'est un scope assez large et extrêmement transversale ».

## 2-Journée-type

« En début de projet, ma journée-type consistait à écrire avec toutes les fonctions une direction. Je savais avec qui ils fallait les envoyer. Moi, c'était leur partager une ambition. Les inviter à trouver des solutions avec moi sur ce à quoi le magasin demande de ressembler. Donc il y a un aspect de cocréation avec eux énormément. En début de mon projet, c'était donc co-crée, comment on écrit, comment on met sur papier la solution et ensuite comment est-ce qu'on le rend possible. Quel prototype on dessine ? quel test on fait? Comment on le mesure ? Et comment on le coordonne avec toutes les autres fonctions. On est chez IKEA, on a notre langage à nous et des fois on se rend compte que ce n'est pas compréhensible par tout le monde à l'extérieur. Et surtout que ce qui nous paraît nouveau, ne l'est pas forcément ailleurs parce qu'ils ont une terminologie déjà bien élaborée pour ça. Tout ça pour dire qu'on était dans un processus d'innovation avec les fonctions. Ce qui fait que moi pendant un an, j'ai travaillé avec on va dire 15-20 interlocuteurs privilégiés dans différentes fonctions. « J'arrivais avec un problème, ces personnes devaient venir vers moi avec des scénarios. Moi le scénario qu'elles me donnaient devait avoir un impact sur plein d'autres fonctions. Mon rôle était de m'assurer que chaque scénario était partagé avec les bons interlocuteurs, avec les bons stakeholders de l'entreprise. Et qu'on se mette tous d'accords sur une marche à suivre.

\*Comment s'effectuait la coconstruction ? « Je les invitais et eux venaient avec des scénarios » : Participation et implication des directeurs dans la construction de projet de demain. On leur demande leur avis, leur scénario.

« Concrètement ça veut dire que je les conviais à une réunion, en leur disant : « voilà, on a un projet d'ouverture de magasin au centre-ville, on a telle superficie telle zone, et voilà ce qu'on

voudrait avoir ». Il y a donc une partie où je leur ai exposé l'ambition. L'objectif c'est de tous les avoir, d'identifier les fonctions où il y avait plutôt "des personnes moteurs" qui voulaient participer à ça et qui voulaient trouver des solutions innovantes. Et convaincre en parallèle ceux qui étaient plutôt des freins. Pour convaincre, il y a une technique, que j'ai appris de mes précédents managers, c'est que je ne viens pas comme un conquistador en leur disant « voilà le résultat que tu dois me donner ». En fait, je leur donne les clés du camion. Je leur dis « ben voilà, qu'est-ce que tu en penses, comment est-ce que tu verrais la chose ? comment est-ce que tu verrais le magasin de demain ? Et dès qu'il y a des éléments intéressants dans ce qu'ils me disent, qui alimentent ma vision, qui a été partagée par le haut. Là, je leur redonne les clés et je leur dis, « ce que tu m'as dit là, est intéressant, comment verrais-tu la réalisation de cette ambition ? Qu'est-ce qui a besoin d'être mis en place ? Quels sont les problèmes à lever ? Avec qui tu travaillerais?, etc ». Sachant que moi, j'avais un rôle, je les questionnais. Ils sont mis en valeur dans l'entreprise, et je leur ai dit c'est vous qui avez les clés, vous avez la chance de pouvoir participer à quelque chose qui est absolument nouveau chez IKEA. Nous IKEA, on est une entreprise, ça fait 75 ans qu'on existe. On a un concept qui a cartonné depuis des années, qui est idéaliser au point qu'un magasin qui ne respecterait pas le concept pourrait être fermé du jour au lendemain. Et quand on a la chance de participer au développement du nouveau business modèle de demain. En tout cas de participer à l'élaboration de nouveau business model ». Donc on voit tout de suite ceux qui ont des idées, ceux qui ont de l'énergie, ceux qui veulent participer. De ceux qui ont un peu peur du changement ; ceux qui sont plutôt conservateurs. Là l'objectif était de s'entourer des « moteurs » et pas des « conservateurs ». Ils allaient trouver ceux qui étaient prêts à casser le modèle existant. Qui n'avaient pas peur de les exprimer. Et de continuer à travailler avec eux dans l'élaboration ensuite des solutions, et dans la mise en place des solutions. C'est un long travail de dire ; si je prends un exemple bête. « Dans un magasin traditionnel, on appuie sur un bouton, le lendemain ou trois jours après, on a une palette entière de marchandise qui arrive. Pour un magasin au centre-ville, vu qu'il y a un schéma logistique différent, il faut revoir la manière avec laquelle on travaille avec nos outils informatiques. Casser tous les processus pour les reconstruire. Et quand on fait face à des challenges comme ça, si on a affaire à des personnes qui sont très portées sur la tradition, sur les process déjà existants, et qui ont peur d'en sortir, on est très vite bloqué. C'est donc tout simplement, trouver la motivation chez les gens et leur donner la motivation de participer à ce mouvement, tout en écartant les conservateurs. On a quelque chose qui n'est pas IKEA traditionnel. Normalement, dans IKEA traditionnel, On le construit nous-même, on sait comment le faire, on sait quel composant des magasins on va avoir dedans parce que c'est un concept qui est rodé depuis plus de cinquante ans et puis. Ça on met deux ans à le construire. La Madeleine, bâtiment nouveau, concept nouveau, taille ridiculeusement basse par rapport aux autres IKEA. Donc, il faut choisir des modules totalement différents. Penser les processus différemment, on l'a fait en moins d'un an. On l'a fait en neuf mois. On n'avait pas la place, on n'avait pas l'énergie à dépenser sur les conservateurs. On en a eu, ils nous ont posé des problèmes, au fur et à mesure, mais, certains ont adhéré et les autres conservateurs ont finis par comprendre que le vent avait tourné dans l'entreprise. Et je ne sais pas si on a eu beaucoup de chance, mais on a eu un très faible taux de conservateurs. Et beaucoup ont très vite participer. Beaucoup ont fait beaucoup plus, que ce qu'on leur demandait. Et je pense que c'est aussi lié aux valeurs des personnes avec qui on travaille. Parce que chez IKEA c'est un point assez

important sur le recrutement. On cherche plutôt des personnes qui sont prêtes à faire deux fois plus et qui sont prêts à apprendre les compétences sur le tas. Plutôt que des hypers spécialistes, qui pourraient être bloquées dans leur domaine d'expertise. Le profil qu'on retrouve chez IKEA, nous facilite la vie ensuite pour développer des choses. Et dans 98% des gens avec qui j'ai travaillé étaient absolument heureux de se dire c'est génial, on pourra faire autrement que d'habitude. On va pouvoir changer les règles du jeu. Et ils ont fait beaucoup plus que ce qu'on leur a demandé. Même face à ce que moi je pouvais attendre d'eux. Et ils l'ont fait sans se poser de question. Sans dire, « bah moi j'ai passé mon quota d'heures, s'il fallait travailler, je recevais des mails de personnes encore plus tard que d'habitude. Parce qu'ils avaient envie de participer à ça. Et ils savaient qu'était important que ça réussisse.

Donc mon rôle a été de valoriser ce qu'il faisait, de valoriser leur compétence et tout ce qu'il pouvait apporter dans l'entreprise pour ce projet-là. Aujourd'hui on sait qu'on a un magasin qui est loin d'être parfait, mais tout le monde n'a envie que d'une chose c'est l'améliorer. Donc on a la chance d'avoir déjà cet état d'esprit. Que ce soit des jeunes, des plus âgés, c'est tous les âges. La plupart ont quand même moins de 40ans. On a des esprits jeunes, très agiles et pas très marqué par des années de process IKEA, de procédures IKEA »

3-Comment tu peux décrire ton modèle business ? En quoi tu es innovant ? Qu'est-ce qui te distingue ?

« En quoi, mon rôle a changé dans la façon avec Y a participé à construire ce projet-là? (Moi= autrement dit en quoi tu changes les choses par rapport à avant?

Je vais te donner un élément de réponse. Je pense que Y a toujours été innovante. Ce qui a manqué beaucoup, c'est structuré cette innovation. C'est être capable de dire, vous avez tous plein d'idées, vous êtes tous géniaux, par contre au lieu de partir un peu dans tous les sens, de faire les choses un peu chacun dans son coin, on va canaliser cette force innovante, créatrice sur un projet. Mon rôle a plus été d'animer de canaliser ces envies de faire différemment de la part des collaborateurs avec qui j'ai travaillé.

Je vais préciser quelque chose, je n'avais pas de lien hiérarchique avec cette vingtaine de personnes qui a travaillé parfois à temps partiel ou à temps plein sur le projet de la Madeleine. Je n'ai pas de lien hiérarchique, mais j'ai une légitimité que je suis reconnue comme quelqu'un ayant travaillé sur la stratégie il y a trois ans, ayant travaillé avec le Directeur général et ayant pris ce poste, qui n'était pas un poste facile. On est quatre chefs de projets, je suis le plus jeune, mais ce n'est pas ça qui a bloqué non plus. Mais les autres, ont l'expertise, ont l'expérience, l'ancienneté, moi ce que je n'avais pas forcément. Là où mes autres collègues qui faisaient la même chose que moi, mais sur d'autres secteurs d'activité, sur d'autres scopes ; « bah moi ça fait quand même 10 ans que je suis directeur fonctionnel chez Y, etc ». Bien évidemment, ils faisaient déjà travailler la masse créatrice qu'ils avaient, mais ils étaient plus capables de dire

non là tu te trompes il faut aller dans cette direction. Moi, je l'ai fait sans l'expérience de l'âge, mais je l'ai fait en questionnant et en forçant en fait la personne que j'avais en face à se poser les bonnes questions. Donc souvent, quand on faisait face à un problème. Par exemple un problème concret, « là je ne sais pas comment faire ; le problème vient d'ici etc; », moi je m'efforçais de trouver les « road causes » ou « causes de problèmes initiale » parce que souvent la personne était un peu la tête dans le jus, la tête dans le guidon, qu'elle ne prenait pas le recul suffisant. Donc moi, j'arrivais avec mes questions, surtout avec une prise de recul, sans a priori, où j'étais un peu le candide, je posais un peu mes questions un peu bêtes, mais qui dans 75% du temps, permettait d'identifier une nouvelle, « une new way, the réal think ». Donc en fait, mon manque d'expertise, je l'ai compensé de cette manière. Et je n'ai pas été vu comme « un non-sachant », parce que j'ai bien fait comprendre que les sachants c'étaient eux. Par contre que j'étais un animateur, par contre également un arbitre. Lorsqu'il y avait question, j'animais les groupes de travail entre plusieurs fonctions, et à un moment donné, lorsque la solution n'était pas trouvée, pas à l'instant T, mais parfois, au même moment je disais « écouter, vous m'avez proposé trois plans, on ne va travailler que sur le plan B ». Et j'intervenais comme arbitre, il fallait trancher à un moment donné. Et derrière, j'allais voir des Directeurs fonctionnels pour leur exposer le problème. Je prenais moi-même d'autres avis pour conforter mes prises de décisions. A la fois je laissais les équipes dans les fonctions travailler. Mais j'allais quand même de temps en temps poser la question à leurs directeurs fonctionnels. Et souvent, leur vision me permettait moi, de réorienter ou de comprendre pourquoi ça bloquait ou de comprendre où étaient les potentiels

\*Donc vous ne le faisiez pas ensemble, tu venais avec un rôle d'arbitre, c'est vrai, mais tu voulais aussi être celui qui apportait des solutions ?

-L'autonomie

« En fait, au-delà de celui qui apportait des solutions, je les obligeais à trouver des solutions. Et à nouveau, je ne leur posais que des questions. C'est-à-dire que même s'il m'arrivait parfois d'avoir des solutions en tête, que à l'époque, je pensais absolument certaines et qu'aujourd'hui certaines d'entre elles s'avèrent bonnes, mais c'était à la « fonction de la trouver ». En fait, j'avoue ce n'est pas de la manipulation, mais je les amenais un peu à me dire ; à les amener là où je voulais qu'ils arrivent. Pour qu'ils se rendent compte que c'est comme ça qu'on doit fonctionner. Je voulais qu'ils soient autonomes. Parce qu'à nouveau, j'avais parfois 4-5-6 domaines d'expertises où je devais prendre des décisions ou faire l'arbitre. Je ne pouvais me fier qu'à leur jugement. Donc à moi de m'assurer en leur posant des questions. En m'assurant que leur raisonnement était construit sur des faits, sur des éléments clés et en leur faisant se rendre compte eux-mêmes de ça. Ils étaient finalement autonomes. Et ils ont pu mettre en place quasiment tout seul, ce dont j'avais besoin d'être mis en place. J'étais obligé de leur laisser la main. Je n'avais pas d'équipe en propre. Contrairement à certains de mes collègues qui, faisaient la même chose que moi sur d'autres scopes, eux avaient des équipes en propre avec qui ils devaient travailler. Moi j'avais la complexité complémentaire de ne pas avoir d'équipe en propre, de n'avoir aucun lien hiérarchique avec eux et d'être soumis à leur bon vouloir et à

leur bonne volonté de vouloir travailler avec moi. D'un autre côté, quand on a un projet aussi important que celui-ci, on leur a bien fait comprendre que ce n'était pas « petit ce qu'on faisait ». Et cette prise de conscience les a motivés et les a invités à s'engager beaucoup plus. L'engagement est arrivé aussi de manière naturelle, même si j'ai eu mon rôle à jouer. Mais j'avais un terreau favorable.

4-Est-ce que vous utilisez des outils collaboratifs ? Est-ce que tu sais ce que c'est ?

« Alors, je pense savoir ce que c'est. Je peux te dire que la réponse c'est non. On travaille de manière assez archaïque. C'est réunion, notes de fin de réunion avec « to do list, et responsable en face. On se revoit une semaine après pour voir si ça avancer ou si ça pas avancer. La vision globale, je l'avais dans ma tête et sur des documents que j'avais pour piloter la chose, des documents Excel et des power point. Mais rien de structurer. Ça s'est fait à l'ancienne.

\*Même dans les équipes ?

« On est loin de ça à l'échelle siège et magasin. On utilise des outils collaboratifs. On utilise notamment, et très mal utilisé d'ailleurs, workplace. Quand je dis que c'est mal utilisé c'est que, il y a un potentiel dans ces logiciels, en fin ces plateformes web pour partager des documents, co-crée ect. Mais surtout mettre des dates lines et des to do list, ça on ne le faisait pas. On l'utilisait que pour mettre des fichiers et les partager. Mais ça au final, on le faisait déjà au final avant avec nos propres serveurs. On avait des serveurs partagés. Donc nous c'est : « je t'ai mis le fichier dans tel serveur, t'y a accès, tu vas voir et tu le modifie ». Donc c'est très Moyen-Âge.

5-Quelles sont les valeurs qui ont permis cet atmosphère de cocréation ?

« En fait, les valeurs sont un point clés chez Y. C'est-à-dire que c'est vraiment, et dans le recrutement et dans la façon avec laquelle on va présenter l'entreprise en interne. On a un ensemble de valeurs. Je vais en citer quelques-unes parce que je ne les ai pas toutes en tête. Ce sont des valeurs qui sont vécues. Il y a le droit à l'erreur. Le droit à l'erreur on en parle beaucoup, nous en interne. C'est pourquoi, toi jeune, on t'a confié une grosse responsabilité juste après tes 8mois d'entrées dans l'entreprise.

Il y a une confiance par défaut. Nous on est IKEA, entreprise suédoise, en Suède, le terme de confiance est extrêmement important. J'ai travaillé en Suède, avec des managers suédois. Et j'ai travaillé en France avec des managers français et étrangers. En France, ce qui m'a choqué dès le départ, c'est que tu « tu arrives, tu dois faire tes preuves avant qu'on te donne de la confiance ». En Suède, c'est l'inverse, « on te fais confiance à 100%, dès le départ, le premier jour où on te rencontre, on te dit « toi tu es une personne de confiance. Je ne te connais pas,

mais je te fais confiance. Je te donne des responsabilités. Par contre, si après, je vois qu'il y a un problème, là ça va à la décote. ». Là où en France c'est une culture différente et où on va te dire « fais tes preuves, et ensuite je vais te confier des projets ». Et en fait, la confiance, moi sur les cinq jobs que j'ai eus, j'ai eu un entretien d'embauche pour le premier. Une rencontre pour celui où j'étais assistant de Direction. Mais sur les cinq jobs que j'ai faits, je n'ai passé que deux entretiens d'embauche. Le reste c'est « on m'a dit que je pouvais te faire confiance, je te fais confiance. Je te donne ce nouveau job. Tu ne rencontres le manager que pour voir si ça feat. Si tu vois que le poste te plaît etc. Mais je n'ai pas passé repasser d'entretiens d'embauche en redonnant toutes mes qualifications, toutes mes expériences. « Ton manager nous a dit que tu étais bon, que tu faisais bien le taf, on te prend ». Ça s'est toujours passé comme ça. L'aspect confiance est fondamental chez nous. Et en général, ceux pour qui on perd la confiance, pour par exemple « trifouiller avec mes notes de frais ; J'ai lâché quelqu'un sur un projet alors qu'on comptait sur moi », derrière, on te propose très peu de choses, et les gens finissent très vite par partir parce qu'on leur fait comprendre qu'on ne peut plus leur donner de choses nouvelles parce qu'on ne leur fait plus confiance.

Le droit à l'erreur, Monsieur X le fondateur d'Y a noté pas mal de choses, a noté dans nos bibles internes, « tout le monde a le droit à l'erreur, mais chacun a la responsabilité de réparer ses erreurs. Sous-entendu, « tu ne sais pas faire, ce n'est pas grave, fais-le quand même. Tu vas peut-être te casser la figure, mais tant que derrière, tu t'assures que personne d'autre ne commette pas la même erreur, ben en fait on est quitte. On ne te le reprochera même pas ». Ce qu'on va te reprocher à l'inverse c'est de ne pas l'avoir réparé. Je suis arrivé en poste, en tant que stagiaire, et ensuite, j'ai enchaîné avec un ou deux CDD avant d'être embauché en CDI. Pendant que j'étais en CDD au développement durable, un jour ma directrice m'a demandé « Alexandre, on s'est mis d'accord avec la vente et le marketing, on a créé une journée en magasin dédiée au Développement durable des activités, etc. Faut que ça booster le calendrier des commerciaux. Est-ce que tu peux organiser ça ? » . Moi, tout nouveau avec ma manager qui était toujours là pour m'aider, j'ai commencé à construire le truck avec l'aide du marketing, de la vente en mettant plein d'activités intelligentes dans les 33 magasins que nous avons en France. La journée se passe très bien ; les 33 magasins sont contents. Il y a des choses qui ne se sont pas bien passer, mais ..dans le global, 98% de cette journée s'est très bien passée. Et le jour où je fais le compte rendu de cette journée à la direction en France, je commence à énumérer les chiffres de l'évènement, et je me rends compte « ok, nous avons reçu 200milles visiteurs dans les 33 magasins. On a généré plus de 15% de chiffre d'affaire sur la journée (plusieurs millions d'euros de CA), etc. Et en fait, je me suis rendu compte qu'on m'avait mis dans les mains d'un jeune qui avait à peine 8 mois d'expérience dans l'entreprise, les clés d'un évènement qui a généré plusieurs milliers d'euros de chiffre d'affaire, qui a impacté 200milles clients, dont les clients IKEA Family qui sont nos clients un peu fétiches à nous. Et je me suis rendu compte qu'on m'avait donné cette responsabilité-là très vite. Et on m'avait dit dès le départ, s'il y a un truc qui bloque, ce n'est pas grave. C'est la première fois qu'on le fait, on le teste. On te donne les clés. Mais c'est ce genre de risque qu'on est prêt à prendre à partir du profil. Je n'étais pas non plus le stagiaire le plus bête. Mais c'était un risque à une grande

échelle. Et cette journée, y en a trois par an dans tous les magasins en France de manière systématique. Et dans la plupart des pays européens ont copié ce qu'on a fait. Donc heureusement, ça été un succès, mais le déclencheur au moment où on a dit « tiens on va donner les clés du managent à Alexandre, qui est là depuis 8mois, qui est au développement durable, ce n'était pas prévu comme ça. Et je pense que très peu d'entreprise auraient pris le même risque.

Et ça, ça n'a été possible que parce que j'ai été aidé et parce qu'il y a un esprit d'équipe, d'entraide qui est important chez Y. Et je reprends un autre exemple. « Les premières semaines où je suis arrivé, évidemment, je suis au développement durable, une fonction très transverse où faut passer 'une fonction à une autre, poser des questions, récupérer et collecter (...). J'arrive dans un siège France, 300 collaborateurs, on me dit « va voir un tel, va voir telles fonction pour avoir telle information. J'arrive à la vente, bonjour, je cherche le responsable des cuisines. Oui c'est moi. Ok j'ai des questions pour toi. La personne a arrêté de travailler, elle s'est tournée vers moi et elle a pris les cinq-dix minutes dont j'avais besoin. Et ça c'est un symptôme, c'est vraiment typique chez Y. Les gens s'arrêtent pour répondre à tes questions. On s'interrompt mutuellement très souvent ».

\*On vous l'apprend ou bien c'est naturel ?

« C'est une culture d'entreprise. « Quelqu'un a besoin d'un coup de pouce. Même au pire, tu lui dit, reviens dans 10mn. Dans 10mn, la personne prend le temps. Là où ailleurs dans d'autres entreprises françaises dans le secteur industriel, avant d'avoir la bonne personne, et avant d'avoir la bonne information, je mettais un peu de temps. Donc il y a un esprit d'entraide, esprit de collaboration, qui est également très fort. Et qui est justifié parce que les choses se passent parfois très ou très mal. La personne n'a pas réussi à être aidée ; ou n'a pas réussis parce qu'on lui demandé beaucoup plus. Parce qu'on demande souvent beaucoup plus que la normale.

Donc je dirais qu'il y a ces trois éléments, il y en a beaucoup plus mais là je n'ai que ces trois-là. Qui sont trois éléments clés dans mon travail de tous les jours. Qui sont les plus criants et sur lesquels je me base dans mon travail de tous les jours.

\*Il y a un fil conducteur qui relie ta démarche d'innovation effectivement

« Si je dois résumer. On est une entreprise de culture scandinave. Où on laisse faire. Où on donne beaucoup de responsabilité. On donne un champ d'actions. Sauf que ça tu ne peux pas le donner à n'importe qui. D'où l'importance de recruter les personnes sur les valeurs très importantes. Et je sais que pour avoir moi passé des phases de recrutements chez Y, pour avoir participé à des sessions de training (formation), on te fait clairement comprendre que « si t'as

des valeurs, t'a fait 80% du job. Les compétences, c'est ce qui fera le reste. « Si t'es le meilleur commercial qu'on a et que ne t'a pas les valeurs, on ne te prendra pas chez Y. On préférera prendre un commercial moyen chez Y, mais qui est prêt à travailler plus, à partager avec les autres, à se faire aider. Je ne l'ai pas vu ailleurs dans les autres entreprises où j'ai été stagiaire. Et je suis persuadé que c'est ce qui fait la différence chez Y. Il y a très peu de personnes avec qui je ne peux pas travailler, ou des personnes avec qui je ne m'entend pas ou encore des personnes qui ne m'aideront pas si j'en ai besoin. C'est infime ça. La majorité est quand même dans la même approche. On est un peu dans le monde des bisounours.

6-Est-ce que vous travaillez en approche processus chez vous ?

« On est en transversale. On a bien évidemment des formations sur tout ce qui est conduite de projet, et conduite du changement. Où on nous apprend plus les étapes à suivre, je ne dirais pas qu'on ne les formalise pas, mais ça nous fait un bon background, des connaissances pour mieux faire notre travail ; mais on ne va pas avoir d'outil, de process, on va plutôt dire aux personnes « là faut passer par telle étape. On a des formations sur une ou deux journées dédiées qui permettent d'identifier les étapes à passer ; mais ce ne sont pas des totems pour nous ». C'est-à-dire que s'il faut transiger un peu, s'il faut un peu passer à côté, on n'est pas une entreprise qui est très carrée de ce côté-là. Et c'est le revers. On a des managers qui n'ont pas forcément toutes ces clés et qui parfois quand il y a un problème ne savent pas agir en conséquence. Ce n'est pas le top management, lui il est plus que formé à l'exception prêt. Ils font des genres de casting. On n'est pas à 100% parfait. Mais dans l'ensemble, ils passent aussi beaucoup de temps à comment faire travailler les équipes, comment les faire grandir plus qu'à avoir des silos, à travailler en silos. En tout cas les managers que j'ai eu étaient de bons managers à ça ».

-Il a de la transversalité dans la mesure où on regroupe des personnels de différentes fonctions, mais pas de régulation collégiale, dans la mesure où les regroupements ne réunissaient pas les collaborateurs producteurs, mais essentiellement les chefs de fonction.

-Management par maïeutique, un management de valorisation des compétences des collaborateurs: La méthode de management de construction de projet s'appuyait sur des questionnements pour relever les avis des Directeurs fonctionnels et les faire participer à la construction de projet. Un management basé sur la maïeutique; on n'impose pas une solution, mais on aide le collaborateur à faire des propositions, à accoucher des propositions.

-Management des ressources humaines basé sur l'apprentissage sur le tas, expérientiel, plutôt que sur les compétences (savoir-faire et expertise). Recrutement basé sur les valeurs des candidats, profil basé sur les valeurs, les savoirs-être

-On retrouve aussi des personnes qui s'impliquent dans les projets sans compter le temps consacré au projet, une participation importante sans subir une imposition d'un chef

-La posture du manager est donc celui d'un animateur, un arbitre et que les sachants ce sont les experts.

-Prise de décision à partir de sollicitation d'autres chefs (sorte de codéveloppement, étape de soumission et de suggestion)

-Volonté stratégique d'autonomisation des équipes, des collaborateurs

-Un management de soumission : un manager soumis à ses collaborateurs

-Les valeurs qui caractérisent l'environnement de travail : confiance, droit à l'erreur, entraide, prise de risque qui passe par la responsabilisation

-La numérisation n'est pas liée à cette culture managériale et à culture d'entreprise du point de vue des valeurs

-Y, modèle de pratique du bricolage expérientiel non lié à la numérisation ou innovation managériale dans la gestion de projet : co-construction, management par la maïeutique

-FRH, impliquer dans cette culture par la pratique de recrutement basé sur les valeurs (savoirs-êtres) et non sur les savoir-faire)

Entretien n°11- Responsable communication interne, Direction de la communication groupe

### 1-Redéfinition du codéveloppement

C'est un moyen, un outil de résolution, de réponses à des questions professionnelles, d'actions concrètes, de mission et d'ordre relationnel. C'est une méthode collective où on nous fait une série de propositions qui nous permettent de compléter, d'enrichir notre perspective de départ. Le dernier mot revient toujours au "client" qui va faire son plan d'action. Il y a de l'enrichissement mutuel. C'est un processus de construction où au fur et à mesure construit ensemble la solution au problème soumis.

\*Comment le codéveloppement permet de répondre à des questions d'ordre relationnel ?

Par exemple, quand on a un objectif d'obtenir l'adhésion à un projet. On va exposer la situation aux "consultants" du groupe pour leur demander de quelle manière aborder le problème. Le groupe va éclairer la perception du client à partir de l'exposition du vécu de ce dernier.

N.B. Le codéveloppement permet de résoudre des problèmes d'ordre relationnel. Où la perception du problème évolue tout au long du processus du codéveloppement ou de discussion. C'est de l'intelligence collective

## 2-Mise en œuvre du codéveloppement

Nous avons confiance en la méthode. Du coup, on respecte strictement les étapes. Par exemple pendant que le client soumet son problème, les consultants sont en posture d'écoute. C'est une méthode qui est claire et qui ne fait pas qu'on décentre sur le problème. Il y a un temps pour chaque étape, on le respecte.

Même si, il y a parfois des "soupleses". Comme par exemple la fois où il y a eu une autorisation de forme de questionnement pour un problème où les consultants ont demandé au client de "reformuler" son problème ; en lui demandant d'aller et de voir plus loin.

## 3-Pourquoi avoir implémenté le codéveloppement chez Vyv?

Le codéveloppement a été mis en place en 2017. L'intention de la DRH est un déploiement plus large. Il voudrait que les échanges de pratique s'effectuent entre les collaborateurs. Qu'il y ait un développement du relationnel entre les équipes, pour casser les silos.

## 4-Impact du codéveloppement

La pratique du codéveloppement :

- influence du groupe de management
- on sort enrichi après les séances
- outil qui favorise l'apprentissage
- permet de faire ouvrir nos perceptions

\*Lien entre codéveloppement et numérique

Plus il y a du numérique, plus il y aura des problématiques régler en présentiel.

\*Pour l'instant, il n'y a pas d'enquête, ni d'indicateurs sur l'évaluation de l'influence du codéveloppement

1-Quelle est votre journée-type ?

Moi, je suis un cas un peu particulier, parce que je suis un manager quasiment sans équipe. On cherche à me mettre dehors. Moi j'ai un parcours très atypique. J'ai été pendant 20 ans/18ans en responsabilité syndicale à la CFDT. Ensuite, j'ai intégré le Groupe Suez à l'époque pour animer l'Observateur Social International qui est donc l'Association d'entreprises où quand je suis arrivée nous étions un. C'est-à-dire moi. Ensuite, on est monté à trois parce que j'ai eu à un moment donné deux alternants. Là on est à Une et celle de l'an dernier est parti en fin août et j'attends la personne qui va prendre sa suite au mois d'octobre. Je suis un cas particulier et part mon parcours et par le fait que je peux animer des choses mais deux cents personnes quoi.

Vous avez managers et managers dans l'entreprise. Vous avez les cadres dirigeants, nous chez Engie on en a à peu près 300. Vous avez l'équipe autour d'Isabelle Cocher. Là ils sont réunis exceptionnellement là-bas aujourd'hui. Il y a les 54 dirigeants du Groupe qui gèrent dans le monde entier. Et puis après, vous avez (...); donc moi, je fais parti du groupe du DRH adjoint. Donc moi je suis au rang de Directeur formel. Donc je suis un peu en transversal. Ça ne me satisfait pas entièrement, mais je pense aussi que c'est parce qu'on me considère comme de ne pas rester forcément très longtemps encore dans l'entreprise. Donc je ne fais plus parti des gens qui vont monter. Je suis devenu moins intéressant. Suivant qui vous interroger, vous n'avez pas la même situation. Par contre, je peux vous dire si vous avez des questions.

Au niveau des managers, on n'a pas des journées-types. Quand je regarde mes collègues, ils ont des réunions, il y a des réunions comité. Certains oui beaucoup, passe d'une réunion à l'autre. Je peux regarder ce que j'ai fais par exemple. Je fais parti d'un groupe qui réfléchit sur la transformation de la filière RH. Il y a un peu une « factory interne » qui a été montée. Il y en a 5. Je fais parti d'une. J'ai eu une réunion qui a été fixée par quelqu'un (...). Après si je regarde mes collègues, il y en a qui s'occupe de l'animation du projet emploi-formation. Lui, il a une dizaine de personne.

Donc les journées se passent avec des dossiers. Des dossiers qui avancent. Je pourrais vous montrer tout à l'heure, il y a par exemple celui qui anime la politique de l'emploi, il a un tableau avec l'état d'avancement. Je pense que lorsqu'il réunit régulièrement son équipe une fois toutes les semaines, une fois tous les quinze jours. Ils ont un tableau et ils discutent de l'avancée du travail.

2-Mode de structuration du travail

Il y a aujourd'hui au niveau de la DRH une volonté d'assurer de la transversalité. Mais en même temps, moi je constate quand même que les gens sont spécialisés par dossier. Alors par exemple, on est un espace dynamique comme ça pour qu'il y ait de la transversalité. Là, les gens sont relativement dossier par dossier. Même s'il y a de l'échange entre différents dossiers. Il y a des réunions d'équipe dans certains secteurs. Il y en a d'autres où il y en a moins. Moi, je trouve que ça reste encore très silotés. Il y a des endroits dans la DRH où c'est beaucoup plus. Ça dépend aussi des dossiers qu'il y a à suivre.

\*\*Il y a les deux à la fois ?

Il y a la volonté de vouloir transformer l'organisation. Moi, par exemple, je suis en transversal complet. J'anime cette association-là qui est un peu extérieure. Et puis, j'ai été chargé il y a un an et demi de conduire un projet pour repenser la doctrine sociale du groupe. C'était les débats sur la raison d'être. Il y a eu un rapport, il y a un an et demi Sénard- Nota, PDG de Michelin, PDG IGO où ils ont fait un rapport sur l'objet social de l'entreprise. Comment intégrer dans l'objet social les questions sociales et environnementales. Dans le cadre de la loi pacte, il y a eu plein de choses, dont cette idée de mettre dans l'objet social de l'entreprise des éléments sociaux et environnementaux, des éléments extra-financiers. Aujourd'hui, la définition d'une société c'est que la société existe pour défendre les intérêts des parties qui sont associées. C'est pour dépasser ce cadre purement économique et financier et rajouter des éléments environnementaux et sociaux. Nous Engie, on réfléchit sur le fait de prendre le statut de l'entreprise à mission. La loi pacte définit le statut de l'entreprise à mission. Elle revoie le régime des fondations. On est dans ces réflexions-là.

Moi, c'était au moment d'avril 2018, le rapport est sorti en avril, je crois. Le DRH avait voulu lancer. Si vous voulez, c'est de repenser un peu : c'est quoi le contrat social, qui est actuellement lié au niveau de syndicat-direction. C'était un peu de repenser la doctrine sociale de l'entreprise, sa vision, son ambition sociale sur cinq thèmes ou domaines : les jeunes, l'emploi, l'éducation, le partage de la richesse et les territoires. Donc moi, j'étais amené à organiser des réunions, à travailler et à écrire des choses avec l'ensemble des directeurs et de la DRH et aussi d'autres directions : la Direction responsabilité sociale de l'entreprise, toute la direction institutionnelle qui fait toute la relation institutionnelle avec les élus locaux etc., parce que ce sont les territoires en France. Et donc dans ce travail-là, moi je n'étais responsable que de ce projet un peu chapeau. Donc, il y avait une logique de dépasser une logique de silos. Mais après, au quotidien, quand derrière, il y avait une douzaine d'engagement. Vous avez des engagements, objectifs sur l'alternance, ben ça c'est le collègue directeur de l'emploi qui gère ces questions-là un peu avec ceux qui s'occupent du recrutement. Il y avait un objectif sur les femmes, la mixité. Il y avait un objectif sur la formation, et il y avait un objectif sur le fait de permettre aux salariés de passer dix jours sur des projets de travail en lien avec le business, mais qui ne sont pas directement liés dans le cadre de leur activité, ça c'est encore un autre projet qui est dans une autre direction. Pas forcément pour les rendre polyvalents, mais le résultat c'est qu'il y a quand même une logique de « précarré » (défendre son domaine, son territoire). La question que moi je me pose c'est moi je n'ai pas mon précarré. Je suis en transversale totale. Dans cette organisation, qui est un « peu matricée » aujourd'hui, on voit bien qu'on veut sortir des silos, mais qu'il y a un certain nombre de choses qui nous y rattachent.

\*Comme quoi par exemple ?

Le gars qui est responsable de la Direction sociale, il est le responsable de la Direction sociale. Il a tendance à structurer son activité. Celui qui est directeur de l'emploi, il est directeur de l'emploi. Après, il y a une difficulté à faire du transversal.

\*Est-ce que c'est de la résistance au changement ?

C'est leur place dans la responsabilité. Tous ceux-là ce sont les cadres dirigeants. Ce ne sont pas les gens lambda. D'autres éléments sont à prendre en compte aussi. Moi par exemple, je n'ai pas de budget. Il y a des gens qui ont des budgets. L'initiative elle est quand même pas mal contrôlée par le verrouillé. On fait, on ne fait pas. Ça s'épaule. La responsabilité d'un poste, notamment de cadre dirigeant est liée à sa capacité à la fois des équipes qu'il encadre et la dimension budgétaire qu'il a ou qu'il n'a pas. Les

gens qui travaillent, ils vont rendre des comptes à quelqu'un. A la personne à qui ils rendent compte, ils vont accorder plus d'importance à ce qu'elle dit que les autres.

\*Donc on n'est pas dans un rapport d'égal à égal ?

C'est-à-dire que la volonté de la direction, c'est que les équipes travaillent entre elles. Mais en même temps demeure la hiérarchie. Et la hiérarchie visible, elle fonctionne en fait avec les outils un : budgétaire et deux : qui c'est qui décide. Donc on n'a pas dans une entreprise comme la nôtre, je ne pense pas qu'on évoluera dans les entreprises libérées. Même si on veut en sortir (des silos), la décision elle est bien polarisée sur des nœuds. Et à mon avis, ça joue encore beaucoup.

\*Est-ce que si on transversalise davantage les directeurs vont vouloir partir ?

Ce n'est pas qu'ils vont partir parce qu'ils n'auront plus leur place. Ou qu'ils ne seront plus d'accord. C'est que y a bien un moment où il va bien falloir prendre des décisions. Et que ceux qui peuvent bien prendre les décisions ce sont qui travaillent les questions. Ce n'est pas seulement ici, moi, je ne pense pas qu'il y ait des endroits, où il puisse avoir des décisions collectives. La décision elle est toujours liée à une responsabilité. Je pense qu'il ne peut y avoir de décision sans responsabilité. C'est-à-dire que « la démocratie participative », c'est une forme de démocratie. Si on quitte le monde de l'entreprise, un des problèmes de la démocratie participative est qu'il y a des gens qui viennent donner leur avis qui ne vont pas du tout assumer la responsabilité. Tout ce qui se passe sur les territoires locaux est un vrai problème. Vous pouvez avoir des positions d'enfer, dès Lors que ce n'est pas vous qui allez les assumer. Ça peut fonctionner sur une mairie ou un Conseil Général. Mais que vous avez de la concurrence et de l'efficacité à avoir, vous êtes obligé quand même d'avoir conscience que la responsabilité, que la décision fonctionne avec la responsabilité. Donc vous ne pouvez pas avoir « un aplatissement total ». Le Directeur de la relation sociale, même s'il travaille avec d'autres, c'est lui qui va prendre sur la responsabilité de rencontrer le syndicat, de leur dire qu'il y a ceci à négocier ou pas. Et c'est après sur lui qu'on verra la responsabilité de s'il y a accord ou pas. Et si ce n'est pas sur lui, c'est le DRH. Mais au final, ce n'est pas toute l'équipe qui va décider de ce qu'on met dans l'accord ou pas.

\*Qu'est-ce que la RH vise dans la souscription à la loi pacte à long terme ?

Moi je pense que ce n'est pas parce qu'il y a des gens en responsabilité qu'il ne peut pas y avoir de coopération, de participation, etc. ça progresse. Mais comme on ne peut pas s'affranchir de ça, on ne peut pas complètement faire disparaître « celui qui a le pouvoir de la décision » ; et le pouvoir de la mise en œuvre. La responsabilité de la mise en œuvre, il a un pouvoir. Et on ne peut pas penser qu'il va disparaître. Après, on peut penser que ça fonctionne plus ou moins harmonieusement, que la personne qui a le pouvoir l'exerce pour la collectivité et pas simplement pour son profit à elle. Mais il y aura forcément quelqu'un qui devra mettre en œuvre.

\*Les collaborateurs mettent en œuvre ce qui a été décidé par le directeur ?

Oui, mais si nous on est une équipe de direction. Donc il y a le DRH, moi je suis dans une équipe plus petite où il y a le DRH adjoint, et dans le DRH adjoint, il s'occupe des relations sociales, de la RSE sociale, il y a quelqu'un qui s'occupe de tout ce qui est salaire « compent bent et salariat, il y a quelqu'un qui s'occupe de l'emploi et il y a quelqu'un qui s'occupe des outils digitaux. Je suis ; et il y a quelqu'un

d'autre qui travaille avec moi, etc. Donc voilà. Nous là-dedans on peut discuter entre nous, on peut échanger. Moi par exemple je me suis occupé du projet de la raison d'être de l'entreprise que j'ai fait. On était bien d'accord que c'était pour le présenter au syndicat. Je pense que le directeur des relations sociales, lui trouvait que ce n'était pas urgent. Il n'était pas question que moi j'envoie le projet de travail au syndicat en court-circuitant. Mais lui, il avait peur que ce projet-là donne lieu à des revendications qu'il n'arriverait pas ensuite à juguler. Donc il était très prudent. Le DRH et le DRH adjoint qui sont ses chefs et les miens étaient plutôt pour qu'on le fasse, mais ça a pris six mois. Donc, il y a de la coopération, mais il y a encore de la hiérarchie et ça disparaîtra pas.

\*Et les outils digitaux par rapport à ça ?

Et les outils digitaux n'y changeraient rien à cela. Moi j'aurais pu utiliser les outils digitaux pour transmettre le texte. C'est comme si j'avais fait une photocopie et je lui avais remis le lendemain à la main dans l'ascenseur au syndicat.

\*On dit qu'ils sont collaboratifs parce qu'ils sont interactifs.

Ça c'est un peu une idéologie. C'est ce qu'on raconte aujourd'hui. Ils sont interactifs quand on veut qu'ils soient interactifs. Donc on a des réseaux sociaux, on a Yammer, des outils collaboratifs dont Teams et on fait des réunions via skype. Il n'empêche que ; et là je vois bien on a mis en place (...) ; ça me fait un peu rigoler ; le DRH il est très « il faut casser les silos ». Il a fait venir quelqu'un de la sphère publique ; et là il enclenche la transformation de la filière RH. Donc il a mis en place un énième projet de transformation ; parce que moi c'était aussi un projet de transformation, mais lui il est dans le comité de Direction de la DRH. Il est un peu outils digitaux ; donc il a mis en place des « factory ». C'est un discours un peu moderne, pour repenser les processus de la filière RH du groupe à l'échelle mondiale. Donc il a mis en place 5 factory : une sur la structuration de la filière (comment ça s'articule entre la DRH Groupe, les DRH filiales, des branches , etc. ; tout ce qui est structuration.) ; il y en a une qui s'appelle la FRH de demain, il y en a une sur l'innovation ; il y en a une quatrième ( ? ) ; et celle où je suis c'est le business ; c'est comment les RH sont des leaders business. Comment on n'est pas là seulement à soutenir le business, mais comment on crée du business, nous en tant que RH.

Et donc, ce qui est très symptomatique c'est que ces cinq factory sont organisées de manière très hiérarchique. C'est-à-dire que ce qui est censé être de la transversalité : il y a cinq factory, cinq Sponsors, et cinq membres du CODIR RH, il y a le DRH, les cinq DRH adjoints, et puis les deux autres qui ne sont pas DHR adjoints. Ce sont les sponsors. Ils ont là pour donner les grandes lignes. En-dessous, il y a les Transfoleaders. Ce sont les grands DRH de l'entreprise, soit de grosses filiales en France, soit des DRH de régions ; parce qu'on est organisé maintenant par business unit géographique (La Chine, le Brésil, l'Afrique, etc...). Donc les Transfoleaders c'est des DRH DE CES BU régionales ou françaises. Donc moi, dans ma factory business, il y a la DRH de toute la zone Moyent-Orient, il y a le DRH de COFELIS, et il y a le DRH de la zone Asie-Pacifique.

En-dessous des Transfo-leaders, il y a des gens qui sont Transfo-managers. Moi j'en fais partie. Donc là, c'est des gens qu'on a mis là parce que c'est des gens qui pouvaient aider à la transformation, apporter des idées, structurer la réflexion. Fallait être volontaire, je me suis porté volontaire. Il y en a 7-8. Et en dessous, il y a des Transfo-agents, tous ceux qui sont volontaires pour participer aux factory ; et notamment la nôtre. Qui là, sont censés travailler. « Tout c'est transversal », d'un air moqueur... Mais

n'empêche que ceux qui décident ce sont les transfo-leaders. Après, on fait du design thinking ; mais au final, on a quand même un mélange, compris avec le digital d'horizontalité et de verticalité.

\*Donc ça veut dire que le design thinking n'a pas de poids devant les décisions du Transfo-leader ?

Alors, là on a fait une séance début septembre, où on était les Transfo-leaders, les Transfo-managers, on a fait du design thinking pour établir la feuille de route de chaque factory. Ce n'était pas possible d'associer ... ; n'empêche on a défini une feuille de route avec un plan d'action . Et dans cette feuille de route et ce plan d'action, il y a trois axes correspondants aux trois Transfo-leaders...Ce que je veux dire c'est qu'on n'est pas dans l'agora athénienne. Et je crois que le digital ne va pas horizontaliser tout. Il le peut. Mais ce qui pilote le changement, ce n'est pas la digitalisation. La digitalisation c'est qu'un moyen. Ce qui pilote le changement c'est la volonté des hommes et des femmes de travailler en coopération ou de ne pas y travailler.

Je ne suis pas un fou. Je ne veux pas supprimer toute la hiérarchie. Mais je serais prêt à horizontaliser davantage ; mais je suis limitée par la structuration qui est encore très silotée. De mon point de vue. Après j'ai une vision aussi sur ce qui se passe dans d'autres entreprises, je pense que ce qui se passe chez Engie, ça correspond à la moyenne. On n'est pas dans les plus mauvais.

\*Quel est le but de la RH quand elle s'est dit qu'elle allait adopter la loi pacte ? Qu'est-ce qu'elle poursuit comme objectif ? Qu'est-ce qu'elle veut ?

La loi Pacte ce n'est pas que la DRH. La question pour le Groupe, il y a plusieurs intérêts. Il y a une volonté d'Isabelle Kocher, du DRH, d'un certain nombre de dirigeants, de considérer que l'entreprise a un rôle social à jouer ; et que nous aujourd'hui, la ligne stratégique c'est de devenir leader de la transition 0 carbone. (Dimension environnementale et sociale). Quand on dit on va prendre 10% d'alternance, on va agir sur la précarité. Et donc la réflexion sur la raison d'être ; etc. Après en termes de management, il y a une volonté d'avoir des managers coopératifs, qui travaillent ensemble, qui sont aussi très participatifs avec les salariés. Par exemple, sur la stratégie du Groupe, le Groupe a fait une enquête auprès des 150.000 collaborateurs du Groupe sur « c'est quoi l'avenir, le futur du Groupe, le futur de notre domaine, c'est quoi les grandes tendances dans le monde et dans les évolutions sociétales, et qu'est-ce qu'il faut qu'on prenne en compte pour faire notre travail convenablement. Ça été lancé à l'échelle pour tous les salariés. Tous n'ont pas participé ; mais il y a 30.000 personnes par une plateforme électronique qui y ont contribué. Ça s'est fait avec une entreprise, ça été ramassé. Alors toute cette dynamique sociale et environnementale, évidemment, elle est aussi contrainte comme des objectifs financiers. Et le problème du groupe aujourd'hui, c'est que la population, a bien conscience des enjeux environnementaux. Et donc la stratégie que nous avons suivie, que nous avons eu depuis 2015, on vend régulièrement nos parts et on ferme des usines de production d'électricité à partir du charbon. On avait à peu près 13% du CA en 2015 ; on est aujourd'hui à 4 ou 5%. Donc on se désengage. Tout ça est cohérent avec les attentes de la population, mais le court de l'action n'augmente pas parce que les investisseurs même s'ils considèrent que ce n'est pas forcément mauvais, ils ne sont pas certains que ce soient rentable et que ce soit le plus rentable. Donc on a une contrainte sur le terrain financier et économique. Donc il y a de la contradiction ; les choses s'équilibrent comme ça.

\*Votre sujet c'est un peu le management, c'est ça ?

L'entreprise à mission, elle organise des débats avec les parties prenantes. Et la participation des salariés dans les administrations. Mais ça ce n'est pas le management. Ce n'est pas le management au quotidien avec des équipes de travail.

Dans le management, je pense que les choses sont en train d'évoluer. J'ai fait un petit séminaire l'an dernier sur « Management et Transformation ». Il y avait Orange, La Poste, Engie, Orano, etc. J'ai fait un document de capitalisation, mais tout ça n'est pas public. C'est vraiment pour votre information personnelle. Parce que je ne veux pas me mettre en porte à faux avec les entreprises citées. Alors, grosso modo, qu'est qu'on dit ? C'est qu'on est en train de changer d'époque avec deux types de transformations. Avant, on ne parlait pas de transformation, mais de changements. On était à un état A on passait à un état B. Typiquement, on installait une nouvelle ligne de production. Donc ça changeait la façon de travailler, ça changeait les équipes. Mais on arrivait à un niveau stable. Et là, on est dans une logique de transformation continue, permanente. Où les choses bougent. Donc ça c'est un peu la transformation. Donc derrière, c'est quoi le rôle des managers.

\*Est-ce que le manager peut encore décider et diriger tout, tout seul ?(Décision, démocratie, participation)

De toutes les façons, il ne peut plus faire ça. C'est-à-dire, tout seul commander. Mais à un moment donné, il décide tout seul. Ce n'est pas possible de décider à plusieurs. Tout le monde fait semblant de penser qu'o peut décider à plusieurs. Ce n'est pas possible de décider à plusieurs. Même la démocratie le prévoit. Puisque quand on ne peut pas arriver, on fait un vote. Le vote, ce n'est pas la démocratie. Le vote c'est le moyen utilisé par les systèmes les plus démocratiques pour trancher des questions qui ne peuvent pas être tranchées par le débat. La démocratie c'est le débat, c'est la discussion, la participation. Et à un moment donné, s'il y a plusieurs solutions, il faut arrêter une décision. La décision, elle peut être partagée, elle peut être discutée ensemble. Donc, il y a plusieurs décisions qui peuvent être prises quasiment à la majorité. Mais encore une fois, « la décision, elle va avec la responsabilité. Une décision, ce n'est pas le truc on décide et ça se fait tout seul. Parce qu'il y a beaucoup de managers qui pensent qu'une fois ils ont dit les choses, c'est comme si c'était fait. Alors qu'il y a un petit temps...Et donc la décision, elle marche avec la responsabilité. Donc, il peut y avoir une décision collective au sens où c'est une équipe de direction qui a décidé. Mais s'il y a des désaccords dans m'équipe de direction, c'est celui qui dirige l'équipe de direction qui va décider. Après les autres, ils ont intérêt à faire la même chose. Et quand on descend à chaque étage, il y a des gens qui décident. S'il y a des désaccords, il décide seul. Et c'est eux qui en porteront la responsabilité.

\*Commander-contrôler vs modèle d'animation.

Et donc, les rôles des managers, la décision ne disparaît pas. Par contre, ce qui est en train de changer c'est qu'effectivement, ils vont être moins là à commander, contrôler. On dit quand même que le modèle commande-contrôle, ce qui n'est pas la décision. Commander c'est dire à quelqu'un « toi tu vas faire ça ». Et après je vérifie que tu as fais ce que je t'ai dit. Ça ce modèle-là, i ne disparaît pas, mais il est affaibli pour un modèle qui est plus un **modèle d'animation**. Où l'idée c'est effectivement, d'animer une collectivité, de faire en sorte que les gens coopèrent entre eux, et surtout de susciter l'engagement des individus. Et on sait très bien que plus on est dans un modèle commende-contrôle, on ne suscite pas forcément l'engagement. Or, l'efficacité aujourd'hui suppose que les gens soient engagés. Donc, il y a un changement du rôle du management.

\*Expérimentation, en situation.

Le troisième aspect de ce qu'on a fait c'est comment on forme ? Comment on développe les managers ? comment on fait qu'il passe d'un modèle A à un modèle B ? Et ça c'est un des sujets de la transformation aujourd'hui. 1- Ce n'est pas en les équipant d'outils digitaux. 2- Ce n'est pas simplement en mettant des réseaux sociaux. Ça peut aider, même si ça peut aider. Parce que la transparence elle n'est pas plus grande sur les réseaux...C'est en jouant sur l'expérimentation. C'est-à-dire en mettant les managers en situation de changement, d'expérimentation. Par exemple, là ce que nous faisons sur les factory, même si ça reste un peu hiérarchisées. On est amené à travailler ensemble avec des cultures différentes, des origines différentes. Bien sûr ce travail-là, il se fait en plus... Quand le gars de l'Australie vient avec celui du Moyen-Orient, ils passent une petite semaine à Paris, ils ont fait des réunions skype, etc. Tout ça c'est en plus du travail normal classique. En mettant ces managers en situation de discuter, on les met en situation de changer et d'évoluer. Il y a des choses chez Orange, je pense qu'ils font des trucs pas mal. Nous on est très centré sur Talen- Management. Mais en tout cas, c'est en faisant de l'innovation managériale.

Je ne sais pas si vous connaissez David Autissier. Lui, il travaille sur ces sujets-là. Bon François fait des choses sur ....Moi je crois beaucoup, mais chez nous ça a du mal à prendre, à des processus de codéveloppement. Le codéveloppement, ça c'est vraiment un outil pour moi qui fait évoluer le management. Bien plus que le digital. Parce que là on travaille vraiment sur les postures, sur les pratiques, sur ce qui fait le métier de manager.

\*En termes de postures, est-ce que ça change chez vous ?

Il y a une volonté intellectuelle de le faire. Moi, je trouve qu'on prend encore trop de précaution. Parce que la culture de la maison est une culture encore très hiérarchique et même ceux qui viennent de l'extérieur reste dans une logique un peu verticale. Ce que je veux dire c'est qu'on pourrait imaginer ; on peut se dire Suez, Caisse de France sont très hiérarchisés ; ok. Mais même les nouveaux qui arrivent, moi je ne les trouve pas forcément dans une logique très horizontale. A ça, il y a la contrainte financière qui joue ; pas l'argent en tant que tel, mais la pression de la concurrence.

\*Est-ce que par le codéveloppement, on n'affronte pas mieux la concurrence ?

Ce n'est pas si évident que ça. Ça prend du temps. Donc, il y a une pression due à la concurrence, due à des coûts qui fait les managers au quotidien, en tout cas dans les entreprises, il y a une pression pour qu'on tienne un peu les coûts. Qui fait qu'en situation un peu de tension, de stress, de concurrence, ce sont les réflexes qui resurgissent. Et ce n'est pas parce qu'on va faire une structure de codéveloppement qu'on va pouvoir vendre moins cher.

\*Et si on revient sur les postures, il y a une volonté intellectuelle ?

Moi j'avais fait une proposition de développer du codéveloppement. On l'a fait un peu pour les cadres dirigeants et puis on a arrêté. Je ne sais pas pourquoi. Même si je pense que le principal obstacle c'est que dans le codéveloppement, on ne parle pas de ce qui marche. On parle des difficultés qu'on a . Et qu'il y ait une telle concurrence entre les personnes qui priment ; les

situations de pouvoir des entreprises. Que dire devant ces pairs qu'on a tel et tel problème. Ça fragilise. Et donc on ne le fait pas. Moi, je pense le concept de codéveloppement, il faut le développer assez bas.

\*Co-leader, donner du sens, impact de la concurrence

Mais on développe des formations sur co-leader. Là je ne pense pas qu'on soit parmi les plus en avance. Parce qu'on reste encore dans l'injonction. C'est-à-dire : voilà les managers, donc on a une formation, qui s'appelle co-leader. Aujourd'hui, on est sur la mode du leadership. On n'a plus des managers. C'est-à-dire que tout le monde soit leader. Comme le dit Maurice Thévenet, « leader, en Allemand=Furer, en Italien= Douccer ». Leader, c'est essayer de faire avec ce qu'on a. L'idéal c'est de faire les deux. Y 'en a qui disent les leaders ce sont ceux qui ont la vision, qui voient où aller, qui donnent le sens. C'est une expression que j'aime bien critiquer. Donner du sens, c'est comme si on allait en donner quinze-vingt kilos ; qu'on a acheté au magasin qu'on distribue un petit peu. Il n'y a pas quelqu'un qui le sens. Il y a quelqu'un qui peut organiser la discussion pour que le travail ensemble ait un sens. Mais chacun apporte une partie du sens. Je suis d'accord avec Thévenet quand il dit qu'il faut articuler les deux : le leader et le manager. Il faut à la fois une vision et être en situation d'animation. Ça, il y a une vraie mutation à faire, je pense qu'on progresse. Mais évidemment, il y a des résistances, et les résistances c'est la situation concurrente ; il y a une situation de concurrence entre les hommes dans les organisations. L'entreprise de 100 personnes, c'est différent de...Et puis vous avez ces deux phénomènes qui freinent un peu le mouvement.

Alors, ce qui est en train de changer, je pense c'est le ...C'est pourquoi moi je suis très prudent sur la forme de management que nous avons. J'ai l'habitude aussi de dire que le management à la française qui est assez monarchique quand même, il vient de Louis XIV ; il a été transmis au Chinois par les Jésuites, et il a quand même subis une grande Révolution, deux Guerres Mondiales, et que moi je ne suis pas certain qu'entre la digitalisation et le mode de management ce soit la digitalisation qui gagne.

\*Vous ne voyez pas de lien entre les deux, en fait ?

Non, je pense que la digitalisation, c'est comme l'électricité, comme la machine à vapeur ; c'est un outil technologique. Après on l'utilise ça peut faire du bon comme ça peut faire du mauvais. J'ai été avec quelqu'un, qui n'est pas d'ici de chez Engie et que me racontait hier que ...alors c'est une entreprise un peu particulière avec des salariés qui sont dans un statut et d'autres qui sont dans un autre. Que ceux qui sont dans un statut protégé, eux ils peuvent faire du télétravail quand ils veulent. Que les autres qui sont dans un statut privé n'ont droit au télétravail une fois par semaine.

\*C'est le RH qui organise ça comme ou bien ?

C'est le responsable de la structure de l'entreprise. Et alors là quand il y a eu la grande grève vendredi, ceux qui étaient au statut A pouvaient faire du télétravail ; les autres, soit ils prenaient

une journée de congé, soit ils étaient obligés d'être leur poste de travail en continue. Et il envoyait des messages par Teams où les gens devaient répondre rapidement. Donc là, on voit en quoi l'utilisation de Teams est quelque chose d'extrêmement intéressant. Ça dépend de l'usage qu'on en fait. La même entreprise, la même personne, elle me disait qu'on leur demandait de faire du tweet et qu'ils étaient évalués sur le nombre de retweetage de leur message. Ce n'est pas une entreprise anglo-saxonne, mais une entreprise très francophone. Entreprise qu'on dirait sociale. Non, tout ça n'a rien à voir. C'est pour dire que cette situation-là, elle n'est pas exceptionnelle. Ça arrive souvent. Voilà !!! Chez nous ici, moi par exemple j'ai un conte linkedin ; je m'en sers dans le sens où j'ai 3000 ; j'ai fait assez peu de post par exemple. Je pense que ça c'est regardé par la Direction. Je ne dis pas que ce n'est pas bien de... c'est très bien qu'il y ait des posts . Mais je veux dire, ça ne peut pas être la seule mesure de l'innovation, de la coopération.

Je pense que les enjeux sociétaux ; c'est-à-dire le fait que notre entreprise a beaucoup de clients et on a beaucoup de salariés qui sont en contact avec les clients ; soit les techniciens qui font installer les chaudières à gaz ; ou qui gèrent les pompes à chaleur, plus la distribution, etc. Je pense qu'il faut qu'on anime cette masse là pour être efficace. Je pense qu'on a un personnel qui est en contact. Une grande partie de notre compétitivité est liée à ça. Dans ce cadre-là, on n'est plus(...) ; le système commande-contrôle est beaucoup moins efficace. Donc ça je pense c'est un vrai changement dans les évolutions qui font que le management, et encore je suis prudent. Parce que c'est au plus bas niveau.

J'avais fait un document sur le management sur le management et la disruption numérique en 2015. Et on était frappé quand on avait fait les entretiens à tous les niveaux du management. Plus on montait dans la hiérarchie, plus les managers avaient un discours disruptif sur le numérique en disant que ça allait complètement étaler, réduire la hiérarchie, rendre l'entreprise plate avec une utilisation d'autant plus faible. C'est-à-dire que plus on monte dans la hiérarchie, moins les gens utilisent le numérique. Plus on descendait, plus l'utilisation du numérique était forte, plus le numérique avait une opinion positive ça permettait au gens d'aller plus vite, de mieux satisfaire le client, de courir plus vite, de mieux atteindre les objectifs ; donc ils étaient contents d'avoir les outils numériques ; mais ils ne voyaient pas du tout l'impact sur le mode de management. Il y a une inconscience. Et donc en haut, on avait des dirigeants qui étaient biberonnés au discours des cabinets Accenture, qui leur disaient allez-y vers le numérique, vous allez pouvoir supprimer les lignes hiérarchiques, des strates. Ils régurgitaient ce discours. Et en bas, il y avait une inconscience sur ce qu'ils étaient en train de faire avec davantage d'horizontalité. Un peu une prise de conscience ; mais une prise de conscience sur le fait que ça affaiblissait la frontière entre travail et non travail ; mais sans une conceptualisation de ce que ça faisait sur leur mode de management. Ça c'était il y a trois quatre ans, je pense que ça a évolué un peu.

### 3-Les valeurs à Engie ?

Alors, nous on a quatre valeurs dans le groupe. On parle de plus en plus de culture. On a quatre valeurs : l'audace, l'exigence, l'ouverture et je ne me rappelle plus la quatrième. Moi ce que je

pense c'est que les entreprises les plus performantes sont en train de se rendre compte qu'il faut arrêter de travailler sur les valeurs. Parce que (...), on peut les redéfinir sans arrêt ; la question c'est leur mise en pratique. Comme la stratégie elle est définie ; mais après c'est comment la stratégie elle est mise en œuvre par l'ensemble du corps social. Et donc il y a un travail sur la culture. A faire. Mais les entreprises qui travaillent sur la culture, qui veulent le faire, celles qui sont les plus en retard continue de faire des chartes, continue de faire des valeurs, de dire les comportements. Alors ça c'est assez compliqué parce qu'on commence par le sommet pour que ça descende ; ça prend plein de temps pour que ça descende plus d'une année. Et avant qu'on soit arrivé en bas, les gens se rendent compte que ceux qui ont été formés sur cette charte ne la respecte pas. Et que ça ne les empêche pas d'être promus. Donc ça n'invite pas forcément à une généralisation de cette charte.

Par contre, moi ce que j'ai trouvé de pertinent chez Orange par exemple, c'est qu'ils ont dit, on va arrêter de (...). Ce qui les intéresse ils l'ont fait dans une démarche d'enquête sur leurs managers, qu'est-ce qu'ils faisaient au quotidien ; c'est quoi leurs valeurs etc. Et de diffuser des postures ; eux ils ont travaillé sur des postures. Et de faire en sorte que ce soit un truc remontant, du bas vers le haut, plutôt qu'il ne soit descendant. Moi je trouve que ça c'est un truc plus puissant. Alors ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas avoir des valeurs comme on a. Mais c'est encore une chose, ça touche le management. Nous on vient de décider, la stratégie c'est de devenir le leader mondial de la transition 0 carbone. On peut rajouter pour un progrès plus harmonieux. Donc là, leader de la transition 0 carbone As a Service. C'est-à-dire en insistant sur le service impactant ; c'est-à-dire produire de l'énergie verte, suppression de gaspillage. Et là, il y a deux solutions. La chef, elle s'est rendu compte que tout le monde ne comprenait pas bien la stratégie. Alors deux choses : soit qu'on ne comprend pas bien, soit parfois les gens sont en désaccords, mais bon. Et donc, elle a demandé à ce qu'il y ait un petit kit qui soit fait avec power point ; ça va être envoyé aux managers cette semaine pour que les managers travaillent le kit avec les équipes. Ce n'est rien, mais je trouve que c'est très descendant. C'est un peu le « mettez-vous ça dans la tête ». C'est un peu de la trépanation virtuelle. Ce n'est pas très nouveau monde quoi. C'est assez classique. Moi, je préférerais qu'on demande aux gens dans les équipes eux, comment ils contribuent dans leur travail à la transition énergétique. Et qu'ils expriment eux, ce qu'ils font au quotidien pour la transition énergétique. Je pense que c'est un machin plus puissant pour travailler sur la culture. Et avec l'idée qu'on ne transforme pas la culture. C'est un peu cette phrase de xx « ça ne sert à rien de tirer sur les tiges des fleurs, pour les faire pousser plus vite ». Donc je pense que travailler sur la culture c'est uniquement en partant de ce que les femmes et les hommes produisent déjà. Et en disant ça, ça va dans le bon sens ; en insistant moins sur ce qui va dans le mauvais sens. Et ça, ça suppose d'avoir un management qui soit capable de le faire. Quand vous êtes dans la situation d'Isabelle Kocher évidemment la tentation est de « faire descendre »

### I-1-Journée type

Pour refaire l'histoire, comme ça, ça met en contexte. Je suis arrivée chez Up à la fin de ma deuxième année de master, donc en Février 2018 en stage et du coup après, j'ai été pris en intérim pendant plusieurs mois. Et en fait, l'objectif, chez Up, en gros il y avait une problématique managériale. Qui était qu'en fait, la boîte connaissait une triple transformation liée au numérique, une transformation démocratique et une transformation managériale. Je suis arrivée dans cette équipe un peu par hasard parce que c'est François qui m'a conseillé auprès de la DRH. Je suis arrivée un peu comme ça . Au début, on ne me donnait pas grand-chose à faire. Du coup, mon travail ça a été de faire mon mémoire de master. Et derrière ça a été de les accompagner, de les ouvrir un peu à certaine réflexion qu'elle n'aurait pas eu sans moi. C'est-à-dire qu'elles étaient très dans leur vision RH. Ma manageuse était une ancienne recruteuse, elle était passée par la formation. C'était une RH quoi. J'avais deux autres collègues, mon autre collègue, elle était formation, elle était très orientée vers l'ingénierie de formation. Et l'autre était dans l'accompagnement du changement. Elle s'occupait de la mise en place d'un ERP. Tout le monde était dans sa vision gestionnaire RH. Et moi du coup l'objectif était que je les ouvre sur d'autres thématiques ; du moins que je les fasse réfléchir sur les problématiques. Comme ça, mes journées globalement c'étaient : lire sur certaine thématique, que ce soit sur les coopératives, sur le numérique, sur plein de thématiques managériales RH, le partager avec mes collègues et du coup en fait à la fin, on pouvait discuter pendant deux heures et débattre. Pour moi, mon boulot c'était ça en fait, la chakras sur d'autres trucs. Et après, il y avait des dispositifs managériaux qui étaient mis en place et je participais ces dispositifs. Mais beaucoup plus en support que (...), j'ai très peu organisé les choses.

\*Quand tu dis que tu participais au processus de transformation, c'était en qu'acteur ou seulement en débat ?

En fait, d'abord j'essayais de, sur la mise en place d'un dispositif de formation, j'intervenais avant, sur la réflexion « Kevin qu'est-ce que tu en penses ? ». J'essayais de les challenger sur le dispositif. Pendant le dispositif j'intervenais en support. Ce qui me permettait d'observer le dispositif. Et j'en faisais un peu un retour critique. J'étais dans l'accompagnement des accompagnateurs RH.

\*Un peu comme un auditeur ?

Auditeur, oui, parce j'évaluais un peu entre guillemets les dispositifs ; mais surtout j'étais pour essayer de les ouvrir sur les problématiques qu'elles n'auraient pas vu. Par exemple, il y avait un moment un dispositif pratique managériale, elle était très dans leur truc, il faut que ce soit comme ça ; on va ouvrir un petit peu parce qu'on est quand même dans une coopérative. On est dans une entreprise différente. On veut être différent ; donc on va essayer de faire un peu différemment. Ça ne marchait pas toujours.

\*On peut dire que c'est à cause des processus ?

Ce n'est pas forcément les processus. Il faut voir qu'Up est une entreprise qui a plein de processus mais qui n'en respecte aucun. Mais c'est surtout en fait (...). Moi ce qui m'a marqué ce n'est pas forcément en termes de process ; mais plutôt en termes de penser de ces personnes-là. Ce sont des personnes qui ont leur vision RH. Et c'est très compliqué de les faire penser en dehors de cette conception RH. Ce sont des personnes qui ont 20 ans d'expérience dans la GRH, dès qu'on essaie de les faire penser un petit

peu à côté, tout de suite elles disent « on ne va pas les faire décider pour nous ». Il y a une posture RH que j'essayais de remettre en question. C'était compliqué pour eux ; pour elles en l'occurrence.

## 2-Répartition des tâches : polyvalence ou silos ?

Alors, justement, on était dans un moment d'évolution de l'entreprise. Parce que, faut savoir que le Groupe Up, la Maison-mère du Groupe Up c'est une coopérative. Donc ce sont des salariés-sociétaires. Ils avaient une certaine culture de polyvalence. C'est-à-dire que tout le monde était un peu sur son sujet ; il y avait quand même des commerciaux ; mais tout le monde s'entraidait. Il y avait une entraide, une sorte d'horizontalité. Et derrière, il y a eu une évolution d'organisation, une structuration de l'entreprise. L'entreprise a extrêmement augmenté les 10 dernières années. Et en fait, au moment où je suis arrivée, tout le monde fonctionnait en silos. Les commerciaux bossaient avec les commerciaux, le service RH avec le service RH, le service client avec le service client. Et dans même tous les services chacun avait sa tâche bien définie. C'était assez individualiste comme comportement (posture).

\*Et après ça a changé ?

Mais justement c'est ça qu'on voulait changer. En fait, on est passé d'un côté entraide, coopératif à une culture très individualiste. L'objectif de l'équipe RH dans laquelle j'étais, c'était en fait de revenir à une culture coopérative. Beaucoup disaient « Nous, on s'est perdu en chemin. On devient comme les autres boîtes ». Et l'objectif c'était de revenir à un mode, à une culture plus coopératif, Certains disent « on s'est perdu en chemin ». On devient comme les autres boîtes, et l'objectif c'était de revenir à un mode plus coopératif.

## 3-Définition de structure de UP ?

Maintenant, elle est hiérarchique. C'est vraiment un truc hiérarchique et très siloté. Hiérarchique dans le sens où il y a une vraie coupure entre les managés et les managers. Quand je dis coupure, je dirais même une tension entre les managers et les managés. La posture du manager est remise en cause par le rôle des sociétaires. Il y a un moment où en entre dans un rapport directif. Et on a des managers qui prennent des signes de pouvoir. C'est par exemple l'appui-tête sur les chaises, les managers ont leur bureau. Il y a plein de petits trucs symboliques pour les managers et que les managés remettent en cause. Donc là, il y a déjà un rapport hiérarchique ;et même entre managers. Donc ça veut dire qu'il y a un rapport hiérarchique par rapport au type d'iPhone selon les échelons de chacun. On a un rapport symbolique très hiérarchique pour justement contrebalancer le côté d'une personne au niveau de la coopérative. Ça c'est le côté très hiérarchique. A côté de ça, le pouvoir hiérarchique est remis en cause perpétuellement. Je pense que c'est pour ça qu'il y a ce côté symbolique très hiérarchique. Et en plus, il y a le côté très siloté où les RH sont avec les RH, la communication avec la Communication, etc ; au niveau du travail en tout cas.

Le climat était très tendu. Je pense qu'à partir du moment où je silote, et que j'hiérarchise et que je suis tout seul, donc du coup il faut que « je me batte » pour garder ma place. On était arrivé sur des comportements très individuels. Et ça quand j'interrogeais les anciens, c'est très récent en fait. Ça a commencé à être comme ça il y a cinq ans.

\*A cause d'un nouveau dirigeant ?

Il y a eu un nouveau dirigeant. Mais je pense qu'il y a eu un moment où la coopérative est passée d'une centaine de personnes à on va dire 800 personnes. Donc il a fallu structurer. Et à partir du moment où on structure, on fait pareil que les autres. Et du coup on arrive à un management individualiste ; très classique. Il y a une personne qui me disait « c'est parce qu'on est différent et qu'on fait comme tout le monde qu'on est pire ». Dans le sens, où on veut être différent, mais vu qu'on fait comme tout le monde, en fait on fait pire que les autres.

## II-Identification du mécanisme d'organisation des procédés de travail et de prise de décision

1-On est devenu une entreprise taylorienne. En plus de ça, ça a été la mise en place, avec la révolution numérique. Du coup, le groupe Up, ceux qui font les tickets déjeunés, les chèques cadeaux, c'est des trucs papiers. C'est-à-dire que ce n'est plus les trucs papiers. Dans deux ans, ils abandonnent le papier. Donc ils perdent leurs métiers qui ont fait leur succès depuis 40ans. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, ça va être le téléphone, ça veut dire numérisation des processus, numérisation des métiers, et du coup, mise en place d'un ERP. Et l'ERP, c'est une ligne, c'est une chaîne. Et du coup, on est arrivé dans un truc où c'est très « procédés », « très individualisé ». Il y a des personnes, leur travail c'est faire de la saisie quoi. Après, il y a un côté très commercial. Mais même les commerciaux, une grande partie de leur boulot c'est saisir. Et aujourd'hui, de plus en plus on arrive dans cette logique de process qui a été importé pour moi par cette numérisation de l'offre, et donc des process et donc des métiers. Et donc, à un moment, il faut numériser l'entreprise et du coup c'est l'arrivée des gestionnaires qui ont fait Carrefour, et du coup on fait la même chose chez Up.

### 2-Principe d'essai-erreur ?

Faut savoir qu'Up c'est le bordel. C'est-à-dire qu'ils ont tous une fiche, ils ont plein de process, mais personne ne respecte la fiche, personne ne respecte le process. Parce qu'au niveau culturel, avant, ils n'étaient pas comme ça. Et puis, ils remettent tout en cause. Ils parlent tout le temps. La mise en place de l'ERP ça a été une catastrophe.

\*Et ça c'est informel ?

C'est informel, tout en étant formel. Dans le sens où on n'a pas (...). Je le cas de l'ERP, c'est reconnu que tout le monde doit être à sa place parce que c'est très procédés. Sauf que niveau culturel, ça ne fonctionne pas comme ça. Les gens ne font pas comme ça. Mais c'est reconnu par la hiérarchie que les gens ne font pas comme ça.

\*Il y a donc deux statuts? Un très procédés qui est critiqué et la culture ancienne revendiquée ?

Les deux sont critiqués. C'est critiqué dans le sens où en même temps, tout le monde dit, il faut respecter les process, parce que c'est comme ça qu'on peut fonctionner. Et en même temps, tout le monde critique ces process en se disant « nous on est quand même dans une entreprise démocratique. Et donc, on a le droit de dire notre mot ».

\*Est-ce que les critiques sont prises en compte ? est-ce qu'elles impactent ?

C'est pris en compte, sans être pris en compte. UP c'est le conflit permanent entre une forme de normalisation organisationnelle et une forme « je veux rester singulier par rapport aux autres entreprises

». Et aux final, j'ai des sociétaires en face de moi, donc je ne peux pas les manager comme n'importe qui. Et c'est pour ça que la RH a mis en place une transformation culturelle. Où l'entreprise c'était de passer à une entreprise coopérative entrepreneuriale. C'est-à-dire une entreprise traditionnelle. Il y a eu tout un dispositif RH pour virer cette ancienne culture.

\*Du coup, il y a une sorte de schizophrénie organisationnelle. En fait, il y a une sorte de fascination et de peur des entreprises extérieures. De peur parce qu'il y a la concurrence et que la coopérative ça reste une petite entreprise. C'est 800 salariés sociétaires et au niveau du Groupe ça reste 2500 personnes. Et à côté d'Edenred ce n'est rien du tout. Et en même temps, il y a une sorte de fascination. Parce que c'est des grandes boîtes. Ça fonctionne bien, c'est efficace !!! «Nous on n'est pas efficace ». Donc on est dans une sorte de schizophrénie permanente, où on veut être singulier et on veut être comme les autres. Sauf qu'à un moment ça ne fonctionne pas et c'est pour ça que (...). On ne peut pas mettre en place des dispositifs identiques aux autres entreprises dans cette boîte ; ça ne marche pas. Donc pour moi, ils sont dans une bifurcation. Ils vont devoir choisir entre le fait de normaliser complètement ou vraiment faire le choix de la coopération. Pour l'instant, je ne sais pas quel choix ils font faire. Donc du coup j'ai quitté l'entreprise il y a quatre mois.

\*C'est la normalisation qui gagnera ?

Surtout que tous les anciens sont en train de partir. Il y avait quand même des anciens qui avaient 40ans de boîte. Toutes ces personnes-là sont en train de partir. Et puis avec la numérisation, on a des nouveaux arrivants, des trentenaires, qui ont bossé avant pour des grandes boîtes, pour le numérique etc. Et qui arrivent et font faire la même chose. Et c'est le risque comme le disent les anciens qui ont 15ans de boîte, « On est en train de perdre notre âme ». Sauf que du coup, à un moment, je ne sais pas comment ça va se passer avec le statut coopératif. Est-ce qu'ils vont le changer ou pas ? Est-ce qu'ils vont l'abandonner ?

## 2-Résolution de problème

Il y a d'un côté, un côté très coopératif et de l'autre un côté très individualiste et individuel. Dans le sens où dans le côté coopératif, si jamais dans cette boîte, il y a un gros problème, les gens sont capables de se mobiliser et de venir un samedi. Les managers sont capables de venir faire de la saisie de commande. Et c'est pareil pour les DRH, etc. Il y a cette capacité de coopération et de mobilisation qui est impressionnante. Le problème c'est qu'après quotidiennement, on est très dans la compétition, que ce soit entre managers, parce que l'objectif c'est d'avoir le plus de personnes, de galons ; etc. Et entre managers et managés, et entre managés. Quotidiennement on est dans une logique très individualiste et compétitive. Et d'un autre côté, on est aussi très dans le convivialiste. C'est-à-dire que les gens s'aiment, se font la bise, mangent ensemble, rigolent ensemble, ils ont besoin de se toucher, etc. Et je pense qu'il y a le côté qui vient de la culture coopérative.

Tout le monde, les nouveaux comme les anciens sont comme ça. Il y a des after work tous les mois. Dès qu'il se passe quelque chose dans le groupe, il y a un apéro. Après, il y a de tout. Il y a des personnes isolées. Il y a des jeunes commerciaux qui savent qu'en entrant un an ou deux après qu'ils vont partir. Mia sinon, tout le monde rentre dans ce côté convivialiste ; mais en même temps, dans ce côté compétitif.

\*Est-ce que même dans le travail au quotidien, c'est le chef qui commande ? C'est le sachant ?

C'est le sachant puisque c'est lui qui a les informations. D'un côté le sociétaire va avoir énormément d'informations. Radio Moquette fonctionne là-bas extrêmement bien. C'est-à-dire que tout se sait. Et du coup, le manager, pour garder le côté hiérarchique, la moindre information qu'il va avoir de sa hiérarchie, il va la garder. Pour justement contrebalancer le fait que le managé peut avoir plus d'information que lui.

Je veux dire, on est dans un processus de normalisation. Donc on n'est pas encore normalisé. Donc on peut encore « rebifurquer » vers le coopératif. Il y a toujours ces deux côtés. Quel que soit le sujet qu'on va aborder on aura toujours d'un côté ça va se normaliser, d'un autre côté ça reste coopératif.

## 6-Qualification du management

Je dirai un « management bouleversé ». Il est instable. Et à un moment, on a mis en place, dans ce processus de changement culturel, la RH a mis en place un référentiel de pratiques managériales. Du coup, on a fait participer les managers pour qu'ils écrivent leurs pratiques pour dire qu'est-ce que doit être un manager chez UP. On a fait 8 ateliers avec des groupes de managers, et pendant ces ateliers-là, l'écriture de ces référentiels pour les managers, ça a été une manière pour les managers de réaffirmer leur pouvoir. C'est-à-dire « je sanctionne, je décide, etc. ».

## III-Identification du mécanisme de liaison, mode relationnel

### 1-Egal à Égal ?

D'un côté c'est distancié. Et de l'autre c'est des personnes qui vont être très proches l'une de l'autre. Humainement, il se tutoie. Il y a des managés qui n'ont pas peur d'aller dire à leurs managers « ça ne va pas là. ». Et c'est cette remise en cause du pouvoir du manager. Vu que tu tutoie tout de suite mon manager. Un manager qui arrive tout de suite dans une équipe. L'équipe va commencer à le tutoyer. Et c'est l'équipe qui va lui apprendre l'entreprise. Du coup, il y a ce renversement-là, et du coup c'est compliqué pour les managers. Donc il y a ce côté très distancié et très proche.

\*Donc on peut dire que ce sont les managers qui refusent de s'intégrer à la culture coopérative ?

Pour moi ce n'est pas les managers, mais c'est le management. On va dire, qu'il y a un moment où, il n'y a pas de force créatrice au niveau managérial. C'est-à-dire qu'ils sont obligés de prendre le management comme il a été toujours fait ailleurs. Et, en fait du coup, pour moi, c'est en faisant ça que la greffe ne prend pas. Je ne remettrai pas la faute sur les managers, parce que pour moi, les managers sont aussi victimes de cette situation-là. C'est-à-dire qu'on n'a jamais créé un management pour les coopératives. Donc forcément, la greffe ne prend pas. C'est le bordel.

\*La RH a déjà pris position. Elle veut que les managers soient des commandants

Oui, oui. Mais on sait que ça ne se passe pas comme ça sur le terrain.

\*Il y a une résistance ?

Une résistance dans le sens où, la RH fait aussi ce qu'elle veut. Par exemple, lorsqu'on a écrit ce référentiel de pratiques managériales, il y a quand même des managers qui disaient qu'on est dans une coopérative. On ne peut pas marquer ça. Et globalement tout le monde disait ça.

\*La RH, elle a un statut très important chez vous ?

Oui et non. RH, elles sont reléguées au deuxième étage dans un coin. Mais elle était prise dans le côté important parce qu'il faut créer des référentiels. Il faut participer au changement culturel, etc. Mais en fait, ce changement culturel-là, il a été pensé par les RH. Et en fait, du coup forcément, on est aussi dans un processus de normalisation par rapport à ça. Il y avait quand même dans ce référentiel-là, moi j'étais choqué, des mots qui ont été dits par les personnes RH. C'est-à-dire par exemple, il y avait des managers qui avaient mis en place, qui avaient dit, « après concertation, nous prenons une décision collective avec les managés ». La RH a rayé cette phrase. Et en même temps, ma responsable, celle qui a rayé ça, était la première à dire, « on est en train de perdre notre âme ». Des gens qui sont schizophrènes. La coopérative est schizophrène, les gens deviennent schizophrènes.

\*Est-ce que c'est possible d'être encore coopératif quand on est confronté à la concurrence ?

On a des enjeux quand même. Enfin, moi j'ai une phrase d'une personne RH qui disait, « on ne va pas tout inventer ». Moi, je faisais, « bah si, il faut ».

\*Et c'est là où ta fonction était quand même importante ?

Ben, je n'ai pas réussi en fait. C'est pourquoi je te disais, ils sont RH, ils sont RH.

\*Ils sont RH d'une scope, non ?

Oui, mais ils vont aller voir des conférences RH. On va leur dire « il faut collaborer, etc. ». In fine, enfin, c'est toutes les conférences pseudo RH, mais in fine, c'est le gestionnaire qui décide. Sauf que ça ne peut pas fonctionner comme ça dans une coopérative. Et quand elle me disait qu'on ne peut pas tout inventer. Moi, « je lui disais ben si, il faut tout inventer ». C'est compliqué. Ça n'a pas à se faire en deux mois, mais il faut tout inventer.

\*Pour eux, l'innovation c'est revenir dans le classique ?

Pour eux, innover c'est faire comme les autres.

## 2-Mode de communication

Globalement, il y a l'information qui passe. Tout se sait. C'est-à-dire qu'il y a une personne qui va être virée. Tout la boîte sait avant que la personne ne se fasse virer. Et c'est pour des cas grave comme pour tout le reste. A chaque fois qu'il y a des conseils d'Administration, il y a des comptes rendus de conseil d'Administration, c'est confidentiel. Les sociétaires se connaissent extrêmement bien, ils déjeunent ensemble.

\*Il y a de la transparence ?

Non, tout se sait dans les couloirs. Et là, il y a la communication officielle qui vient toujours après

\*On peut dire que c'est des liens intimes qui bouleversent le fonctionnement officiel ?

Ils sont amis. Ils signent dans leurs mails « amitié » et non « cordialement ». J'arrive devant la PDG, ça fait un an que je suis là ; je lui fais la bise ; je la tutoie. Le premier jour où je vois la PDG, je la tutoie. Il y a cette proximité affective et relationnelle qui est très forte et que le changement veut mettre de côté. Quand je dis à la RH toute cette pensée « mainstream du management », ce côté relationnel-affectif c'est du bordel. Quand je te dis que cette boîte c'est du bordel ; c'est-à-dire que le management n'accepte pas cette part relationnel d'égalité, de coopérativité. C'est historique ; ça a toujours été le problème des coopératives. C'est pourquoi, il y a toujours « un processus de dégénérescence ». Mais là, on est dans un moment où il va devoir choisir.

## V- Les outils collaboratifs et le management

### 1-Description des outils collaboratifs

Il y a des outils collaboratifs, mais les gens ont besoin de se voir. Ils ont besoin de se toucher. Il y a tout le pacte Microsoft. Les outils sont un peu utilisés, etc. Mais au final, les gens ils vont se voir. J'ai vu les gens traversé tout le siège pour avoir des informations et aller voir directement la personne. Ils s'appellent beaucoup. Ils aiment avoir les gens en direct. Et puis en même temps, ils discutent de comment vont les enfants patati patata, etc.

\*Donc, ils préfèrent le frontal, le présentiel, plutôt que les outils collaboratifs ?

Par exemple, on avait essayé de mettre un espèce d'outil QVT, où en gros, les managés pouvaient dire s'ils allaient bien, quelle problématique ils avaient. Tout ça était anonymisé pour le manager. Et ils pouvaient aussi émettre des idées anonymement pour faire remonter des trucs , etc. Les managers et les managés disaient « ça ne sert à rien. Moi, ma porte elle est ouverte. Les gens ils viennent dans mon bureau pour me dire ce qui ne va pas et ce que je devrais faire. Ils n'ont pas besoin d'outil collaboratifs ». Ils ont des relations assez authentiques en fait. Ils n'ont pas besoin d'un outil pour communiquer. Un téléphone, ça suffit amplement quoi. Par exemple, il y a Teams, mais ils utilisent WhatsApp. Et il y a la SI qui dit « bon les gars c'est bon d'utiliser le pack office ».

\*Qui a décidé d'implanter le pack office chez eux ?

C'est la SI. Ils voulaient être comme tout le monde. Globalement, ils utilisent Word, Excel, Power Point, et SharePoint. Encore, SharePoint, c'est compliqué.

\*Et donc, il n'y a pas la question de l'appropriation des outils qui se posent ?

Bah du coup si, parce que les gens ne s'approprient pas les outils. Ils ne sont pas intéressés.

\*On est dans un statut quo face aux outils ?

On est bien dans ça, un statut quo pour tous les sujets. Entre quelque chose mainstream qui descend de gestionnaire qui soient RH, SI ou n'importe quoi et la réalité où les gens disent « non, juste non ». Du coup ça crée toujours des rapports dialectiques entre eux. Et c'est là que je te disais que c'est le problème

de la gestion qui est pensé juste au préalable avant d'être pensé sur le terrain. (La standardisation). Et en fait, on est typiquement là-dedans. C'est-à-dire qu'on prend le modèle et on l'applique et puis ça ne marche pas. Et c'est pour ça que tous les process ne marchent pas. Aucun process ne fonctionne.

\*Mais est-ce que ça impacte au niveau de leur rentabilité ?

Je ne sais pas quel coût. Mais l'entreprise elle est en difficulté dans le sens où elle a beaucoup de défis et elle doit pouvoir les régler très rapidement. Parce qu'en plus, il y a un nouveau compétiteur qui arrive dans le marché. A la base, dans le marché des types de paiements étaient très (...) ; tu avais Sodexo, Edenred et Chèques Déjeunés; les trois se partageaient le marché en compétition et puis, il y a LunchR qui est arrivé ; qui fonctionne avec le téléphone, et du coup pas d'entreprise de près. ET du coup, il bouleverse le marché. Et en fait, je pense que ça va être compliqué. Et c'est compliqué.

Pour moi, ce n'est pas efficace, non pas parce qu'il y a la coopérative, mais parce qu'il y a deux rationalités qui sont en rapport dialectique. Et tant qu'ils n'auront pas résolu ce problème dialectique, ça ne pourra pas fonctionner.

IV- En termes de postures, on a dit qu'il y a de la convivialité, relation hiérarchique, individualisme, mais est-ce qu'il y a quand même l'autonomie des sociétaires ?

Oui et non. C'est comme les autres. Tu es autonome dans ton trou en fait. On te met dans ton trou à rats et dedans tu es autonome. Par contre, dès que tu veux sortir de ton trou. Non...les gens ne sont pas autonomes. Avant ce n'était pas comme ça. C'est depuis qu'il y a eu l'augmentation de la boîte et donc un problème structuration. Et le côté numérique qui vient rajouter une couche de structuration en plus.

Avant, c'était bien. Il y avait une sorte de régulation. Les gens savaient ce qu'ils devaient faire.

VI- Les valeurs.

Les valeurs sont toujours dialectiques. Très grande transparence parce que les salariés savent tellement de choses sur les situations de leur entreprise. Et en même temps, tout est opaque : C'est la convivialité tout en étant dans la compétition ; c'est la démocratie tout en étant dans l'autoritarisme ; c'est la tête de Janus. Parce qu'on est dans un moment où ils sont entre les deux.

Mais historiquement, les valeurs ça a été, la coopérative, l'égalité, la convivialité, la démocratie, le social, le militantisme. C'est des syndicalistes qui ont créé la boîte. Je crois que le taux de syndicalistes est de 90%. Donc, il y a le côté très militant. Quand ils ont créé le chèque déjeuné c'était pour permettre aux ouvriers d'avoir une vraie pause déjeunée. On est dans un truc très social.

Là avec le numérique, ils sont en train (...) ; ils rentrent dans le système bancaire. Ils viennent d'avoir l'agrément pour devenir pas une banque ; mais avoir une sorte de métier bancaire. Ils sont donc en train

de perdre tout ce côté militant. C'est aux qui fournissent en partie les cartes de paiement pour les réfugiés. C'est hyper social. Mais, ils ne jouent pas là-dessus.

\*Ce ne serait pas rentable ?

Bah si, mais ils perdent ce côté militant. Ils ne voient pas ça comme un côté militant. Ils voient ça comme un marché. Et c'est pareil en interne. C'est-à-dire que le côté militant démocratique, ils ne l'ont plus.

\*Et il n'y a pas de confiance entre eux ?

Il y a de la confiance, si. Ce sont des gens qui parlent beaucoup. Qui se font confiance. Mais d'un autre côté, dès qu'il y aura une confiance, les gens vont regarder autour pour voir s'il n'y a personne autour. Ils vont fermer les portes des bureaux avant de parler.

## Entretien 14-HR Manager at Le Groupe T

### 1-Journée-type RRH

Entreprise T c'est vraiment une petite entité parmi les entités que je gère. Moi, je suis RRH de la Direction du numérique. Ça veut dire que je m'occupe des collaborateurs qui ont un contrat avec la poste. Je vous dis ça parce que dans le digital, les premières modifications c'est qu'on peut avoir affaire avec des collaborateurs qui ne veulent plus avoir de contrats de travail. Et dans ce cas, c'est vrai que c'est un des premiers changements. Donc j'ai en charge la gestion, c'est-à-dire le recrutement, la gestion de carrière, les éventuels conflits qu'il peut y avoir avec les collaborateurs. Donc en gros, je les gère de l'entrée à la sortie de manière individuelle, mais j'ai aussi en charge les relations collectives à savoir les relations avec les institutions représentatives du personnel. Ça ne change pas. On a toujours le même droit du travail, les règles à respecter.

\*C'est quoi votre journée-type par exemple ?

Je n'ai pas vraiment de journée-type. J'ai en charge toutes les problématiques qui peuvent toucher les collaborateurs. J'ai toute une équipe pour m'aider. Je peux recruter par exemple 100 personnes par an. 100 personnes, tout seul c'est injouable. Ou alors vous ne faites que ça. J'organise aussi toutes les formations des collaborateurs. Comme je gère une équipe, je dois m'occuper des gens qui sont dans mon équipe et puis, il y a toute l'administration du personnel qui prend aussi beaucoup de temps. L'Administration du personnel c'est de la réalisation du contrat de travail, en passant par tous les avenants, s'assurer que la paie est bien effectuée ; etc. Donc en fait, on fait cohabiter les choses qui effectivement se modernise. On participe aussi à des travaux dans le groupe, notamment pour digitaliser la formation, digitaliser les procédures, etc. Mais il faut savoir qu'à la Poste, on a des problématiques particulières, qui sont liées à nos statuts. On gère à la fois des fonctionnaires, des salariés et donc la partie contractuelle ou pour les fonctionnaires la partie administrative est quand même assez lourde. Et les gens ont besoin d'un support au quotidien ; on croit en fait qu'avec la digitalisation, on va avoir moins de relation directe avec les gens, mais en réalité c'est une erreur. Ils savent mieux se débrouiller

tous seuls ; ils peuvent faire plus de chose d'eux-mêmes ; ils peuvent plus se renseigner. En revanche, la partie RH au quotidien, je dirai le RH de proximité, la personne qui est là pour vous conseiller, pour vous aider, pour déclarer votre accident de travail ; elle est aujourd'hui aussi prépondérante que ce que j'ai toujours connu.

2-Comment on peut caractériser la Poste aujourd'hui ? Quel est son type d'organisation ? Traditionnel, innovante ou les deux ?

C'est une question assez complexe parce qu'on est 250.000 collaborateurs. Sur ces 250 mille, vous en avez à peu près 40.000 qui sont en filiales. Donc vous avez déjà des socles sociaux différents, des entreprises différentes, des collaborateurs qui sont eux-mêmes différents. Vous avez une moyenne d'âge qui peut être plus élevée en fonction des branches. Donc en fonction des branches où vous vous trouvez, vous allez avoir des organisations différentes. Des organisations comme dans ce qu'on trouve à la direction du numérique notamment chez DIGIPOST, qui ne sont pas hyper fréquentes parce que c'est des organisations en méthode agile ; mais ça veut dire que ce sont des organisations où vous avez à la fois la partie marketing-produit et la partie technique vraiment au même endroit (logique collaborative, pas de silos). Moi, je ne l'ai pas vu ailleurs. Après, ça doit exister dans les petites filiales par exemple, mais je ne l'ai pas vu ailleurs que de la Direction numérique. Parce que c'est un changement que moi je n'ai noté qu'ici. C'est-à-dire que vous êtes dans la banque par exemple. Moi j'ai travaillé dans plusieurs direction. Vous avez des organisations avec la partie métier, la partie MOA et la partie technique. C'est normal parce que c'est de plus gros projet en cycle V, c'est lié aussi à la sécurité ; c'est moins léger que les projets digitaux. Mais ça ne les empêche pas de se moderniser (les entreprises en méthode en V).

\*DIGIPOST n'est pas une expérimentation ?

Les autres entreprises resteront en cycle en V. Monter une application, c'est quand même plus léger. Même si derrière, vous avez un coffre-fort. C'est quand même plus léger que de faire un changement de fond sur de gros SI. Je ne pense pas qu'on soit en mode d'expérimentation. Je ne pense pas. En revanche, sur les autres programmes qu'on peut avoir à la poste oui. S'inspirer de la méthode agile pourquoi pas. Il y a d'autres organisations qui font de la méthode agile à la Poste. Il n'y a pas d'un côté les gens qui sont en méthode agile et d'un autre ceux qui n'y sont pas. Ce n'est pas comme ça que ça fonctionne. Vous ne pouvez pas tout mettre en méthode agile. C'est impossible. Vous avez le Safe qui par exemple qui fait de l'agile mais à une plus grande échelle. Je sais que la direction technique la branche service courrier-colis se mets pas mal à cette méthode-là. Mais bon, c'est gros et plus c'est gros, plus c'est compliqué de faire de l'agilité. D'autant que vous avez souvent des directions techniques qui sont séparées des directions métiers. Chez nous ce n'est pas le cas. Mais comme on grossit, il faut toujours adapter nos organisations. Et adaptez nos organisations ça passe du coup par les relations avec les syndicats, avec les représentants du personnel, pour leur expliquer les changements qu'on fait, etc. Et si on veut respecter la loi. Vous avez d'une part les règles qui elles sont immuables et d'autre part, on vous dit, il faut se moderniser. Ça ne se fait pas tout à fait comme ça . Il faut respecter des règles, rencontrer des organisations leur expliquer ce qu'on va faire, faire valider les organisations ; etc.

\*Cela veut dire qu'il n'y a pas une volonté des collaborateurs qui est d'être agiles ?

Ben tous.

### 3-Le statut de la poste

La Poste est une société anonyme depuis 2010. Et je pense qu'on est complètement originaux. C'est-à-dire qu'on a encore la plupart de la moitié des collaborateurs qui sont fonctionnaires et l'autre moitié qui est salarié. Donc, ce n'est pas la Fonction Publique. On a des organisations avec du personnel qui sont issus de la Fonction Publique. Donc on a des organisations qui sont spécifiques. Donc on n'a pas de CSE par exemple à la Poste. Mais il y en a dans les filiales. Donc on fait plutôt cohabiter différents socles sociaux et ça fonctionne assez bien. A partir du moment où tout le monde respecte et connaît les tenants et aboutissants. Et on est « dépositaire d'un service public ». Pas seulement d'un seul, mais de trois services publics : au niveau bancaire, au niveau réseau (aider au développement des zones rurales), et au niveau courrier. C'est-à-dire qu'on livre un jour sur sept, etc. Mais on n'est pas organisé comme la Fonction Publique.

\*Est-ce que pour autant votre hiérarchie change ?

On n'est pas encore dans le cadre d'une entreprise libérée à la Poste. Notre structure est la même que celle des autres entreprises.

\*Donc c'est des postes précis, hiérarchisés, spécialisés ?

Cela dépend de là où vous vous trouvez. Il est difficile de comparer l'organisation d'une petite structure agile comme DIGIPOST et dans le Centre Tri courrier. Si vous voulez cohabiter dans une entreprise quand même qui doit faire 1% de la population française, de l'industrie, avec des usines de traitement, du service avec la livraison, la banque ; il y a un petit peu de digital, mais nous on est quand même tout petit. Vous n'allez pas organiser les centres tris et la distribution de courrier en mode agile. C'est peu probable. Cela n'arrivera pas. Mais par contre, s'ouvrir à de nouveaux modes de fonctionnements, se rendre compte que les jeunes ont des besoins différents. C'est quelque chose qu'on voit évidemment.

\*Qui a initié la méthode agile à DIGIPOST ?

En fait, Yann, il n'est pas le Directeur de DIGIPOST, lui, il est à la direction technique. Généralement, la méthode agile c'est quand même issu à la base dans les directions techniques. C'est là qu'on en entend parler. Donc l'agilité, elle a plutôt été souhaitée par le responsable des PO que vous avez-vous. Qui sont en fait « des proxis PO ». C'est plutôt leur organisation qui est agile. Mais à vrai dire, vous avez quand même une Direction des Opérations, une Direction Marketing, une Direction de la Communication Digitale. Ce qui est un modèle assez classique.

Nous, on accompagne ça pourquoi ? Parce que c'est nous qui faisons le recrutement. C'est nous qui nous chargeons aussi quand il y a des modifications d'organisation, de revoir ça avec les représentants du personnel. Mais c'est plutôt un travail en commun. Et puis c'est des gens qu'on a recruté quoi. Notamment les PO. Les PO, c'est plutôt la clé de voute. C'est la principale différence avec ce qui n'est pas agile où vous trouvez encore de la AMOA. C'est-à-dire l'Assistance AMOA.

\*Sur quels critères ils ont été recrutés ?

Toutes les façons, nous on a un process qui est assez précis à la Poste. Déjà, on a l'obligation quand on ouvre un poste de faire une recherche interne. Pour pouvoir recruter en priorité les collaborateurs internes. Ça fonctionne assez bien. Nous, on a un rôle très important. Parce que les managers se disent souvent que « ça va être compliqué de recruter en interne. Qu'il va falloir former ». Nous on est là pour les rassurer. Et vraiment pour prioriser l'interne. C'est notre rôle le plus important. Parce qu'ils ont tendance à aller chercher à l'externe. Ce n'est pas autorisé.

Si on n'a pas trouvé en interne, moyennant formation, gestion du collaborateur, promotion etc ; dans ce cas, on aura une autorisation externe. Mais le process est à peu près le même. C'est-à-dire qu'on va se baser sur les compétences, on va juger aussi sa capacité d'intégration, d'adaptation avec les collaborateurs internes. Parce que les personnes n'ont pas forcément travaillé auparavant dans des organisations semblables. Et puis, ensuite, les managers reçoivent les collaborateurs. Et se rendent compte de leurs capacités techniques. Donc quand on va chercher en externe, le collaborateur connaît déjà bien. Le métier qu'on fait. Mais si c'est en interne, non, parce qu'on va le former.

Beaucoup de facteurs sont devenus développeurs. Mais ce n'est pas encore assez. Il y en a eu cinq en deux ans chez nous en tout cas. Mais ce n'est pas grave parce que c'est unique. Je ne vois pas d'autres entreprises qui font la même chose. L'évolution interne est quand même assez prégnante à la Poste; très classique. Mais c'est parce qu'au départ on a un peu forcé les managers. Et après ils se disent, « gars est super. Il en a envi, etc. ». C'est un travail en commun.

Et puis, ils ont un des PO que moi j'ai recruté en interne qui faisait de l'AMOA. Oui, l'AMOA, ça peut se transformer en PO sous certaine condition, avec une certaine ouverture d'esprit. Parce que ces personnes qui font des US qui font des « users story » pour les développeurs qui sont assez centrales dans leur régime d'organisation agile. Mais ça, ça se forme.

\*Quand vous les avez recrutés, Yann était déjà là ?

Oui ; de toutes les façons, on les recrute ensemble.

\*Pour savoir qui décide ?

La plupart du temps, c'est le manager. Moi, je propose plusieurs profils. Et le manager décide. On a plusieurs source de recrutement. Vous avez d'une part une part d'internalisation. Vous avez des agents de prestation. A partir du moment où on a l'autorisation d'un recrutement externe. On va éventuellement leur proposer un contrat. Et puis, vous avez les gens qui vont postuler sur nos différents sites. Et là, on va proposer plusieurs candidats. On se met d'accord en général. On se met toujours d'accord.

\*Ce n'est pas un qui impose?

Disons qu'en tout cas moi, je ne peux pas décider. Cela n'a pas de sens. Je ne travaille pas avec eux. Moi je propose, j'argumente ; mais c'est un travail en commun. On a chacun nos responsabilités. Et de toutes façons, après, c'est moi qui les gère, j'ai tout intérêt à bien les recruter. C'est plutôt du commun accord.

\*Recrutement avec le PO, on veut une personne qui vient insuffler une nouvelle méthode de travail ?

Non, pour le coup, je pense que la méthode agile (...). Vous pouvez prendre des gens qui sont déjà agréer à la méthode. C'est comme une mayonnaise. Ça doit prendre avec différents ingrédients. Et c'est pour cela que le RH doit très bien connaître l'équipe pour laquelle il recrute, parce qu'on doit savoir où on en est en termes de maturité à la fois d'organisation et d'avancé dans les projets.

Donc, au début du projet, vous allez prendre des gens qui savent lancer les choses, qui savent organiser, etc. Et puis au fur et à mesure, vous aller prendre quelqu'un.

\*Donc ça venait de vous l'idée de vouloir être agile ?

Ça ne vient absolument pas de moi. Nous, on accompagne les changements dans les organisations. Mais on n'est pas là pour organiser.

\*Quand je dis vous, c'est la Direction, ce n'est pas le PO qui est arrivé pour dire qu'il fallait changer de mode organisationnel ?

Ben surtout que le patron des PO c'est Aurélien et lui il est là depuis au moins cinq ans. Donc c'est bien eux qui ont insufflé ça. Mais ça se fait tous ensemble. Mais on fait rarement venir quelqu'un pour organiser

\*Comment se fait l'évaluation des collaborateurs ?

Là, pour le coup, on est soumis aux règles du groupe qui sont harmonisées. Donc l'évaluation, elle se fait quand même par le hiérarchique. Vous avez quand même un lien hiérarchique tout simplement parce qu'en RH vous avez besoin de quelqu'un qui valide les congés, qui fait l'entretien annuel, et qui décide de l'augmentation. C'est basique. C'est les grands mouvements. Donc vous avez différentes directions qui travaillent ensemble. Notamment chez DIGIPOST, vous avez une direction métier, une direction technique avec chacun son patron. Ces gens-là sont censés se mettre d'accord. Si vous voulez, l'organisation agile elle n'a rien de (...); ce n'est rien d'autre d'une organisation matricielle. C'est-à-dire avec des collaborateurs qui travaillent sous des ordres d'autres personnes qui ne sont pas forcément leur hiérarchique; mais leur responsable fonctionnel. Chez nous, on fait des choix d'organisation, c'est de séparer la direction technique de la direction métier. Même au sein de la direction technique, vous avez aujourd'hui toute l'exploitation qui est intégrée qui est ensemble. Tout ça n'empêche pas de travailler en agile. Je ne pense pas qu'on sois sur la méthode agile pure. On n'est pas une start-up. On ne peut pas être 250.000 et se comporter comme une start-up ; ça n'existe pas. Donc on a bien des règles à respecter à savoir qui valide les congés, etc. Mais ça demande quand même je dirais une intelligence humaine, relationnelle et collective qui fait que chacun est capable de comprendre. Que c'est votre chef qui a validé vos congés, vous devez le dire aux autres parce que dans la méthode agile, vous travaillé avec des développeurs qui ne sont pas en-dessous de vous ; c'est quand même normal de leur dire que vous partez. C'est presque de l'intelligence relationnelle.

#### \*L'accompagnement RH

Quand on dit on accompagne les changements c'est qu'on aide au changement organisationnel. C'est comme je vous ai dit « règle ». Si vous voulez changer complètement l'organisation, vous allez devoir passer devant les instances, voir les collaborateurs de manière individuelle, gérer éventuellement les changements de contrats, etc. Ce n'est pas de l'administratif ça. Derrière, vous avez l'Administratif, mais c'est un travail de conviction, de présentation devant les instances, de présentation auprès des collaborateurs. Quand on aide au changement, ce n'est pas juste un contrat.

#### \*C'est de la communication interne.

C'est ça l'accompagnement au changement. Et là en l'occurrence c'est beaucoup plus passé par le recrutement externe puisqu'il y avait très peu de monde en interne au départ. Mais quand vous avez tout le monde qui est déjà présent, c'est autre chose accompagner le changement. C'est recruter. Ça va être faire des modifications, expliquer aux gens comment ça va se passer, les rassurer ; ça arrive tous les jours.

#### \*DIGIPOST une particule de la Poste

C'est normal, ils sont 50. Et moi, je dois avoir 350 collaborateurs à gérer. Et 100 recrutements à faire chaque l'année. C'est vrai que plus ça va ; plus ça grossit. C'est vrai que quand je suis arrivée à la Branche numérique, il y avait 100 personnes. Dans le portefeuille que je gère.

Donc, on doit accompagner une structure qui grossit. Et ça, ça passe forcément par des modifications d'organisation. Vous ne pouvez pas rester en mode start-up.

\*Le numérique, Teams vs Slack. Avez-vous un rôle à jouer pour qu'ils basculent vers l'usage de Teams plutôt que Slack ?

Disons que c'est pour moi le rôle de la transformation interne. C'est eux qui sont responsable du « point commun ». Il y a l'outil Teams et tout ce qui va avec. Depuis la boîte mail et divers outils Microsoft. On a Skype aussi, etc. Moi, mon rôle là-dedans il est assez limité sur les outils. On est là pour le valoriser, maintenant pour l'instant, on n'impose pas forcément.

\*Comment vous le valoriser ?

En fait, avec nous ils ont obligé Skype etc. Moi j'avoue je n'aime pas trop. Mais entre eux, ils sont assez autonomes pour faire des choses. C'est aussi ça la méthode agile. Moi, je ne me vois pas trop leur imposer un outil qu'ils trouvent nul. Je ne vois pas l'intérêt.

\*La Poste a quand même acheté un outil ?

Oui, mais les ¾ des gens l'utilisent. Tout le monde utilise Teams. Un de ces 4 ils vont y venir. C'est juste qu'ils avaient commencé à utiliser Slack avant.

5-Comment vous voyez aujourd'hui les valeurs ?

La méthode agile ce n'est pas faire n'importe quoi. Eux ils peuvent rester en méthode agile. Parce que ça s'y prête bien. Ce que je veux dire c'est que la méthode agile ne se prête pas à tout. L'agile, vous n'en trouverez pas dans la Banque. Sur les applications pourquoi pas. Mais pas sur les gros systèmes. C'est dangereux.

Il y a une sorte d'état d'esprit c'est vrai : liberté, autonomie, responsabilité, etc. Le droit à l'erreur ; ça c'est vrai. Mais vous avez des PO qui discutent avec des développeurs dans la méthode agile. Qui testent des choses. C'est de l'amélioration continue. Qui vont sortir des trucs qui... Dans une banque vous ne pouvez pas sortir quelque chose, si ça ne marche pas ; non ce n'est pas possible.

Donc eux, ils peuvent rester en méthode agile. Mais maintenant, nous on a des règles. Des règles au niveau des appels d'offres, on est soumis au droit de marché public, on ne fait pas n'importe quoi. C'est du bon sens ; on est soumis au droit de la concurrence. On ne s'amuse pas à faire tout et n'importe quoi. Une boîte comme DIGIPOST, ça a beau être indépendant, tous les ans, il faut qu'on fasse une revue de performance, qu'on explique le budget.

Il vaut mieux avoir des règles ; un carré dans lequel vous êtes libres. Et après, pouvoir vous exprimer et faire ce que vous avez à faire. Mais il faut respecter un budget, faut que ça rapporte des sous. Moi c'est plutôt comme ça que je vois les choses.

\*RH et agilité ?

Nous on a vraiment une très forte proximité. Mais il y a d'autres boîtes comme ça. Ce que je souhaite c'est qu'on connaisse tout le monde et qu'on évite (...) ; s'associer à la gestion de carrière, les gens nous connaissent. J'ai toujours travaillé comme ça. Comme on reste petit, on a cette proximité qui est permise. Je vois bien que dans d'autres directions du groupe, les Ressources Humaines peuvent être loin, mais de plus en plus on voit qu'elles mettent en place des managers de proximité. La nécessité de proximité, elle ne s'en ira pas avec la digitalisation des process. On peut éventuellement gagner du temps. Mais rien n'empêche une proximité humaine.

Branche Service Courrier-Colis applique Safe qui est une méthode agile à grande échelle. On n'est pas un laboratoire dans la branche numérique. On peut échanger. Ils ont une direction technique qui vous intéresserait aussi. Vous allez voir que dans une grosse échelle, vous aurez aussi des gens passionnés. Mais là pour le coup, c'est de l'informatique industriel. Donc, moins le droit à l'erreur. C'est sûr. Vous ne faites pas changer tout un système en vous disant « working progress ». Ce n'est pas comme ça que ça marche.

Entretien 15-Responsable de Projet Transformation chez Engie.

I-1-Vous êtes responsable de Projet Transformation chez Engie, semaine-type ? Journée-type ?

Je vais vous parler sur la semaine puisque ça m'a l'air d'être impactant où on va retrouver les grandes masses en fin de compte. Donc, on est à la Direction de la Transformation, à peu près une dizaine de personnes en poste. Et notre objectif, notre feuille de route c'est d'accompagner la transformation, mais sans le pan digital. Parce que le pan digital, il est ailleurs. Mais néanmoins, on travaille quand même avec des outils digitaux. Et on subit entre guillemets la transformation digitale de l'entreprise. Mais nous, notre feuille de route c'est d'accompagner dans la transformation surtout culturelle de tout le groupe à la maille du groupe. On travaille beaucoup sur le siège, mais notre objectif c'est quand même à la maille du groupe. Et donc du coup, on anime des communautés de "change leader", qui sont des acteurs du changement, des ambassadeurs du changement dans les entités ; que ce soit dans les directions du siège que ce soit dans les BU ou filiales du Groupe en France et à l'International.

## 2-Les transformations auxquelles vous êtes confrontés

Les transformations permanentes sont notamment celles qu'on a subies récemment qui sont de regrouper des effectifs au siège et de passer tout le siège en flex office. Comme vous pouvez le voir, je n'ai pas de bureau à titrer. On est tous dans l'immeuble dans la tour en flex et on n'a pas de bureau à titrer. On arrive le matin, on a un casier néanmoins qui est nominatif. On prend nos affaires qu'on a laissé dans notre casier et on s'installe pour une place qui n'est pas forcément celle qu'on va garder toute la journée, mais qui correspond au type d'activité qu'on doit faire. Par exemple, là j'ai avec vous une heure d'entretien, j'ai pris mon sac dans mon casier, je me suis installée autour d'une table dans une petite pièce fermée qui permet l'entretien. Dès lors qu'on aura finis j'irai travailler sur autre chose ailleurs, mais dans un environnement qui correspondra à ce que je fais à ce moment-là.

\*Donc personne n'a un poste fixe, tout est mobile.

Oui c'est ça.

## 3-Et si les postes sont mobiles, et les activités ? Chacun est-il polyvalent ou bien spécialisé ?

J'allais vous expliquer la semaine d'un Responsable de projet comme moi à la Direction de la Transformation. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'on est tous en râteau, c'est un organigramme plat. Bien qu'on puisse avoir des classifications hiérarchiques et rémunérées différemment ; on est hiérarchiquement tous en râteau. Sous normalement le Directeur de la Transformation, pour le moment c'est un cas un peu particulier ; la personne n'est pas là. Elle est en mobilité ; plus qu'elle n'est plus présente depuis un an ici. Mais néanmoins, ce serait notre N+1. Là aujourd'hui, c'est notre N+2, je ne peux pas dire qui fait office de N+1, puisque ce n'est pas ça. Mais on a qu'un N+2. Et donc, on s'organise un petit peu entre nous. On est dix personnes à peu près en poste. Après, il y a cinq six personnes ça dépend des moments qui viennent en mission temporaire chez nous qui viennent d'autres entités pour justement s'acculturer à la transformation pour nous aider sur des missions très précises.

Alors, ça commence comme ça. Le lundi matin, entre 9H15 et 10H00, on a ce qu'on appelle un "weekly meeting" de ¾ d'heures qu'on tient autour d'un visuel management pour partager dans l'équipe les tâches de chacun sur la semaine. C'est par projet ; parce que nous on travaille par projet. Par exemple, on a un client par exemple la Direction juridique nous demande de l'accompagner dans les changements de ses processus de travail. On va monter un petit projet avec un pilote et puis des ressources. Le pilote sera quelqu'un de notre direction avec d'autres ressources ; ça peut être moi, ça peut être quelqu'un d'autre ; le pilote va dépendre des projets. On travaille donc par projet ; c'est-à-dire qu'on a des compétences. On a un peu tous les mêmes compétences. On a une sorte de socle de base de compétence. Mais néanmoins, par exemple on est tous formé à l'agilité, et puis en plus on a des compétences personnelles. Par exemple, moi j'ai comme compétence personnelle en plus la communication puisque c'est mon métier d'origine. J'ai par exemple scribing, la facilitation graphique alors que mes autres collègues ne

se sont pas formés à ça. C'est comme ça qu'on fonctionne. On va avoir cette réunion du lundi matin indispensable qui est aussi une façon d'ancrer le team building, les rites de l'équipe, on amène le petit déjeuner de façon tournante. Et puis chacun va partir dans ces réunions de projets, avec ou sans les clients. Par exemple, moi je vais avoir des réunions de projet ; soit avec les clients directement pour les aider à "designer" un séminaire d'équipe à eux. Quand je dis designer un séminaire c'est "penser le dérouler d'un séminaire". Ce n'est pas graphiquement. C'est pour dessiner au sens métaphorique le séminaire. C'est-à-dire on va faire un "ice-breaker au début"; après on va faire travailler les gens dessus.

\*Une sorte de plan en fait ?

Oui, un déroulé, un agenda de séminaire. Mais c'est pour le monter de façon à ce que pédagogiquement les marges entre chaque séquence ne soient pas trop grandes. On pense la chose. Donc on va avoir des réunions de projet, qui vont s'étaler sur toute la semaine. Mais il y a un autre point collectif qui va être le mardi après-midi. A la Direction de la Transformation, on a décidé de sanctuariser deux temps collectifs. Celui du lundi matin, les 3/4 d'heures et les 3 heures du mardi après-midi. Qui sont là, la réunion entre nous, où là on va parler plus des sujets de fond qu'on va mettre à l'ordre du jour. Par exemple, ça peut être des temps de réflexion d'équipe sur des choses transverses à la vie de l'équipe. Par exemple, est-ce qu'on maintient nos séminaires qu'on fait entre nous les six semaines ? On va en parler une heure mardi après-midi par exemple. Mais on peut aussi parler d'un projet qui impacte plusieurs personnes dans l'équipe pour savoir quelle priorité on lui donne, voire s'il n'y a pas d'articulation avec d'autres projets. On parle de chose comme ça. Et aussi, également on se sert de ces 3 heures là pour s'autoformer entre-nous. C'est-à-dire que moi par exemple qui a été formé au scribing, j'ai mis un jour à l'ordre du jour de la réunion d'u mardi après-midi 2heures pour mes collègues de la Direction de la Transformation pour les former moi maintenant au scribing. Sur ce temps-là, on s'autoforme. Après, ce qui ponctue notre semaine à chacun c'est qu'on fait aussi du télétravail et on est fortement incité à le faire. La majeure partie font 1jour. Mais de plus en plus font faire deux jours. Plus que notre N+2 est plutôt pour nous encourager très vivement à montrer l'exemple à faire deux jours de télétravail. Donc moi, je suis passée de 1 à 2 jours de télétravail. Que pour ma part, je "fais flottant "parce que jamais tel jour fixe. Parce qu'en fait à cause des réunions de projet. C'est quand même très difficile de se tenir à un jour particulier. Moi, je les fais plutôt flottant. En gros, voilà comment est rythmé les choses récurrentes d'une semaine à à direction de la transformation.

\*Et donc, je retiens que vu que vous avez des compétences dans beaucoup de domaines, dans le scribing, la formation au projet, la communication, etc. Donc c'est la polyvalence chez vous en fait ?

Oui, on peut dire que c'est la polyvalence. Ce qui est important dans toute cette problématique de transformation, de change, etc, C'est ...Nous on a beaucoup travaillé en équipe sur nous même, sur l'équipe. C'est-à-dire que depuis deux ans et demi, trois ans, on tient toutes les six

semaines deux jours de séminaire entier entre nous. C'est assez énorme sur lesquels on a travaillé sur nos forces et nos faiblesses et sur qui on était, sur nos profils. C'est-à-dire que par exemple tout ce qui est profil psychologique sur chacun, le MBTI (Myers Briggs type indicator), on a travaillé aussi sur nos couleurs, etc. Et donc, du coup, ça donne des indications sur les préférences de chacun des individus qui constitue le collectif. Donc par exemple moi, je suis plutôt quelqu'un qui aime bien réfléchir avant de me lancer dans l'action. Mais on en a d'autres dans l'équipe qui sont tout l'inverse. Du coup, on est quand même complémentaire. Je ne suis représentative du profil majoritaire dans la Direction de la transformation. Mais je suis un peu plus la créative de service. On sait qu'on est polyvalent certes, mais on sait qu'on a la fois des préférences différentes et surtout des appétences différentes. C'est-à-dire qu'on va créer les équipes projet par aussi la notion d'appétence de la personne pour travailler sur tel ou tel sujet. Par exemple s'il faille accompagner une direction sur l'intelligence artificielle, repenser ses processus en intégrant ou l'intelligence artificielle pourrait prendre le pas. On va dire qui c'est que ça intéresse pour travailler dessus.

\*C'est une façon d'aborder le travail de façon agile ?

Exactement ça ! On est très dans l'agilité. Et là on est par exemple, pour vous dire, on va quand même assez loin. On se forme, au moins la moitié de l'équipe, sinon les  $\frac{3}{4}$  de l'équipe, dans quinze jours. On va faire un cycle de formation à accompagner dans l'agilité des collectifs. A chaque fois, on se forme.

6-On peut donc dire que vous en tant que personne de la transformation, et de l'action, vous travaillez en transverse. Et donc vos équipes ne sont plutôt pas en silos....

Mais complètement. Nous on n'est pas en silo. Nous on est une équipe qui mettons notre force collective au profit de nos clients. C'est vraiment ça qui nous caractérise le plus. Je viens de lancer une formation au scribing pour d'autres direction. Eh bien, jamais il ne me viendrait à l'esprit de le faire toute seule. Donc j'ai demandé qui ça intéressait dans l'équipe ; donc il y a une autre collègue. Du coup on le fait à deux ; du coup c'est plus vivant ; c'est plus complémentaire. Du coup si je ne suis pas là, ça peut quand même se passer.

\*Et donc on peut considérer que la direction de la transformation est transversale. La structure est plutôt transversale ; il n'y a pas de hiérarchie ?

Non, il n'y a pas de hiérarchie. Puisqu'aucun n'a de rôle hiérarchique entre nous. Comment ça fonctionne ? On n'est pas en holocratie. Mais néanmoins on a des rôles qu'on vient de définir qui sont indispensables à être tenus. Qui sont des tâches dont on doit s'assurer que quelqu'un doit les assurer. Par exemple, le budget de notre direction. Comme notre directrice n'est plus là, il faut bien que quelqu'un s'occupe du budget. Ce n'est pas un coup-là, un coup l'autre. On a un certain recul, une certaine continuité. On a listé des tâches qu'il faut qu'elles soient tenues

: le budget, la formation, le développement, formation et développement des compétences entre nous ; il y a le recrutement quand on a besoin de recruter des gens etc. On s'est dit qu'il fallait attribuer ces tâches. Et du coup on a attribué à une personne dans l'équipe, un tel qui s'occupe du budget. Il y a un monsieur qui s'occupe de la formation et ce n'est que lui. Ce sont des tâches qu'il faut quand même prendre en charge et qu'il ne faut pas laisser non prise et qu'on ne peut pas prendre collectivement. Mais après ces réunions collectives de mardi après-midi servent aussi à dire, à prendre des décisions collectives. C'est-à-dire que la personne qui s'occupe du budget, elle arrive un mardi après-midi et demande qu'on parle du budget en ordre du jour au moins une semaine à l'avance. Elle va nous dire : "j'ai un problème dans le budget, tout le monde a demandé des formations, on n'a pas assez d'argent pour faire des formations, il faut qu'on priorise". Donc on va prioriser collectivement. Les décisions sont prises quand même collectivement. Après pour ce qui est de la représentation envers notre N+2, représenter notre équipe auprès du N+2, ça va être un groupe de 3 personnes qui ne sont pas hiérarchiques. Il y a la personne du budget par exemple...Mais la personne qui gère le budget n'a pas que le budget, c'est une tâche transverse en plus. Elle peut intervenir sur un autre travail. Par exemple, dans les tâches qui doivent être données, il y a la communication sur ce que fait la direction de la transformation. Jusqu'à y a peu c'est moi qui l'avais, mais en plus des autres tâches. Bon là, il y a un moment, j'ai dit "j'en ai marre, ce n'est pas parce que je suis une ancienne communicante que c'est moi qui dois le faire". Donc j'ai passé la main à quelqu'un d'autre. Mais je vais l'accompagner.

## II-Management

1-Au niveau du travail, des procédés de travail et des résultats, est-ce qu'ils sont standardisés ?

Notre N+2, il va nous donner un sens, une vision. Nous on va lui proposer collectivement une feuille de route. Voilà comment on va y arriver. Il nous dit le pourquoi, nous on lui dit le comment. On se met d'accord là-dessus et puis après on va le faire. On va se fixer nous-mêmes des KPI, qu'on va essayer de suivre.

\*Donc, il ne contrôle pas derrière, il n'y a pas de reporting?

Ben c'est-à-dire qu'on le voit quand même régulièrement. Les 3 personnes lui font des comptes rendus de mandat régulièrement sur certains sujets ; en fonction de l'actualité aussi. Il vient de temps en temps, une fois tous les trois mois dans nos réunions du mardi après-midi.

\*Et ça ne freine pas les gens ?

En général, la réunion n'est pas la même. C'est-à-dire qu'il vient plutôt pour échanger avec nous sur un sujet. Pour nous faire un peu de top down, pour donner du sens. Si Isabelle Kocher notre

directrice générale a donné une nouvelle orientation, une nouvelle stratégie, il peut nous la redonner à ce moment-là.

## 2-Principe essai-erreur ?

Du test and learn, c'est un principe de l'agilité. Nous on peut dire à ce titre qu'on le vit. Parce que par exemple, notre visual management, on l'a commencé il y a une bonne année. Et on en est à notre 3ème, voir 4ème version. C'est-à-dire qu'on essaie de mettre sur un tableau mobile nos projets. Tous les lundis matin, on les passe : est-ce qu'on avance ? quels sont les points bloquant ? Que peut-on faire pour les débloquent etc; grâce à l'intelligence collective. Et puis, on s'est rendu compte au bout de quelques mois que c'était trop compliqué. C'est un truc où on avait voulu tout y mettre dessus. Et il y avait plein de truc qui n'y avait rien à faire parce que ça ne servait à rien de les suivre hebdomadairement. Donc du coup on a fait une V2. Ça c'est du test and learn. On s'est dit "tous ces truc-là on ne va pas les garder. On vire tout ça". Et puis, on a fait une V3, et on se rend compte qu'on n'est même pas sûre qu'on va garder un visual management. Donc on ne s'interdit rien. On test et on ne s'interdit rien.

De même que là, on pourrait très bien dire qu'on test une nouvelle personne sur la communication. Pour nous, ça rentrerait dans un cours normal de l'équipe de se dire au bout de trois mois, si la personne, ça ne lui plaît pas, si ce n'est pas la personne.

## 3-Vos weekly meeting, ils servent à prendre des décisions, à régler des problèmes ?

Ceux du lundi matin, ils servent à donner une vision à chacun, de sur quoi les gens vont travailler cette semaine-là. Et ça permet notamment de partager des choses. C'est-à-dire que parfois, il y a des articulations dans les dossiers. S'il y a par exemple deux personnes de l'équipe qui travaillent sur le même client. Ça peut arriver même sur une thématique différente. Du coup, on peut se passer des informations. Ça peut aider aux articulations entre les projets. Ça sert plutôt à débloquent les petits cailloux dans la chaussure ; les points qui sont un peu bloquants, les difficultés. C'est-à-dire que par exemple. "Un tel dit ah ben mince, ça ne se passe pas bien avec tel client,

\*Il soumet le problème aux autres

Oui. On n'entre pas vraiment dans le dossier. On est dans l'articulation des dossiers, sur le timing. "Ah ben on n'avance pas. Quelqu'un pourrait dire : ben appelle-le directement ; ça ira peut-être plus vite".

\*Et le codéveloppement, vous en faites un peu ?

Il y a une personne dans l'équipe dont c'est la compétence en plus. Qui a été vraiment formé. Elle est coach. Elle a été formée à l'extérieur en coaching. C'est plutôt elle la référente. On est un peu tous transverse et puis on a une touche en plus, de couleur en plus. Elle est plutôt la petite touche codéveloppement. Elle a déjà pris en charge des équipes clients extérieurs pour leur faire faire du codéveloppement. Pour ce qui est interne à notre équipe, on a fait dans nos séminaires tout ce qui était "comment on se fait des feed-back entre nous", on s'est formé à ça. Et il n'est pas rare qu'on se demande des 360° entre nous. C'est-à-dire que par exemple j'ai demandé à trois collègues de me donner leur vision sur des items particuliers de comment il me voit dans mes apports pour l'équipe. C'est une évaluation. Mais on le fait de sorte que si c'est moi qui demande à être évaluée, je vais choisir par qui.

\*C'est quand même un peu subjectif ?

Dans l'équipe. Mais on est quand même assez mature dans le sens où personne ne nous le demande. Donc le résultat ce n'est pas que les gens émettent "tout bon, tout va bien", etc. Ce n'est pas ça, ça ne sert à rien. Donc nous on est mature dans le sens où on vient pour y piocher de la matière. On est est chacun suffisamment mature pour justement demander à des gens qui sont très loin de nous dans le profil. Par exemple, moi j'ai demandé à trois personnes. Sur les 3, c'est vrai il y en a une qui serait plutôt sympathisante, mais les deux autres personnes, une particulièrement qui sont à l'opposées de moi. Si justement, on n'avait pas fait tout ce travail en séminaire d'équipe sur on accepte l'autre tel qu'il est, avec ses différences, etc. Parce que cette personne-là Laurelle, elle est à fond dans l'action. Tout le contraire de moi. Elle va tête baissée, tout va dans tous les sens. Alors que moi, je suis plutôt "attend, on va se poser deux secondes, on va réfléchir sur ce qu'on nous demande, pour qui, comment, etc".

4-Vos décisions, elles sont collégiales, collectives d'accord. Mais est-ce que ça répond aux objectifs posés à l'avance, des réponses préétablies ?

Non, non, non. Tout est toujours ouvert chez nous. C'est construit. Quelqu'un n'arrive pas en réunion en disant "bon ben vous avez le choix entre trois trucs".

\*Y a un débat ?

Et même sur la méthode. C'est-à-dire que le premier débat est celui sur la méthode. Quelle méthode on va prendre pour traiter ce problème ? Est-ce qu'on se fait un vote ? Déjà, ça c'est la première des choses. C'est sur comment on va traiter le problème. Par exemple, on se dit on fait tel outil de l'agilité, un Quis, etc; ou alors on se dit on prend tout un mardi après-midi pour expliquer les enjeux et que seulement celui d'après on brainstorme entre nous. Ou alors, on se dit on prend tout un après-midi pour discuter et après chacun individuellement remplira un klaxon. On voulait parler digital ; donc du coup on utilise beaucoup klaxon entre nous et aussi dans les séminaires qu'on anime pour les équipes. Notre visual management, lui il n'est pas

digital. Il est plutôt papier. A l'heure de la transformation digitale, nous on travaille énormément notre cœur de métier avec des post-it, des papiers et des feutres, des tableaux, des paper bord, etc. Et donc du coup, au contraire, c'est même une recrudescence de ce qu'apporte, la valeur ajoutée du papier at que le digital nous a fait perdre.

\*Mais il y a klaxon.

Klaxon c'est comme des post-it. Mais qu'est-ce que n'a pas klaxon ? Il n'apporte pas le mouvement. Que les gens ils ne se lèvent pas pour aller mettre leur papier. C'est important pour une équipe en mouvement, dynamique. Il peut apporter l'anonymat. Ce qui n'est pas forcément une bonne chose. Ça dépend du contexte. Nous on utilise aussi klaxon dans des séminaires, à deux cents évidemment c'est plus pratique, etc. Mais disons que chaque outil ; etc ...on est plus souvent avec des feutres, des types papiers et des paper bord ou des brand paper, tout ça on fait des work café; que klaxon qu'on utilise beaucoup.

Alors dans les outils digitaux, on utilise klaxon, on utilise le Teams. On a un Teams commun à notre direction et chaque projet a son Teams avec ses fichiers, avec ses membres, etc. Moi, je ne travaille pas énormément sur Teams, je mets ça sous le compte de mon grand âge.

\*Vous êtes très présentiel, communication en frontale, très post-it

Et après, il faut quand même des endroits de stockage ; de mise en commun. J'utilise moi plus facilement les communautés Yammer.

\*Mais Yammer c'est de l'instantané ?

Oui, c'est pour garder des traces d'une session de formation, d'un séminaire qui s'est passé avec des photos. De mon point de vue Yammer comme qualité c'est plus sur l'émotionnel. Et c'est dans l'instantanéité et c'est dans l'émotion ; et aussi on va laisser des photos, des vrais mots qu'on va se dire du langage un peu informel. Teams c'est plus froid. Teams c'est un endroit de stockage. Certes on va retrouver tout. Je sais qu'il y a certains de mes collègues, notamment une collaboratrice plus jeune; elle utilise beaucoup Teams, même en tchat.

Moi en fait j'ai connu sur des serveurs des fichiers partagés ; ça m'allait très bien.

7-Qualification du management ? Comment le nommez-vous ?

Alors, c'est une très bonne question. Ce n'est pas une holocratie. Ça c'est clair. Parce qu'une holocratie c'est très très contraint. Chiant à mourir et c'est hyper chronophage. Le temps qu'on se donne tous les rôles et qu'on reporte tous les trucks. Je ne vois pas quand est-ce qu'on bosse. C'est du test and learn encore. On est en train de se ressaisir de la question dans notre direction de notre gouvernance ; c'est-à-dire comment on travaille ensemble. Et donc du coup, on se demandait est-ce qu'on faisait de l'holocratie. Et donc on a fait venir quelqu'un. Franchement, moi j'ai horreur de ça et donc j'ai dit non. Et on partage un peu tous la même opinion. Néanmoins, on s'est dit qu'on devait de donner quand même des rôles. Et qu'il y a des fonctions, des tâches, des rôles la communication, le budget, la formation, etc. Il faut qu'il y ait un nom en face quand même puisqu'il y a une équipe qui nous représente au niveau N+2. Après comment on appellerait ça ? On appellerait ça une équipe qui s'autogère. Autogestion ce n'est pas tout à fait pareil. Autogère, c'est-à-dire une équipe qui décide quand même beaucoup par elle-même pour ce qui la concerne ; qui décide de tout ce qui la concerne.

III-Mode relationnel d'égal à égal entre vous ?Vu qu'il n' a pas vraiment de chef. Même jusqu'au N+2 ?

Le N+2 reste le N+2. Parce qu'il est directement en rapport avec Isabelle Kocher. Il va au NJ50, la réunion des 50 premiers. Donc il est quand même très haut placé. Néanmoins, il est jeune, il est sympa. Mais c'est notre N+2. Le mode relationnel n'est pas obséquieux ; on se tait dès qu'il arrive, etc. Pas du tout ; mais on ne lui tape pas non plus dans le dos ; ni on lui fait la bise. Mais on sait que c'est notre hiérarchique ; on sait que c'est lui qui est le mieux placé pour avoir la vision, la stratégie, etc. On lui demande quand il ne le fait pas ou qu'il n'a pas le temps ou qu'il est au Chili ou ailleurs. On lui demande de venir nous expliquer la vision parce que des fois on aurait tendance à oublier.

Entre nous on se parle comme je vous parle d'égal à égal. Chaque parole vaut autant que l'autre.

\*Pas de véto particulier ?

Non, franchement non. L'équipe elle a quand même presque maintenant, bon y a eu des changements un peu. Mais il y a un noyau dure qui a quand même résister. Ça fait deux ans presque trois ans qu'elle existe. Au début, ce n'était pas comme ça. Il y avait certains profils dont le mien, mais pas que, qui n'était pas la majorité, c'était un peu parle dernière roue du carrosse. Alors que tout le travail qu'on a fait en séminaire d'équipe a permis ; parce que la directrice qui était encore là c'était son leitmotiv ; c'était de vraiment faire de l'intelligence collective. C'est-à-dire que s'il y a une ressource dans l'équipe qui a une vision plus créative, plus décalée, et bien ce serait fort dommage de s'en passer. On ne va pas dire qu'on se range systématiquement derrière ce qu'elle dit. Mais on l'écoute, on prend en compte. Ça peut ouvrir d'autres chakras.

Et aujourd'hui, in fine, chacun, à la fois ceux qui sont minoritaires dans les profils, ils osent être plus assertifs et dire "moi je pense comme ça et j'ose, je le dis". Et les autres écoutant plus.

II-6-Le circuit de validation des décisions ? Il est plutôt long ?

Il n'y a pas de circuit de validation. C'est-à-dire que les décisions sont entérinées par consensus dans nos réunions. A un moment donné, si on arrive à un moment donné où on a des avis divergents. En général ce sont ceux qui portent le projet qui animent la réunion, la décision, sur ce projet-là. Il va dire : "il est cinq heures, il va falloir qu'on clôture la réunion là-dessus. Qu'on prenne une décision. A priori la majorité c'est ça. Ils vont se tourner vers ceux qui sont plutôt dissonants en leur disant : est-ce que vous vous opposez ; est-ce que vous voyez quelque chose qui pourrait s'opposer à cette décision ? Et dans ce cas-là, les gens dissonants disent non.

\*C'est une sorte de sociocratie alors ?

Voilà. Si ça se rapprochait de quelque chose, ce serait de la sociocratie.

IV-1-Les postures : on peut dire que votre management est innovant. Par rapport à ce management innovant, comment sont définis vos rôles? Vers quoi convergent-ils ?

Je pense encore une fois que c'est en fonction de la compétence de chacun. Nos projets sont toujours un peu sur le même modèle. C'est-à-dire d'accompagner une équipe à progresser dans une transformation. Par exemple à avoir des temps plus collectifs, à être plus agile, c'est ça notre cœur d'activité. Donc du coup, en fonction des projets, il va y avoir "le pilote", qui lui va être le garant du rythme d'avancement du projet. Il va y avoir ce qu'on appelle nous des "contributeurs". Donc il y a toujours un pilote et plusieurs contributeurs. Et les contributeurs, ce sont les gens qui soit par appétence, soit par compétence un peu plus, soit compétence et d'autre partage qui sont là disponible à ce moment-là ou qui connaissent bien le contexte de cette direction par exemple cliente ; et bien vont donner de leur temps pour contribuer à ce projet-là. Du coup les rôles ce sont ceux qu'on trouve dans la gestion de projet un pilote et des contributeurs. Le pilote étant aussi celui qui fait le compte rendu de mandat au N+2 s'il veut un éclaircissement sur où en est le projet.

2-Et entre vous, il y a beaucoup d'autonomie ?

Oui. C'est-à-dire que ce qui est très vivant et intéressant c'est qu'on travaille tous les uns avec les autres en fonction des moments. C'est-à-dire que par exemple que lundi d'après, je vais être deux heures avec deux ou trois. Et puis le reste de la matinée je vais être avec une autre configuration deux autres trois collègues de la Direction de la Transformation. Y en aura un qui sera pareil comme moi. Ce qui est vachement intéressant c'est qu'on travaille avec tous.

Ce qui est bien parce qu'on se côtoie. On se déteint les uns sur les autres. Pour qu'on prenne le bon de chacun.

3-Est-ce que la RH a participé dans votre transformation organisationnelle d'équipe ?

Pas du tout. La genèse de ça, c'est notre directrice de la transformation. Qui avait ça dans son ADN. C'est pour ça que j'ai fait le forcing pour entrer dans cette direction. J'ai dit que ça m'intéressait fortement. Parce que c'est comme ça qu'elle voulait qu'on travaille. Après ce qui est arrivé de façon conjoncturelle, c'est qu'elle est tombée malade il y a un an. Et donc du coup, après nous avoir fait vivre ça, comment il fallait qu'on vive sur l'intelligence collective, sur le retour sur soi réflexif avec un séminaire sur deux jours toutes les six semaines etc ; elle nous a formé comme ça un peu modeler, elle nous a appris à marcher comme ça. Un peu comme des petits enfants. Et au bout d'un an, malheureusement, elle est tombée malade. Elle nous a laissé un peu ; il y a eu un petit moment de flottement. On s'est demandé qui allait reprendre le lead. Et en fait, il y a eu des jeux un peu comme des plaques tectoniques qui s'équilibrent à un moment peut-être qu'il y aurait eu quelqu'un qui aurait voulu reprendre le lead; et les autres qui faisaient comprendre qu'il fallait la jouer collectif. Aujourd'hui, on est donc plus mature, et on arrive à se parler des choses.

Pour répondre à votre question, je dirais que la RH n'a à aucun moment pris parti. Et même cette dernière année jusqu'à ce que notre N+2 rentre en jeux parce qu'à un moment donné on n'avait plus de N+1, mais on avait pas encore de N+2; et donc on était une sorte de verrue qui se baladait qui flottait. On avait l'impression d'être sous observation par les RH, mais pas que. Moi, je l'ai vécu comme ça genre : "quand est-ce qu'ils vont se planter ?". Alors qu'on continuait à délivrer. Et en fait, je crois que ça a surpris beaucoup qu'on arrive à délivrer, à ne pas s'engueuler, risques psychosociaux, etc. Et moi, j'attribue ça à notre directrice d'avant. Et après, on a eu un N+2 qui a eu l'intelligence (...); qui s'est dit "tout compte fait cette équipe; ils n'ont pas l'air de se bouffer le nez, ben on va les laisser continuer à vivre en fait; à délivrer aussi pour un collectif". On va leur foutre un peu la pression sur les KPI parce qu'il ne faut pas qu'ils ne fassent que ce qu'ils aiment. Parce qu'il y a eu un petit glissement à un moment où on a voulu ne prendre que ce que nous aimons. Lui il a remis un petit peu de KPI, pour nous orienter dans le sens de la stratégie, etc. Donc on s'est remis un peu sur les rails.

\*Est-ce que vous pensez que cette manière de fonctionner peut être transposer dans d'autres services par exemple ?

Ça ne peut pas être transposer. Néanmoins, le chemin peut être fait par une autre équipe comme on l'a fait.

\*Mais vous en tant que DT, vous avez pour mission d'accompagner dans le changement ? De l'impulser ?

Oui !!! Tous les accompagnements qu'on fait dans les autres directions on les fait à l'aune de notre expérience propre. C'est-à-dire qu'on leur dit comment nous on fait. Souvent ce sont des choses qu'on a testées nous-mêmes. Ce management si on le vend c'est parce qu'on l'a testé. On sait aussi les zones de fragilités. S'il n'a pas quelqu'un qui prend à cœur ; etc. Il faut que ça vive, il faut que ce soit réaffirmer à chaque fois. Donc du coup, ce qu'on prône aux autres c'est ce que nous on a déjà testé; toute l'agilité s'applique déjà à nous-même.

Et donc je pense que ce n'est pas applicable tel que, néanmoins n'importe quelle direction qui voudrait arriver à un fonctionnement comme le nôtre, il faudrait qu'elle passe par le même chemin. C'est-à-dire se connaître, ça c'est indispensable dans toutes les transformations, l'expérimentation propre ; on ne peut jamais calquer en transformation. C'est donc trouver son propre chemin qui répond à son propre ADN. Moi je crois à l'identité d'une équipe. Et je crois que la directrice de la transformation quand elle était là, elle nous a donné une identité. Et d'ailleurs, elle nous a choisis. Parce qu'elle voyait très bien qu'on pouvait répondre à cette identité ou qu'on la portait déjà en fait. C'est évident. Donc je pense que chaque équipe a un ADN, a une identité. Et donc son chemin ce sera celui qui lui convient le mieux avec la vitesse à laquelle elle avance, avec ses particularités avec son histoire ; c'est comme un parcours de la vie individuelle. Mais c'est un chemin pour moi la transformation. Ce n'est pas "bon le corporate, le siège, il faut qu'il soit transformé en deux ans". Transformer vers quoi ? Vers où ? Il part d'où ? Qu'est-ce que c'est ? Pour moi, la transformation c'est juste le chemin. Ce n'est pas un point d'arrivée. Et donc la transformation c'est continue. Pour moi, la transformation c'est juste une posture. C'est de l'agilité, c'est de l'amélioration continue. C'est fonctionner différemment et toujours se remettre en question avec le test and learn

## VI- Le numérique

1-Comment vous vous appropriez les outils que vous avez ?

Là du coup, comme ce n'est pas nous qui sommes à la manœuvre de la transformation digitale, ce sont plutôt les équipes DSI. Du coup, eux ils accompagnent. Ils nous livrent les outils, et ensuite, ils nous accompagnent. C'est-à-dire qu'il y a des sessions de sensibilisation ; qu'on peut aller deux heures autour d'un café. "Teams ça marche comme ça. Il y a une présentation, une petite prise en main", etc.

\*Donc il y a un accompagnement, vous n'êtes pas délaissés ?

Non, non. On ne peut pas dire ça. Même si tout le monde n'y va pas. Moi, je m'y intéresse quand j'ai un problème bloquant.

2-Donc, il n'y a pas de lien entre votre orientation managériale et les outils numériques ?

Il n'y a pas de lien. Si ce n'est que de plus en plus on travaille nous beaucoup avec la DSI, qui a en charge la transformation digitale. Pourquoi parce qu'on a besoin, quand on repense les processus notamment pour mettre de l'IA par exemple, évidemment on a besoin de la DSI, on a besoin des outils digitaux. Là, en ce moment on est en train de développer, nous, pour mesurer la montée en agilité des équipes qu'on accompagne, demander par notre N+2. Et donc du coup, on a développé une application. Et du coup, dans notre projet, il y avait les gens de la DT et ceux de la DSI. Là c'est un outil, c'est une application.

En fait, on a fait un peu comme une alliance avec la DSI autour de l'agilité. Et pour preuves, les sessions de sensibilisation qu'on offre autour de l'agilité, autour des outils de l'agilité qu'on peut offrir à n'importe qui qui veut s'inscrire dans le groupe, elles sont coanimées par une personne ou deux de la direction de la transformation et une personne de la DSI. Notamment un "agil day", on fait un agil day chaque année, il est désigné, réfléchi, monté, élaboré par et la DSI et la DT.

\*Donc, le numérique est seulement un support qui accompagne votre façon de travailler et non et transformateur de votre management ?

Pour nous, c'est un outil. Et d'ailleurs, pour moi, c'est presque un oxymore la transformation digitale. Parce que le digital pour moi ce n'est qu'un outil. Donc ça ne veut rien dire. Et la transformation n'est pas que digitale, c'est bien autre chose. Pour moi, la transformation on se transforme soi-même, c'est un mindset. Après, oui on vit dans un monde digital, si l'outil doit se mettre en œuvre, ok.

3-Et là est-ce que la DRH est impliquée dans la transformation numérique ?

Ben pas tant que ça !!!La DRH

\*C'est la DSI qui s'en occupe uniquement ?

On voit plutôt les outils tomber. Elle subit complètement. Si on voit que ça s'interpénètre et heureusement, c'est bien. Moi je vois dans mes sessions de formation aux outils, à l'agilité, ou au scribing, qui sont deux sessions que j'anime. C'est vrai que maintenant, je n'attends plus, je ne demande plus à la Communication, à la DRH d'envoyer une convocation. On fait plutôt un

doodle, on le met sur Yammer et les gens s'inscrivent. Après on envoie un formulaire, questionnaire d'évaluation. Donc du coup, ça a gagné un peu d'agilité. On utilise maintenant beaucoup doodle.

## VI- Les valeurs

1-Quelles sont les valeurs qui décrivent votre organisation du travail ?

C'est hyper rigolo parce que moi actuellement, je suis à l'école à Centrale, et en fait, je travaille sur, mon sujet de thèse c'est "les salariés des grandes entreprises veulent-ils vraiment qu'on les libère ?". C'est autour du management concertatif. Et du coup, je pose également la même question. Alors, oui mais c'est quoi une valeur? Personne ne sait ce que c'est qu'une valeur.

La direction, ce qui fait partie de son ADN c'est ses valeurs ; ce de quoi elle vit. C'est l'intelligence collective. C'est ce qu'on vit au quotidien. On sait que chacun on n'a pas la science infuse, et chaque fois c'est ce levier qu'on active, l'intelligence collective. C'est le moteur de tout.

2-Et quelle est la culture que vous développez face à la transformation permanente ?

C'est la culture de l'amélioration continue. Tout ça ce sont les principes de l'agilité ; le test and learn, tout ça.

Face à la transformation permanente, on se forme tout le temps. On essaie d'être ouvert sur le monde extérieur ; et d'aller voir un peu à gauche et à droite comment ça se fait. Mais on ne le fait pas suffisamment et on reconnaît collectivement qu'on ne le fait pas suffisamment. (...). C'est pour voir les bonnes idées qui nous correspondent. D'ailleurs, quand on réfléchissait à l'outil qu'on devait utiliser pour l'agilité des équipes, on est allé voir une petite start-up qui était elle-même en train de développer un outil. Et puis, on a essayé de prendre les bonnes idées pour après les tester.

## Entretien 16-Responsable Département Réseau Partenaires et Internet des objets orange

Si on part pour l'explication de comment on fonctionne chez Orange, je vais être à côté. Alors comment vous aider dans votre réflexion.

I-\*Comme je vous l'ai dit, je travaille sur la transformation de l'entreprise, notamment tout ce qui est transformation du management. Et pour moi, je fais un lien entre cette transformation managériale et la numérisation. Notamment avec tous les outils collaboratifs Teams, Slack, Sharepoint, Workplace. C'est de voir si oui ou non, ils transforment le management ? Et pour arriver à ça, c'est de comprendre déjà, quelles sont les transformations auxquelles Orange est confrontée ? Madame Leclerc m'en a parlé. Mais j'aimerais avoir un autre point de vue qui pourrait enrichir ma réflexion. Donc de voir quelles sont ces transformations ? Comment Orange réagit face à cela ? Notamment quelle est sa réponse en termes de méthode d'organisation, de management, d'organisation d'équipe ? Et après la dimension de relationnelle qui émane de ça, de posture également, et les valeurs sur lesquelles reposent l'organisation aujourd'hui non sur tout Orange parce que c'est un mastodonte, mais au niveau des équipes.

Ça ce sont des outils qui arrivent dans la vie de tous les jours. Et Orange c'est une entreprise que vous prenez comme seul exemple ?

\*Pas seulement Orange. J'ai déjà interrogé pas mal d'entreprise.

Je vous conseille d'aller voir une banque française. Globalement, on a tous nos niveaux de transformations. On va dire qu'Orange a commencé sa transformation par la transformation du parcours client, gestion du canal Web. Parce que c'était la tendance. Cela fait un certain nombre d'années que cela est arrivée. Et ensuite, les processus interne ce sont un peu transformés dans cette optique-là. Mais c'était d'abord la boutique Orange en ligne. Parce que c'est un peu le marché des Télécom qui nous a poussé à réfléchir numériquement. Et ensuite, ce dont Marie vous a parlé, c'est de tous nos processus RH, qui finalement ce sont mis dans cette mouvance de l'internet, l'intranet et qui fait que les salariés ont vécu cette transformation de ben finalement sont les informations sont en ligne. Je privilégie le digital pour aller chercher mes informations. Et si je ne les trouve pas, à ce moment, je fais appel à une autre ligne, ou à une adresse mail sur laquelle je vais pouvoir poser ma question. Mais on a habitué ; enfin c'était progressif. Mais parce que ce qu'il faut savoir c'est que dans l'historique, on avait des "rages de proximité" qui étaient là pour répondre aux questions des collaborateurs. Et ça, force de transformation, et d'optimisation et de fonctionnement, et ben ces gens-là ils ont disparu. Tout ce qui est RH s'est transformée en business Partner de l'entité pour aider l'entité à atteindre ses objectifs. Ce n'était plus l'habitude chez France Télécom. Quand c'était France Télécom, le RH c'était proximité des salariés. Le BP RH est devenu quelqu'un qui était là pour aider les managers à remplir leurs objectifs en les aidant à gérer les compétences, à gérer la masse salariale en l'aidant à gérer la formation, etc. Donc, il y a eu un vrai changement. C'est vrai que c'est par ce biais-là que sont arrivés les outils qui ont plus transformés on va dire. Et puis c'est

comme vous dites, Orange c'est extrêmement large. Et il y a énormément de parcours des personnes. Donc suivant le parcours de la personne, ces transformations numériques vont être plus ou moins contraignantes, plus ou moins naturelles.

\*Naturelles ?

Naturelles, oui. Parce que moi, j'ai commencé à travailler à l'International, et sans les outils numériques le mail, le skype, la visioconférence, vous ne pouvez pas fonctionner. Donc c'est quelque chose que j'ai intégré naturellement. Parce que sinon, je ne pouvais pas travailler. Le fait de caler un RDV dans l'agenda des personnes sans leur demander explicitement. En tout cas, pas en leur envoyant un mail en leur demandant s'ils sont disponibles ; mail auquel personne ne répond ; on n'a plus le temps. Prendre cette posture-là, il y a encore des gens qui ont du mal. Mais ça dépend vraiment de l'environnement de la personne, de son parcours dans l'entreprise, et de sa résistance au changement. Parce qu'on aura beau pousser, mais il y a des gens qui n'y arriveront pas.

Le plus gros changement que je vois dernièrement, c'était le changement de la mise en place d'un réseau social d'entreprise PLAZA. C'est quelque chose qui a été traité comme un projet stratégique de l'entreprise pour faire émerger des communautés d'échange, d'experts, de gens qui s'intéressent à un sujet. Dans l'optique de dire "les gens en dehors de l'entreprise ont une vie numérique et que finalement, peut-être pas avec ma génération, mais avec la génération des jeunes, arrivés dans une entreprise qui ne fonctionne pas avec ces outils numériques avec lesquels ils sont nés, avec lesquels ils interagissent tous jours. Il sera normal de retrouver ces outils-là dans l'entreprise. Donc on est à la fois entourée d'une entreprise dite à la page, et on sait que ça a un impact global de coopération, etc. Puisque ça crée des communautés et des échanges qui ne sont pas possibles dans une organisation standard. Et finalement, on a encouragé la création de communauté de sujets dans ce réseau social d'entreprise en se disant "on va aussi le traiter de la façon dont internet fonctionne. C'est-à-dire qu'on va laisser fleurir, se générer plein de choses, on ne met pas de borne à la créativité. Et finalement comme sur l'internet, il y a des choses qui suscitent de l'intérêt ça va survivre et puis pour d'autres choses ça périra. Mais soyons ouverts, laissons les gens découvrir, utiliser etc.

Sur ces projets-là interviennent toujours des gens qui sont passionnés de leurs sujets qui idéalisent peut-être un peu l'adoption de ces outils. Il y a eu une période où on s'est rendu compte que l'engouement n'était pas tel que tout le monde n'allait pas sur ce terrain-là et c'est devenu un enjeu managérial. C'est-à-dire que dès qu'il y avait un sujet, pour obliger les gens à venir sur Plaza, on faisait en sorte de mettre ce sujet le Plaza. Première lame c'est les "early adopteurs" qui vont naturellement. Mais il n'y a pas assez d'early adopteurs. Donc managérialement, on décide qu'il faut aller sur Plaza ; donc "démerdez-vous pour que les gens y aillent. Et donc ça veut dire que s'il y a une information à publier, vous la publiez là et pas

ailleurs. Et je pense que maintenant, on a relâché ça. Et on est beaucoup plus sur “y vont, qui veut”. Et on estime peut-être qu'il y a un nombre assez important de gens qui contribuent sur ces communautés. Pour que ça entraîne petit à petit les autres. Finalement, on laisse vivre sa vie.

Donc ces communautés-là, moi-même je n'y suis pas hyperactive. Par contre, je sais que si j'ai une question sur une activité, je peux aller regarder s'il n'y a ...

\*C'est vraiment un réseau pour le business, ou bien pour toute discussion anodine ?

Si, si. Ça peut être un sujet pour des gens qui s'intéressent aux sujets connexes. Ça peut être par exemple, une problématique technique. Ou, je suis dans ma boutique, j'ai des bonnes pratiques je les diffuse. Ou, je suis manager, je cherche des recettes ou alors comment je pourrais traiter un lien. Il y a une communauté sur les managers, une communauté sur l'agilité ; ça s'est créé à partir de personnes qui étaient beaucoup plus moteurs. Soit parce que c'était leurs objectifs professionnels ; soit parce qu'en fait, ils ont une passion pour ce type de réseau social. Ils y sont allés. Donc ça pour moi, c'est un des outils un peu numériques nouveaux qui sont intervenus au sein d'Orange.

## VI-Les outils collaboratifs chez Orange

Après, on est en permanence sur skype, on a le mail, on a l'intranet. On est habitué à aller chercher l'information sur l'intranet depuis des années. Après, on a un outil qui s'appelle aussi la Coopnet. C'est un outil collaboratif où on a le moyen de connecter une conférence téléphonique avec un écran partagé. Ça permet quand il y a une présentation à faire et que tout le monde ne peut pas être présent de partager les slides en même temps que les gens sont sur une conférence téléphonique. Ils voient les slides défilés. Donc ça c'est un truc qui existe depuis des années au sein de Orange. Qui a eu une adoption très rapide. Parce qu'on travaille dans pas mal de sites; ce n'était pas possible d'être toujours en présentiel. Donc voilà, les outils numériques que nous utilisons chez Orange.

### 2-Numérique et travail en transverse ?

Ces outils-là, ils ont le mérite d'exister. Moi, j'affirme que ce ne sont pas ces outils-là, ce n'est pas la numérisation qui fait qu'on travaille mieux en transverse. Ce sont des outils mis à la disposition de gens qui savent s'en servir. Mais dans une optique et dans les valeurs de partage. Donc c'est illusoire de dire que c'est parce qu'on fait intervenir le numérique que les gens vont travailler mieux ensemble en transverse. L'outil sert une volonté des personnes de partager. Mais elles ont au départ envie de partager. On a des Sharepoint effectivement. Là c'est plutôt des mises en commun de documents, de travail, de technique, de contrats techniques de

commerciaux, etc. Mais ça c'est créer en général ; ces outils sont recherchés quand on a besoin de créer. Mais ce n'est pas parce qu'on a les outils qu'on va partager. Donc ça aide à désiloter si on est en silos. Mais clairement, le désilotage pour moi, il vient du management et de l'exemplarité du management sur ces sujets-là. C'est-à-dire qu'une équipe va partager si son manager partage. Et le désilotage sera facilité si l'organisation hiérarchique sait lâcher ses prérogatives.

\*Concrètement, quel est le cas d'Orange. Les équipes sont plutôt silotés ou désilotés?

On va dire que suivant l'importance d'un projet, l'organisation saura plus ou moins vite se désiloter. Plus on va chercher un projet large, plus ça va concerner d'organisation, et plus ça dépendra justement du top-management, et celui du middle management. Lui qui est toujours sur l'idée que s'il maîtrise, "j'ai des objectifs. Je dois maîtriser de bout en bout sinon je ne ferai pas mes objectifs. C'est le contrôle... Contrôler et puis aussi de montrer que "je suis responsable de tout ça". C'est pour ça que je pense qu'au sein d'Orange, "le changement il est insuffler du haut. Je pense bien compris du bas et on y travaille. Simplement, il y a de la résistance ; et la résistance elle n'est pas des salariés. Ces derniers en effet savent que d'avoir à se battre sur les silos c'est de la perte de temps, c'est de l'usure ; "je voudrais qu'ils changent mais je ne peux pas parce que je n'ai pas les leviers. Les gens ils sont motivés par leur projet, ils sont acteurs, moteurs ; et la complexité de l'organisation s'en passerait. Simplement, pour moi les complexités d'organisation, elles sont ignorées ; aux mieux ignorées, aux mieux construites pour des questions de pouvoir ; et ça c'est quelque chose qui changera certes, mais peut-être avec un changement de génération.

IV-Les postures : Le manager dont on a besoin :

C'est-à-dire que l'image du manager qui est fort parce qu'il a l'information, et qu'il ne la partage pas. Ça c'est fini. Parce qu'en fait, on a les réseaux sociaux. Quelqu'un qui veut s'intéresser à un sujet il peut être aussi pertinent en termes d'informations qu'un grand chef. Le pouvoir par l'information c'est fini. Donc qu'est-ce qui reste ? il reste "j'ai un volon. Je manage soit des millions d'euros, soit des milliers de personnes. Et ça ces trucs-là c'est naturel. Mais pour moi, c'est "has been". Le manager dont on a besoin maintenant, c'est un manager qui donne du sens à ses équipes ; qui fait en sorte que ses équipes soient autonomes pour prendre des initiatives. Faire en sorte qu'ils aient les moyens de leur ambition. Et puis quand même d'être là pour identifier les compétences qui sont nécessaires. C'est un coach, et un organisateur. C'est un gentil organisateur.

\*Visibilité du manager par les pairs/ Disparition des managers ?

Et ça, au sein d'Orange c'est encourager au niveau des managers. Mais il y a des pratiques qui font quand même qu'un manager ne peut pas être totalement invisible de sa hiérarchie. C'est-à-

dire que si on est coach et organisateur, ça veut dire qu'on n'est pas visible sur les projets. Et puis au bout d'un moment on va dire "moi, je ne le connais pas. Je ne l'ai jamais vu. Qu'est-ce que ce manager fait ? Je ne l'ai jamais vu sur les dossiers. Il n'existe pas".

Donc, il y a toujours une tendance, et on continue à faire ça. Chez moi, j'ai un dossier stratégique, et ben je ne délègue pas totalement. Parce que quand il faut aller voir le grand chef, je dois exister aussi. Mais je m'en passerais bien ; moi, je m'en fiche. Mais ce qu'il faut dire c'est qu'il faut être en visibilité.

### V-Lien Numérique et Management

Donc, les outils numériques doivent mettre de l'huile dans des choses qu'on a envie de faire. S'il y a une volonté, les gens iront chercher les bons outils. Ce n'est pas le contraire.

Après, ce que je vous ai dit des outils RH, là c'était plus une volonté de l'entreprise d'efficacité opérationnelle, de réduction de coût, etc. Dès qu'on a remplacé une personne par un outil, c'est quand même intéressant. Là, on n'en est plus là. On en est à dire qu'on met à disposition des outils aux personnes pour qu'elles travaillent mieux ensemble. Je crois que ce qu'il faut qu'on voie au sein de France Telecom Orange, c'est qu'il y a eu énorme période où on a "processiser". On a mis en place des process ; et souvent on a mis en place des process en tenant compte de l'organisation et pas le contraire. On a écrit les process pour que chaque case de l'organisation s'y reconnaisse. Et après, on a peut-être oublié qu'une organisation c'était mouvant. Et que comme une organisation c'était mouvant, il faut faire évoluer les process. Donc, on passe un peu assez rapidement de dire "on est processer" à on est agile". Donc c'est une orientation, c'est bien ; il faut aller comme ça. Mais il faut aussi comprendre qu'il y a beaucoup de gens qui ont fonctionné pendant des années sur un process. "Je suis le process". Si ma demande ne rentre pas dans le process, ça ne marche pas, ça ne rentre pas dans le process. Parce qu'on avait oublié un peu aussi que les processus c'est fait pour décrire 80% des choses mais qu'il y aura 20% qui n'y rentreront pas. Donc on s'est réfugié un peu dans les process. "Tout doit rentrer". Si ta demande ne rentre pas dans le process, je ne peux pas la traiter. Donc, arrive l'agilité. Très bien ; mais en fait il faut conduire le changement de process à agilité ; où effectivement sur un projet qui était en séquentiel et qui à la fin, on pouvait s'apercevoir à la fin de la demande du client ; passer à un cycle très interactif, etc. Ça se conçoit plus rapidement sur un logiciel parce qu'on le crée, on écoute le client, on a les détails on va dire à la main pour faire. Quand on parle d'infrastructure, ben on parle de boîte. Donc effectivement, on est agile à peut-être prendre en compte les besoins du client. Et puis, l'agilité qui reste derrière, c'est comment, je vais phaser mon delivery pour pouvoir répondre au client. Mais je phase à quelque chose qui a quand même été rentrée au départ comme besoin. Et ma boîte, une fois que je l'ai acheté. Je l'ai acheté en fonction des besoins qu'on m'a dit. Donc ce n'est pas forcément évident d'être agile si les besoins changent alors que j'ai fait un appel d'offre sur lequel il y avait des millions où j'ai

choisi une technologie, etc. Là ce qu'on pourrait dire c'est qu'on va reporter l'avidité vis-à-vis de notre fournisseur en disant "vraiment je change mes besoins, soit agile parce que j'ai besoin que finalement la boîte que j'avais achetée, en ne demandant pas maintenant la totalité de ce que je t'ai dit, ben il faut que tu la fasses évoluer par rapport à mon besoin. Quand on est sur une boîte noire, on va dire, qu'on achète en infrastructure, il faut espérer que celui qui développe la boîte noire, il se mette en mode agile, lui soit capable d'avoir cette flexibilité. Parce que moi je ne peux pas à part jeter la boîte et en acheter une que je ne peux pas faire, ce n'est pas évident.

Moi, je pense que le numérique chez Orange est très présent. Beaucoup plus que sur certaines entreprises qui n'ont pas forcément cette démarche d'intégrer ces technologies dans les processus digitaux et humains. Après, Orange est un industriel. La deuxième phase est d'arriver effectivement à insuffler tout ce qui est agilité et ce dont on parle maintenant intelligence artificielle, automatisation des processus, etc. Il y a beaucoup de chose à faire encore.

## II-2-Droit à l'erreur ?

Ça c'est un grand thème qui est dans la volonté. On ne peut pas dire aux gens. "On va vous responsabiliser, on va vous donner l'autonomie qu'il faut ; vous laisser les rennes pour choisir comment vous aller vers le but à atteindre. Et ne pas accepter que quelqu'un se plante. Donc ça c'est une grosse marche qu'on a à faire. Parce que ça ne s'invente pas. Notre société, notre éducation française elle n'est absolument pas sur ça. Quand on est élevé, on nous met tout le temps le nez sur nos erreurs. Jamais on ne nous dit c'est bien sur ça. On va plutôt dire que c'est normal que ce soit bien sur ça. Mais par contre, ce n'est pas bien sur ça.

Je veux dire, au sein d'une entreprise on ne peut pas changer les valeurs d'une culture d'une société comme ça. Donc, mais c'est afficher volontariste. C'est-à-dire "il faut le droit à l'erreur". Ben maintenant, il faut aussi que dans la délégation, on accepte aussi en tant que manager parce qu'on a délégué d'être coresponsable et puis d'assumer ensemble qu'on est parti dans un endroit ; voilà ; et à tous les étages.

### \*Régulation collégiale

Donc, moi je pense que c'est une bonne chose. Que ça doit se faire. Mais que si la société française ne change pas dans son ensemble ; si on n'élève pas nos enfants différemment. Par exemple, si l'éducation nationale ne les accompagne pas différemment, ben l'entreprise, elle fera tout ce qu'elle peut avec les individus et les valeurs des individus qu'elle reçoit. Les anglo-saxons sont beaucoup plus sue ces questions-là. Après ça vient d'eux, mais d'un autre côté, dans les pays anglo-saxons, faites une erreur, vous êtes dehors. Ici, ce n'est pas le cas. À Orange, si vous faites une erreur, on ne vous met pas dehors. Par contre c'est peut-être un peu plus

insidieux. Vous faites une erreur, on vous met de côté. Mais il faut aussi se rendre compte que ce que nous insufflent les anglo-saxons ce n'est pas qu'idéal. Alors, le droit à l'erreur, certes. Peut-être que les petites erreurs ils acceptent. Mais faites une grosse, "tu dégages". T'as des objectifs tu les fais sinon, tu dégages. Il y a les deux. Il faut trouver le bon équilibre. Donc y a pas mal de réflexion sur ce fameux droit à l'erreur, la bienveillance, le fait qu'effectivement on donne des feedback réguliers. Parce que ce n'est pas j'arrive en piquet, trois après pour dire "qu'est-ce que tu as foutu ?" Voilà, on travaille ensemble, on échange sur comment on y va. Et puis on se dit les choses. A la fois moi vers la personne que je manage. Et la personne que je manage doit me dire aussi ce qu'elle fait.

\*C'est comme ça à Orange ?

Pas chez tous les managers. Ça dépend des managers. Ce n'est pas facile à faire. Ça peut être facile à demander et pas facile à dire. Parce qu'on doit tous progresser. Ce qu'on veut c'est je donne du feedback, je demande à mon copain manager à côté est-ce qu'on travaille bien ensemble et pas je n'attaque pas son équipe. J'ouvre déjà moi mon équipe à la critique. Pour pouvoir arriver à ce que lui aussi s'ouvre. Parce qu'il y a aussi ce réflexe de dire "c'est mon équipe ; je protège ; je ne veux pas reconnaître les problématiques".

### II-3-Pour résoudre les problèmes : le codéveloppement

On sait tous entre managers qu'on a des problématiques à gérer. On a des personnes qui sont plus ou moins motivées ; plus ou moins compétentes. Mais voilà, on est tous pareils. Ce qu'on essaie de faire aussi c'est un programme où finalement, on fait du codéveloppement. De se dire, on crée une communauté de managers en dehors des problématiques techniques et opérationnelles de tous les jours. Pour dire, ok on a des sujets techniques à discuter, mais ce n'est pas ça qu'on veut. Ce qu'on veut c'est est-ce que tu as des problématiques managériales à échanger ?

Il faut aussi reconnaître, il faut aussi avoir l'humilité de dire "j'essaie d'être un bon manager, mais j'ai sûrement des défauts, sûrement des choses que je pourrais apprendre d'un autre. Si ça se trouve je ne suis pas le seul à être dans ce cas-là. Et peut-être que si j'avais demandé autour je l'aurais mieux traité, etc. Donc ça demande pas mal d'humilité de faire du codéveloppement, de reconnaître qu'on ne maîtrise pas tout.

Après, je ne dirais pas que c'est formalisé comme du codéveloppement. Parce qu'on a n'a pas vraiment le temps de faire ça. Par contre, moi j'ai été dans une entité sur le terrain, une unité de pilotage réseau avant d'être ici. Et c'est le directeur de l'unité opérationnelle qui avait commencé à mettre un programme de formation sur toutes les problématiques de management

; sur où voulait aller l'entreprise etc. Et le fait d'avoir des sessions spécifiques entre managers à se parler d'autres choses que le quotidien. Moi j'étais sur le fixe et d'autres sur le mobile. Je les croisais dans les couloirs. Et là, on a commencé à parler de management, de choses différentes. On commençait à échanger sur "moi j'ai des problèmes de types comme ça". "Ah bah tu as les mêmes ?" Je pensais que c'était parfait chez toi. Ça s'échange ; ça finit par le fait qu'on s'aperçoive qu'on a les mêmes problèmes. Comment on fait pour les sortir.

\*Si je vous résume : chez Orange, il y a ces thématiques qui sont abordées sur l'intelligence collective, sur le codéveloppement. Mais ce n'est pas encore vraiment développés parce qu'il y a des cultures et des postures des gens qui sont là, qui ne sont pas habitués.

En fait, c'est comme tous les sujets sur les outils. Il y a ceux qui vont foncer direct parce qu'ils vont voire tout de suite ce que ça va leur apporter. D'autres qui sont un peu plus circonspects parce qu'ils ne se sont pas beaucoup posés de questions sur leurs pratiques. A part quand ils vont voire les early adopteurs qui sont contents donc ils vont finir par les rejoindre. Et puis les grincheux, ceux qui ne veulent pas se remettre en question. Je pense que ce n'est pas une question d'entreprise. C'est une question de nature humaine.

Mais au sein d'orange, il y a effectivement beaucoup de programme et beaucoup de moyens qui sont mis au niveau informatique. On appelle ça Orange Campus. Qui peut faire des sessions sur-mesure en fonction des problématiques d'une entité à traiter.

Et cette remise en cause, cette remise en question ; ces comportements de early adopteurs; ceux qui iront après et ceux qui n'iront pas ce ne sont pas que les salariés ou les managers de proximité. C'est aussi le Top et le Middle management. Du coup, le succès de tout ça, ça dépendra aussi de : est-ce que le manager au-dessus est aussi exemplaire ? Et ça j'y tien énormément. Quand on dit qu'on veut encourager les prises d'initiatives des personnes, ça veut dire qu'on veut aussi encourager leur curiosité parce que s'ils sont toujours sur leur truck, finalement ils n'auront pas d'idées géniales. S'ils sont sur leurs trucks, comment ils vont avoir la flamme d'un seul coup. Ben s'ils s'intéressent à ce qu'il y a à droite et à gauche ; si on fait en sorte de créer des sessions de présentation de sujets un peu transverse, etc. Mais si les managers n'y vont pas, pourquoi les salariés ils iraient ? Si les managers ne disent pas "ce que fait la personne à côté"; ok on n'a pas beaucoup de temps; mais c'est intéressant de voir ce qu'ils font parce que c'est peut-être des choses à prendre. Si le manager dit, on n'a pas le temps, il ne va rien se passer.

Donc, le truc qu'on met en avant chez google, du 20% de temps pour l'employé à réfléchir à autre chose que ce qu'il fait. Ce n'est pas forcément opérationnalisable dans une entreprise

industrielle comme Orange. Mais ça s'évertue. Il y a l'ai de dire, "je t'encourage à regarder ce qui se passe autour de toi.

\*Et l'impact qui oblige maintenant à avoir une dimension sociétale ?

Au niveau de la Direction Générale, il y a beaucoup de choses qui veulent être faites. Il y a des programmes de formation, qui sont là pour ça. Maintenant la Direction est, je crois, bien consciente de ces transformations-là, elles demandent du temps. C'est pour ça qu'elle a mis les moyens. C'est pour cela qu'on a un Orange campus qui a des moyens pour travailler avec des équipes pour faire changer les pratiques. Mais c'est clair que ce n'est pas quelque chose qui va changer du jour au lendemain.

## II-6-Nommer le type de management à Orange

Je ne suis pas capable de le dire. C'est une grande entreprise. Et c'est pareil, ça dépendra de l'exemplarité des responsables. Il y a des gens qui sont passionnés par leur truc. Qui vont faire en sorte que toute leur ligne hiérarchique se mobilise sur le sujet. Parce qu'ils estiment que par rapport à leur performance opérationnelle, ils ont de tels enjeux à faire bouger leur organisation ; que ça vaut le coup d'y prendre du temps que les gens vont dire "on n'a pas le temps". On est le nez dans le guidon. Si on sait qu'en prenant ce temps-là, on va gagner du temps après ; on va faciliter les transformations, on va faire en sorte qu'on soit efficace ensuite. Mais ça demande une vision du responsable de l'unité opérationnelle, de la direction. Et du coup, s'il y a une volonté d'assumer aussi que ça va être difficile que ce temps, il va falloir le prendre. Tout en étant jugé aussi sur ses résultats. Donc, il y en a qui ne vont pas prendre le risque. Ils se disent ce n'est pas possible, j'ai mes objectifs. Il faut que je fasse mes objectifs. Et rester dans le court terme pour mes objectifs. Quit à me prendre le mur d'ici un peu de temps ; mais soit je serai parti, soit je me prendrais le mur. Mais, c'est toujours entre l'organisation managériale et les objectifs financiers. C'est le court terme. Et il faut manager les compétences ; il faut manager des organisations, faut manager les processus. En fait, on est dans deux streams avec des ordres de temps différents. Il faut pouvoir donner des résultats aux actionnaires. "J'ai mon business actuel, et puis je dois faire de l'innovation. Parce que je sais que mon business actuel, il est bien là. Mais à un moment ou à un autre, il va être à risque. Donc, il faut que je fasse de l'innovation pour avoir d'autres sources. Sauf que l'innovation, ce n'est pas instantanée. Financier....Qu'est-ce que j'accepte de mettre sur l'innovation ? Ils vont me coûter cher au départ, l'innovation ne va pas tout de suite payer. Ou à ce moment-là, "je ne suis que sur le court terme". Et il n'y aurait jamais de diversification de mon business. C'est un peu les deux. C'est l'analogie entre le management et les résultats ; et puis l'innovation et les résultats. Et puis après tout ce qu'on fait sur le management c'est de l'innovation. Ce ne sont pas des idées originales parce qu'elles nous viennent des Etats-Unis, des Consultants ; beaucoup de consultants sur le sujet de développement personnel, etc. C'est quand même de l'innovation par rapport à une organisation qui n'était pas dans ce schéma-là au départ.

#### \*Objectifs business-Objectifs sociétaux

Ce qu'il faut voire c'est que de France Telecom à aujourd'hui, il y a énormément de choses qui ont changé. Moi-même ça va faire 30ans que je travaille, un peu moins que je suis au sein de France Telecom. Cette entreprise n'a fait que bouger, que bouger et elle continue à bouger. Toujours avec de qui sont motivant. Parce que faire avancer le management c'est motivant, faire avancer les RSE c'est motivant. Il y a toujours en parallèle des objectifs business mettre des objectifs sociétaux.

IV- Les postures, qu'est-ce qu'Orange vise comme transformation de posture des managers et des collaborateurs ?

Si je pousse assez loin, je pourrais dire le management participatif, les structures projets, l'adaptabilité, en fonction de l'objectif partagé. C'est ça en fait l'idéal. C'est-à-dire se reconfigurer en fonction de l'objectif à atteindre. Si on est en hiérarchique, ce n'est pas possible. Mais on ne va pas passer du hiérarchique au participatif comme ça. Et est-ce que le management participatif est possible dans la taille d'une entreprise comme Orange ?

#### \*Définition méthode agile, méthode projet, transformation du poste de manager

Mais même si on ne va pas jusqu'au bout de ça, je pense que les méthodes agiles, oui c'est ça, font que "quand j'ai besoin de travailler sur un projet, je vais chercher les compétences dans toutes les organisations. Je les mets ensemble pour qu'ils travaillent de façon efficace à échanger le client avec celui qui va le faire, etc. Ça participe de faire en sorte qu'on raisonne par projet et non plus par organisation. Ça aussi ça commence à déstabiliser des managers. C'est-à-dire que je passe d'un manager "j'étais au courant de tout" ; j'avais les personnes sous la main et je voyais comment ils travaillaient et j'étais capable de savoir comment les faire progresser. Puis d'un seul coup, j'ai 10 personnes ; il n'y a pas une seule qui est sur le même projet. Ils n'ont pas besoin de moi, puisqu'il y a un leader projet qui utilise la compétence de la personne. Et je suis censé faire une évaluation en fin d'année pour décider de la rémunération ; je suis toujours en responsabilité du plan de compétence : comment je fais ? Et comment je suis pertinent ? Vu que de toutes les façons je ne sais même pas comment ils travaillent. Et s'ils sont apprécier de l'équipe projet. Bon, ça je peux aller le chercher. Mais est-ce que ça va être mon boulot à moi d'aller voire les autres pour demander si la personne qui est dans mon équipe elle travaille bien ou pas ? C'est très déstabilisant. Ça veut dire que les gens qui étaient managers parce qu'ils avaient aussi envie de créer une notion d'esprit d'équipe, de partage entre équipe, d'expertise, de chose comme ça, et qui s'éclataient là-dessus, ben finalement, il faut gérer l'e-RH, des choses qui n'ont pas à avoir avec une expertise.

#### \*Très transverse ? Et impact sur les managers

Et puis, je fais ça sur des commerciaux, sur des chefs de projets techniques, sur des RH. C'est gérer du point de vue RH et plus une équipe. Donc, il n'y a pas mal de réflexion sur cette agilité-là. Quand on est parti bien en tête sur des choses ; on n'a pas forcément voulu ou pu anticiper l'impact sur les managers. Et donc c'est venu des managers eux-mêmes. Qui ont dit "à quoi je sers alors". Ils n'ont pas commencé à avoir toute leur équipe, c'est quelques-uns de leur équipe qui commençaient à disparaître dans les projets. Ils se disent comment je fais pour l'évaluer ?

\*C'est la fonction de managers qui est remise en cause alors ?

Oui. Moi je ne suis plus manager. Finalement, la personne qui faisait partie de mon équipe finalement fait partie d'une autre équipe. Et peut-être qu'il a déjà du feedback sur comment il travaille ; sur comment il pourrait mieux travailler etc. Parce que finalement, le pilote du projet il a tout intérêt à ce que ... alors qu'est-ce qu'il ait, est-ce qu'il va voir le manager en lui disant "ton mec il faut que tu lui fasses faire ça ou ça". Ou est-ce qu'il traite directement avec la personne. Et ça se peut que la personne réagisse en disant "toi tu n'es pas mon manager. J'en ai rien à faire". Quelqu'un qui est très ouvert à progresser peut dire "peu importe même si ce n'est pas mon manager".

Donc, il y a des transformations comme ça qui se font dans la douleur parce qu'on ne les anticipe pas. On ne peut pas tout traiter en même temps. On acculture les gens sur l'agilité. On les fait monter en compétence. On essaie de généraliser des pratiques. Et puis, les effets de bord ; c'est venu des managers eux-mêmes. Commencer à poser la question. Et je pense que ce sont les managers qui ont vu cet impact qui ont commencé à discuter entre eux en se demandant s'il ne fallait pas qu'on réfléchisse sur ça. Je trouve ça bien aussi. Parce qu'ils n'ont pas attendu. Ils se sont bien rendu compte que lorsqu'il posait les questions personne n'avait la réponse miracle.

Donc effectivement, on peut dire travaille par projet et que les équipes se recomposent en fonction des besoins. Un tel est rapporté à un tel etc. Ça ne peut pas être immédiat. Il y a les freins humains et il y a aussi les habitudes.

VI-Quelles sont les valeurs qu'Orange vise à atteindre à développer ? Vu qu'ils veulent innover d'un point de vue humain.

Alors déjà, les valeurs ça ne vient pas de la direction. Moi j'ai connu une période où effectivement, on avait cassé France Télécom. On s'était aperçu qu'il n'y avait plus de valeur. La direction a dit "les valeurs ce sera ça ça ça". Ça n'a pas duré longtemps. Il y a de très forte valeur chez Orange toujours qui sont : l'entraide, tous les gens qui arrivent chez Orange ils mettent en avant l'accueil, le fait qu'on n'est pas tout seul, les gens transmettent, qu'ils accompagnent. Ça ce sont des valeurs qui sont développées depuis années. Ça vient du service public. Les gens sont disponibles. Les gens en général sont bienveillants, ils sont polis; ils disent bonjour. Voilà, ce sont des détails mais...On se tutoie. Ça met aussi moins de distance des fois. Je suis peut-être ton N+machin, mais "tu me dis bonjour. Je te dis bonjour. On se tutoie". Et ça jusqu'au grand chef.

\*Expérimentation, Droit à l'erreur

Donc les valeurs, ça ne se dictent pas. Mais par contre je pense que l'intelligence de la direction c'est de s'appuyer sur ces valeurs-là. Donc quand on parle de bienveillance et de droit à l'erreur, on va dire que la bienveillance elle est là. Par contre l'exemplarité fera que le droit à l'erreur il sera possible. Il sera marketé, il sera enseignable. Je ne sais pas comment dire, ce n'est pas un truck qui s'insufflé comme ça. Parce qu'on l'a décrété. Il faut l'expérimenter. Les gens l'expérimente soit dans un cas. Et voit qu'ils ont pris des risques. Et qu'on reconnaît le risque qu'ils ont pris. Et que si l'erreur est bien analysée c'est qu'on ne va pas la répéter. C'est ça, le droit à l'erreur ce n'est pas toujours la même. Ça, ça viendra petit à petit. Mais je pense qu'il y a vraiment des valeurs humaines dans nos groupes qui font qu'on part de pas trop loin quand même. Et puis, je pense que l'erreur ; ce dont on parle dans l'erreur de prise

d'initiative en dehors d'un cadre. Pas "tu fais mal ton boulot. Et j'accepte que tu le fasses mal. Donc ça veut dire aussi que les gens ...C'est un peu le "je ne prends pas d'initiative parce que je vais me prendre une baffle". Donc, il faut que j'accepte de prendre les risques et puis je vais voir parce qu'on m'a dit que j'avais le droit. Et après, il faut que ça se passe comme ça. Donc après c'est aussi l'exemplarité.

Je pense qu'Orange est vraiment une boîte qui travaille sur tous ces sujets-là. C'est son ADN. Et c'est aussi sa survie. Parce qu'on est quand même sur un marché. On est quatre sur le marché : il y a peut-être deux gros SFR et nous Orange. Puis il y a deux petits Bouyges et Free qui se tirent bien l'épingle du jeu. Alors comment au bout d'un moment, on arrive à justifier qu'on est aussi gros. Comment on fait pour fonctionner mieux. On est nombreux, il faut en profiter. Donc ça veut dire qu'il faut qu'on fasse mieux que les autres globalement.

#### ENTRETIEN 17-DIRECTRICE DE PROJET - ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL CHEZ ORANGE

Et ça c'est justement sur l'impact du numérique avec une projection de 21 milliard d'objets connectés en 2020. Tout est exponentiel. Mais l'impact aussi sur la société, sur le business, sur la technologie. Le numérique est au cœur de nos activités. Ça c'est le lien avec le côté sociétal. Il y a aussi le lien de l'engagement sociétale, un engagement RSE. Je laisse parce que ce sont plutôt les fondamentaux de la stratégie pour voire l'empreinte de l'entreprise.

#### I-4-Le poste

Je suis donc à Orange Campus, rattachée à la RH Groupe. J'appartiens à la RH Groupe et à la Direction du Contenu des Compétences. Donc, il y a le groupe, après, il y a les pays. C'est plutôt le Groupe parce que le Siège il n'est pas ici. C'est la fonction groupe par rapport aux fonctions pays, Fonction transverse aux différents pays ; la RH Groupe pour tous les pays...Parce que moi, je viens d'arriver au 1er juillet. Avant j'étais à la RH France. C'est la direction Formation et Développement des compétences, rattachée à la RH Groupe. Plutôt formation.

#### Et GPEC ?

Oui, mais pas seulement ça. Tout le développement des compétences. La GPEC c'est plutôt de la prévision et là c'est la formation, il y a cette direction et moi je suis là, Direction Orange Campus. Il y a aussi les nouveaux exploits apprentissages. En gros, c'est Direction groupe-Université Entreprise et en dessous de cette université il y a deux activités. Il y a tout ce qui est formation pour les managers sur catalogue et on fait des sessions régulièrement complètement sur-mesure. Direction dans laquelle je suis. Qui s'appellent des enjeux collectifs. Il y a des directions qui vont venir nous interpeller, nous demander de l'aide pour transformer des postures managériales. Et faire face à de nouveaux projets. C'est de l'accompagnement à la transformation au niveau compétences partie postures et compétences.

#### \*Semaine-type ; Journée-type ?

Je dirai la base ce sont ces accompagnement sur-mesure. Et ça se décompose en trois étapes : il y a la partie "demande" ou qualification de la demande, pour voir est-ce que ça rentre finalement dans notre champ. De quoi s'agit-il ? Qu'est-ce qu'il y a derrière ? C'est quoi vos enjeux ? Après, une fois qu'on

a accepté la demande, on va concevoir cet accompagnement sur-mesure. On ne part pas de rien, on a des briques existantes. On a des séminaires, un déroulé. On leur dit, on va vous faire un séminaire pour voir ce qui vous rassemble et puis pour voir quels nouveaux rôles vous pourriez mettre en place. Et après cette conception, on va faciliter, animer et mettre en œuvre cet accompagnement. Et puis après, il y a le suivi, ces accompagnements ils sont dans la durée avec différentes étapes.

Donc la semaine-type c'est un mélange des interviews pour qualifier la demande, ou bien on travaille sur la conception, ou bien jeudi où il y a une journée d'animation pour le comité de Direction. C'est ça le fond de vos activités.

I-1-Quelles sont les transformations auxquelles sont confrontées les collaborateurs qui favorisent ces demandes de qualifications ?

Justement ce sont les patrons. Ça vous parle le monde VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity= inspiré des théories du leadership de Warren Bennis et Burt Nanus - pour décrire ou réfléchir à la volatilité, à l'incertitude). C'est une façon de caractériser le monde actuel du travail. C'est pour dire le monde actuel, il est de plus en plus complexe, il va très vite, tout s'accélère. Il y a des concurrents qui peuvent apparaître. On ne peut pas prévoir comme ça une grande stratégie et puis s'en tenir. Il faudra tout le temps s'adapter, gérer les choses, les ruptures qui arrivent. Par exemple, on parle beaucoup de l'ubérisation, l'exemple de Kodack, qui faute d'adaptation rapide, parce que très vite, il y a des concurrents qui arrivent, et ça va très vite. Et le client qui bascule rapidement. Donc si la société avec ces grosses entreprises ne sont pas capables de s'adapter à ces nouveaux entrants qui bouleversent tout, ben on meurt tout simplement. C'est vrai aussi pour les hôtels avec Booking. Le numérique, il vient vraiment bousculer les activités. Les clients sont de plus en plus exigeants. Surtout qu'ils peuvent se renseigner sur Internet dans la relation client. Donc s'ils viennent c'est pour un vrai traitement individuel. Si le vendeur n'en sait pas plus que ce que le client a trouvé sur internet...Il veut vraiment un traitement personnalisé.

Il y a vraiment une transformation des ...Vous comme vous êtes jeunes, vous ne vous rendez pas compte. Ça n'a pas toujours été comme ça. Avant, il y avait plus de temps, voilà. Disons qu'il y a ces ruptures majeures qui obligent les entreprises à se transformer rapidement. On a plus le temps de penser. Et puis comme c'est davantage complexe. Ce n'est pas que le chiffre d'affaire ou la vente, mais ça va être tous les outils à revoir. Pour prendre une décision, il faut davantage de gens. Ce n'est pas une seule personne qui peut décider. Ce n'est plus possible dans le monde aujourd'hui. Il faut réunir pas mal de gens autour de la table. Ce qu'on appelle l'intelligence collective pour avoir toutes les facettes. Ce n'est plus le dirigeant qui peut diriger tout seul et décider tout seul dans son coin. Ce n'est plus possible. Il y a trop de paramètres qui bougent, trop de choses qui bougent qui font qu'on a trop de choses à prendre en compte.

Pour répondre à la question. Les dirigeants nous interpellent en nous disant "qu'on sent bien que l'organisation très siloté ça ne fonctionne plus. On n'est plus aussi efficace par rapport à avant. Comment est-ce qu'on peut travailler autrement ?

I-3-Comment s'appelle votre démarche du travail autrement ?

C'est tout ce qui a autour de l'agilité, les démarches agiles. Plus précisément au niveau de la gouvernance. La gouvernance agile ou la gouvernance adaptative. C'est la démarche qu'on met en œuvre qui tourne autour de l'agilité. De même les Scrum, les PO, les Design thinking. Toutes ces démarches très agiles ; Design thinking c'est pour la conception ; Scrum ça va être plus pour produire. Toutes ces démarches, elles se mettent en place niveau opérationnel. Mais après c'est comment on pilote, comment on gouverne l'entreprise, comment on prend les décisions différemment au niveau plus des Comités de Direction ? C'est complémentaire, moi je dirai de, mais pas tant pour produire que pour décider et se coordonner entre Directions. C'est le pilotage, prise de décision, et fonctionnement ; et pilotage de la gouvernance.

\*ça c'est la stratégie alors ?

Non même au niveau des Directions. Donc comment on mène nos Comités de directions.

5-Modèle de répartition des tâches ?

Dans ce domaine d'évolution des compétences, aujourd'hui on va être dans ce qu'on appelle les Softs Skills. C'est développer effectivement des compétences transverses. Qui pourront être utiles. Par exemple la capacité à apprendre, à s'adapter vite, à savoir chercher les informations, sur le développement des compétences et aussi développer parallèlement tout ce qui est cybersécurité, Data, se développer sur les nouvelles compétences dont on a besoin aujourd'hui. Et en poly compétence, oui. Il y a un peu les deux. On s'oriente vers plus de collectif et moins de spécialisation. Rassembler les compétences dans cette optique de tout le monde autour de la table et autour du client, et moins spécialiser. Par exemple aujourd'hui, le client il arrive partout ; par le téléphone, internet, le tchat, les SMS, donc et aujourd'hui on va être organisé par SMSM, par exemple. L'idée c'est plutôt de constituer des groupes en réponses au client. L'organisation par canal de contact ça ne marche pas puisque c'est toujours le même client ; ce n'est pas optimal. On est déjà dépasser entre polyvalence et spécialisation. Il faut toujours des experts, mais comment on met les différentes expertises ensemble au service du client ? Comment on met tout le monde autour de la table. Tout le monde a son mot à dire. Ce n'est pas tant une personne qui est capable de faire tout ; mais chacun avec son expertise qui contribue collectivement. Mais surtout que tout le monde soit là au moment de la prise de décision. C'est ma vision des projets conduits en agile.

\*Mais est-ce que c'est appliquer chez orange ?

Oui, mais pas partout. On doit par exemple revoir le processus de déménagement du client. On va le faire en mode agile. On va développer une nouvelle Box. Ça va être en Scrum. Mais pas partout. Moi personnellement, je ne travaille pas en Scrum parce que ce type de fonction ça être plus des fonctionnements agiles sans être forcément dans la production. Mais ça se développe. Le RH ça se développe. Mais dans les grosses boîtes c'est l'agilité à l'échelle : Safe. Ça c'est mis en avant chez nous aussi.

\*Safe ?

Ça regroupe. Les petites équipes existent, mais elles sont raccrochées à ce qu'ils appellent des trains. L'idée de Safe c'est de dire "il y a plein de petites équipes agiles. Mais finalement, il y a des interdépendances. C'est-à-dire toi tu développes tel truck, et nous on en a besoin". On va remettre tout le monde en phase. On se coordonne au démarrage et à la fin de chaque périodes (des sprints). On

synchronise le démarrage et la fin pour être bien d'accord en se disant qui fait quoi et comment pour régler les interfaces. Et toute cette organisation, il y a des trains. C'est une façon de piloter, de resynchroniser tous ces trucs qui sont un peu répartis. Parce qu'ils ne sont pas indépendants. Au final, il y a beaucoup d'interdépendance. C'est se synchroniser de sorte que ce bout-là il sera prêt lorsque l'autre en aura besoin.

\*Il y a quand même un travail à la chaîne ?

Ou le fait de se synchroniser. Ce n'est pas un tel qui part et qui fait à son rythme. Il faut que comme ce bout on en a besoin, "il faut qu'on soit bien dans le planning pour que ce soit prêt". C'est toute une méthodo-organisation pour synchroniser.

I-6-ça Casse les silos ? ça permet aux gens de travailler en intelligence collective ?

Là l'intérêt pour développer tel produit ; on va mettre le marketing ici, le web designer, le concepteur ; l'équipe cœur du projet ; ils vont travailler comme ça. Le design thinking c'est plus pour la production.

I-7-Structure des équipes ?

Ce qu'on dit aujourd'hui, ce n'est pas tant l'expertise. Il faut une expertise. L'informatique par exemple. Mais après ce qui est du recrutement, c'est plus des qualités de savoir apprendre, savoir où chercher l'information, de savoir travailler avec les autres. On reparle beaucoup des soft skills; c'est-à-dire ces capacités citées; qui permettront de s'adapter, d'aller chercher l'information. On va dire qu'il ne faut pas forcément des experts de la Data ou de la Finance ou du Droit social.

\*Structure ?

C'est quand même assez hiérarchique.

\*Malgré cette intelligence collective qui est développée ?

C'est en parallèle. C'est ce qui est intéressant. On développe de plus en plus des choses comme ça. Mais en parallèle, la structure hiérarchique elle existe. Mais elle est en train de bouger puisque fatalement, il y a pas mal de questions sur le rôle du manager. Le manager qui voit par exemple partir ses équipes, ses troupes dans les trains ou dans les projets comme ça. Lui c'est quoi son rôle finalement ? ça remet beaucoup en cause son rôle. C'est-à-dire comment il se positionne ? Et comment on dit que les managers doivent devenir plus des coachs en soutien plutôt que décisionnaires. Il y a donc la hiérarchie et ces trucs qui se développent. Ça se confronte et ça vient un peu bousculer le rôle du manager traditionnel. Mais qui lui-même est en train d'évoluer.

\*Et il évolue vers quoi ?

Vers tout ce que nous on essaie de mettre en place. On aide les managers à lâcher prise sur le pouvoir et sur le hiérarchique ; en étant plus en soutien et facilitateur de l'intelligence collective. Mais c'est une évolution progressive. La culture, on ne la change pas comme ça, mais progressivement.

C'est des expériences comme ça. Je ne sais plus, mais au début des moments agiles, il y a déjà quelques années. C'est cette antériorité et ce retour d'expérience qu'on a qui fait que petit à petit on ...

## II-1-Procédés de travail et Objectifs standardisés ?

Là je vais dire que ça dépend vraiment du métier. Nous on est quand même sur un truc particulier. C'est un mélange. C'est-à-dire qu'il y a quand même des standards sur par exemple ce que je disais sur les 3 étapes : il y a une demande, on va d'abord la qualifier ; après on va la concevoir, la faciliter. Je pense que ça c'est la structure de notre activité. Ça rassemble les 40 personnes qui sont là. Il y a quand même un process ; mais en même temps, il y a la façon de chacun à faire les choses. A l'intérieur de chaque partie, il y a une liberté sur le comment. Je parle ici des cadres chez nous (au Campus Orange). Orange Campus c'est des Cadres exécutifs, autonomes, Comité d'expérience. Donc il y a une structure, mais il y a quand même une liberté.

## 2-Essai-Erreur ?

Ça c'est aussi des choses qu'on prône. Ça fait partie des valeurs. Et c'est intéressant parce que ce dont je parlais la gouvernance adaptative c'est basée là-dessus. On va mettre en place des rôles ; notre objectif c'est celui-là. Finalement de quoi on a besoin pour bien fonctionner. Quels sont les rôles ; je ne sais pas le marketing, il faut quelqu'un qui s'occupe de la communication, des aspects transverses etc. On devra définir ces rôles-là. Et ensuite, tout le principe c'est de dire essayons. Est-ce que ça met quelqu'un en danger ? Non ! Dans ce cas, essayons, on pourra toujours revenir en arrière. Vraiment, ça fait partie des fondamentaux de la démarche. Même pour l'agilité, Scrum, ect; "essayons"...Cet essai ne met pas en péril ne met pas en péril notre raison d'être; essayons. Et si demain on se rend compte qu'on a déjà essayé la même chose. Si c'était la catastrophe, on ne le refait pas. Si on n'a pas encore essayé et que ça ne met pas en péril notre activité, essayons. On verra bien. Ça c'est toute une philosophie ; mais qui n'est pas évidente parce qu'on n'est pas habitué à ça. La méthodologie elle aide à ça. C'est des choses qu'on prône, c'est un objectif, après on n'a pas été habitué à ça. La tradition c'est plutôt de dire : on étudie tous les scénarios....

\*Et cela est appliquée à la conception ?

Non, là c'est plutôt à notre niveau de la gouvernance. Ces principes de l'agilité de l'essai-erreur, je pense qu'ils sont prônés à différents niveaux.

\*Même au niveau de la banque ?

Dans la Banque, tout n'est pas structuré au niveau du client. Je pense qu'au quotidien, ils peuvent tout aussi bien prendre des décisions. Est-ce qu'on invite "machin à notre réunion" ? Ben essayons, on verra bien ! C'est-à-dire avant d'arriver à la modification qui touche le client, il y a tout un tas de chose. On peut aussi tester un produit auprès d'un panel de client. Je dis ça, je ne connais pas la Banque. Mais avant d'arriver face au client, il y a tout un ...En fait dans l'agilité, il y a 90% de posture et 10% de méthodo. La clé c'est la posture. Et du coup, ce côté essai-erreur c'est de la posture. C'est un état d'esprit. "Voilà mes propositions. Personne n'est contre. On va dire non mais allons-y".

## 3-Façon avec laquelle vous résolvez les problèmes ?

Il y a la pratique du codéveloppement entre managers. Les collaborateurs n'ont pas le droit de participer. Pour l'instant c'est entre managers. Mais peut-être que dans le groupe, ça existe entre collaborateurs.

A part ça, il y a d'autres façons de résoudre des problèmes comme "problems solving"; ou "gestion de problème".

#### 5-Circuit de validation de la décision ?

Tout le principe de gouvernance adaptative c'est de dire on met en place un cercle qui a une responsabilité. Et normalement c'est au niveau de ce cercle que les décisions se prennent. A partir du moment où c'est dans son périmètre de décision. C'est-à-dire, lui, il a cette instance. Il a une responsabilité ; ce qu'on appelle une raison d'être. Et à partir du moment où c'est dans son champ, le cercle est autonome pour décider. Il n'a pas besoin de remonter à la hiérarchie. Cela ne veut pas dire qu'il décide de tout ; de tout le budget. Parce que par exemple lui, il a de l'autonomie sur 50.000€. C'est la mise en place de plus de responsabilité auprès d'un collectif, au lieu que ça remonte toujours vers le chef.

#### 8-Quelles sont les pratiques managériales

Il y a de tout. Globalement, il y a une formation sur l'autonomie, faire confiance, faire du feed-back ; plein de choses sur les postures qui se développent...C'est dur de faire des généralités parce que par exemple il y a beaucoup de télétravail qui se développe. Et du coup, qu'il y a tout un travail autour de...Il y a eu des accords sur l'Organisation du travail. Le manager peut discuter de la façon avec laquelle le travail peut s'organiser avec son équipe ; de faire davantage de collectif ; la aussi favoriser l'intelligence collective au quotidien pour les arbitrages, pour les décisions, de plus impliquer ses collaborateurs que ce soit sur les projets, sur les évolutions. Je pense qu'il y a de plus en plus de managers qui sont comme ça. Il y a eu des engagements d'entreprises autour de l'organisation du travail, il y a eu des accords d'entreprise...Suite à la crise, il y a eu beaucoup d'engagement sur les horaires, les conditions de travail. Je pense qu'il y a une sensibilité autour des conditions de travail, le participatif.

#### III-Côté, relationnel ou mécanisme de liaison entre managers et managés

##### 1-D'égal à égal, distancié, obséquieux ?

Je pense que les rapports sont bons. C'est convivial globalement. C'est plutôt bien. Il y a de bonne relation. Après ce lien hiérarchique, il existe pas mal. Tout le système est fait comme ça. Les parts variables. Il y a du financier derrière, les augmentations, etc. Il y a toujours ce lien qui est fort aussi. Qui n'empêche pas qu'il y ait de bonne entente.

2-Mode décisionnel : Par exemple vous avez dit que les managers ne peuvent plus décider seuls, il doit tenir compte de plusieurs paramètres en même temps. Et est-ce que dans ce mode décisionnel-là c'est d'égal à égal ou bien le manager tranche quand même et les autres ont un avis consultatif ?

Ça dépend. Il y a quelqu'un. Je ne sais pas si vous connaissez Olivier Zara, c'est un sociologue de formation, il a fait tout un truc sur le processus de décision. En fait, il faut être clair sur ce qu'on décide. On peut bien consulter son équipe et prendre la décision tout seul au final à partir du moment où il le dit. En général, lui ce qu'il dit c'est que comme le manager est responsable de sa décision, quel que part

c'est à lui de la prendre ; mais ça n'empêchera pas qu'il aura discuté et consulté son équipe. Mais ça je dis c'est la théorie. Mais en pratique, je l'ai vu moi sur les projets, vraiment des managers qui partagent et associent leur équipe. Il y en a d'autres qui ne le font pas. Il y a les deux cas. C'est selon les conditions de la personne selon son expérience. Tout ça c'est en transformation. On ne peut pas dire que les managers c'est comme si ou comme ça. Ce sont des évolutions, il y a de tout. Les tendances lourdes, je pense qu'elles sont celles-ci parce qu'il y a toutes ces formations qu'on met en place. C'est autour de ça. Enfin, je dis formation, mais il n'y a pas que ça. Il y a aussi l'exemplarité, tout ce qui est sur l'Intranet. Mais la formation c'est un bon levier pour changer la culture petit à petit. Il y a des repères managériaux.

\*Quand vous dites que vous apprenez les managers à lâcher prise, concrètement ça veut dire quoi pour vous ?

Ben c'est accepter qu'au bénéfice de l'intelligence collective, ça ne soit pas lui qui décide de tout. Et ça, ça veut dire que typiquement on dit "maintenant, c'est le produit machin. Il va être déterminé par cette équipe agile. Mais ça veut dire que le manager quel que part, il n'a pas son mot à dire. Si le cadre il est défini, et ben l'équipe elle est autonome. Si on a dit que c'était ce cercle qui décidait, ça veut dire que quand toi manager tu es interpellé pour prendre une décision. Ben, non, tu dis non, tu renvoies au cercle. C'est la clé. Quand on dit posture c'est ça. Et puis le manager, quand il est interpellé sur un truc s'il décide, c'est foutu. C'est tout ça en fait. C'est-à-dire j'ai moins de pouvoir. J'accepte d'avoir moins de pouvoir, que c'est moi qui décide de tout.

IV-Le travail sur les postures, c'est quelque chose de très fort chez orange ?

L'évolution des postures chez Orange tel qu'elle est prônée, après je ne dis pas qu'on y arrive. Mais ce qu'on souhaite, c'est aller vers plus d'intelligence collective, plus de participatif, etc. Je peux vous trouver un truc sur les repères. Il y a ce qui est prôné et la réalité. Et tout ça, ça prend du temps. C'est utile. C'est ça petit à petit. Ce n'est pas du tout le monde est comme ça. C'est hétérogène. Mais par contre je pense que la direction, elle est assez claire quand même.

Il y a cinq repères. Qui sont : Attention, Confiance, Coopération, Curiosité et Agilité. Ce sont des exemples de repères qui sont prônés. Là on est vraiment sûr de la posture. L'attention à l'autre, la coopération, etc; prôner ces valeurs, une fois qu'on a dit ça, il y en a qui sont à fond, qui l'incarnent déjà depuis des années, et puis il y en a d'autres. Il y a donc toutes ces valeurs de l'agilité qu'on prône. Par exemple, si vous interroger une grande Boîte. Ça va être pareil, l'agilité, Safe. On trouve les mêmes trucs. Ce sont les tendances lourdes du moment. Pourquoi ? Parce que pour répondre à ce monde plus incertain, plus complexe. C'est la réponse des grosses boîtes à ce phénomène de transformations permanentes.

\*Est-ce qu'on peut dire que c'est une mode seulement et qu'on va rebasculer dans l'organisation traditionnelle mécaniste ?

Comment dire ? Le problème c'est la méthode. Si, ça n'est qu'une méthode, et qu'on ne s'attaque pas aux postures. Si on ne change vraiment, c'est ça le danger. Les méthodes, il y en a eu plein. Mais en même temps, on commence à... Je vois les projets SI, ça commence à être ancré. C'est une lame de fond quand même.

Mais les gens, ils sont contents. Les gens qui participent à ça. C'est intense. Ils sont au cœur du projet. Ils ont leurs voix aux chapitres. Ce sont des équipes à taille humaine qui ont une prise sur les décisions. C'est motivant. Ça marche à ce sens-là. Après, je ne sais pas RDV dans 5ans. En tout cas, ça commence à bien prendre.

Après Safe, je ne sais pas. Parce que Safe ça remet quel que part un peu de gouvernance, de méthodologie sur un truc où on dit il faut laisser l'agilité. On remet de la méthodologie. En tout cas, j'ai l'impression qu'il y a plein de grosse boîte qui s'orientent vers l'agilité et à leur taille. C'est-à-dire commencer petitement, petit à petit. Mais attention à commencer Safe. En fait, c'est la façon, ce n'est pas tant les méthodes. Les méthodes projets par exemple, il y en a plein, c'est la façon dont c'est fait. Et que ce ne soit pas dévoyer, détourner. C'est ça qui fera le succès. Ce professionnalisme, la façon dont c'est fait.

V-Le numérique vous avez dit est un pilier dans tout ça. Moi ce qui m'intéresse, ce sont les outils collaboratifs.

1-Les citer ?

Chez Orange, on a un outil collaboratif qui est le réseau social d'entreprise qui est bien. Franchement, il n'a pas toujours été comme ça. Et dès qu'on a un projet, on travaille dessus. Il s'appelle Piazza. C'est quand même bien pour se partager les choses. Là c'est par exemple tous les groupes sur lesquels, moi je vais soit travailler. Ça c'est par exemple un projet sur lequel je vais travailler sur la connaissance de soi. Là, il y a une seule personne, donc on va travailler en mode projet. Et ça c'est une super Communauté qui marche très bien sur les nouveaux modes de travail. Il y a quand même 2000 personnes. Et là c'est sur plein de petites questions sur les retours d'expériences. C'est tous les sujets.

\*ça veut dire que ce ne sont pas des sujets liés aux recettes culinaires ; ais à des sujets business?

Au début, il y a eu un peu ces sujets-là. Mais maintenant, ce sont des sujets de travail. Il y en a à la limite des sujets sur le théâtre. Mais ça va du retour d'expérience à "bah tiens, comment je fais pour avenant télétravail ?" ; ou "comment je fais pour avoir des tickets restaurants ?" ou bien "ou est-ce que je peux télétravailler mercredi ?", etc. Les nouveaux vont te poser des questions et tout le monde peut y répondre.

\*Et vous avez aussi le Pack Office Microsoft ou pas ?

Surement !! Nous le truc qui est top c'est Copnet ; à être à plusieurs, même les gens de l'extérieur ; on a un truc partagé. On se partage des trucs ; on peut interagir. Il y a Webdoc. Où on travaille ensemble sur un projet. Tout le monde travaille à distance, en télétravail. Et d'ailleurs, on fait même plein d'équipes agiles sur C-Distant pour les projets agiles avec Scrum pour des personnes qui se trouvent à distance.

5-Est-ce que le numérique participe à la transformation du management ? Est-ce qu'il va influencer le style de management ?

Je ne sais pas si ça peut influencer. Mais par contre ça ouvre. Typiquement ça permet ; là par exemple sur Plaza, pour quelqu'un qui a du temps, on peut lui trouver des milliers d'informations sur plein de

sujets. Pour s'intéresser et contribuer à d'autres sujets. Je ne sais pas si ça influence le management, mais ça permet d'avoir accès à l'information, à cliquer sur d'autres sujets. C'est-à-dire qu'il n'y a plus besoin de passer par le manager pour avoir de l'information. Là, on peut trouver plein de choses et s'impliquer. Donc du coup, ça diminue son pouvoir d'information. Oui parce que l'information, on finit toujours par la trouver.

Par exemple, je trouve une caractéristique chez Orange. Il y a plein d'initiative qui sont lancées. Auxquelles on nous demande de participer. Par exemple, moi j'ai participé à un programme qui vise à former les RH à la facilitation. Et du coup, je m'étais inscrite à ça. J'ai bénéficié d'une formation pour me permettre de mener certains ateliers. C'est pour dire qu'il y a aussi la possibilité de s'ouvrir, sous réserve que le manager soit Ok. Ça dépend tous les managers ne sont pas toujours Ok pour autoriser ça. Mais c'est-à-dire qu'on peut consacrer une partie de son temps à d'autres.

3-Et quand vous dites que la RH devient facilitatrice. Concrètement, elle fait quoi pour faciliter les choses ?

Ben là c'est une formation pour faciliter, animer un atelier d'intelligence collective. Moi j'avais fait, une équipe qui veut organiser un séminaire (...). J'ai une problématique par exemple vous devez animer un tableau avec la méthode des Chapeaux de Bonot, qui est une méthode de séquençement de la pensée pour résoudre le problème. J'ai trouvé bien ce programme parce que ça forme. Il aide, il outille les RH pour justement lui aussi être dans ces méthodes plus agiles et d'intelligence collective ; et pas laisser au bord du chemin. Et même lui permettre d'être en soutien des équipes de managers qu'il accompagne etc pour animer les choses et travailler différemment. Parce que c'est tout bête, mais ce sont des ateliers qui permettent d'expérimenter une autre façon de faire des réunions, de résoudre d'autres problèmes.

Finalement, on voit que ça s'étend dans divers endroits. Ces nouvelles façons de travailler qui ...C'est plusieurs équipes. Soit une équipe en Scrum, Soit une équipe Gouvernance, soit aussi les RH et ça se diffuse un peu partout.

\*Et qu'est-ce qui harmonise tout ça ?

Qui harmonise ? Disons que ça va dans le même sens. Oui c'est vrai qu'il y a une question. Il y a ça ; il y a ça; tel programme, tel machin, tel truc...

\*Il n'y a pas encore quelqu'un qui coordonne tout ça ?

Mais c'est ça l'agilité. Ça foisonne. Si on est cohérent, on retrouve les mêmes fondamentaux. Les piliers de l'agilité, on les retrouve partout peu importe. Au final, il y a de la cohérence. Moi je trouve que dans toutes les formations que j'ai pu faire, Design Thinking ou ça, ou là le poste actuel, c'est cohérent avec le programme dont je vous ai parlé. Ce sont les mêmes fondamentaux. Je ne sais pas s'il y a une personne qui assure la cohérence. Mais c'est vrai que comme c'est autour des principes de l'entreprise agile, et qu'on est toujours dans le CODIR RH, oui, il y a une cohérence qui se fait. Ou bien, tout ce qu'ils trouvent incohérents, ils sont hors-jeu. C'est une vision un peu idyllique, mais moi c'est ce que j'avais remarqué. Quand on a commencé à parler d'agilité, c'est ce côté foisonnement. Ça vient de partout et ça peut venir du terrain. Il ne faut pas chercher à le remettre au carré. Sinon c'est la meilleure façon de

le tuer. Une fois que ça a bien démarré, je pense que Safe, ça revient justement à cadencer, en gardant l'autonomie du petit maillon.

ENTRETIEN 18- RESPONSABLE DE L'ATELIER DIGITAL DE LA DSI ENGIE HQ,  
REGION DE PARIS, FRANCE.

I-4-J'ai vu que vous êtes Responsable de l'atelier Digital de la DSI ENGIE HQ. Que veut dire HG ?

Head Quater.

\*C'est quoi votre journée-type ?

Je n'ai pas de journée-type ?

\*Votre semaine-type alors ?

Je n'ai pas de semaine-type. Parce que moi je m'adapte beaucoup à ce qui se passe dans mes activités. Une semaine-type ça va être...Effectivement dans les semaines-types, il y a le Comité de Direction, le Comité-Projet, et j'ai tous les daily meeting avec mon équipe. Et toutes les rencontres que j'ai avec les métiers dans le cadre d'ateliers ou de réunions de travail. Si on peut dire, le type c'est ça. Mais ça varie d'une semaine à l'autre. Ça peut aussi être la participation à des évènements ou la rencontre avec mes partenaires clé.

I- J'ai vu que Engie était confrontée à de grandes transformations, dont la transformation digitale. Quelles sont les grandes transformations digitales par exemples ?

Ce n'est pas une transformation du digital en tant que telle. C'est Engie qui a choisit de devenir... En 2016, il y avait une nouvelle stratégie qui avait mis en œuvre. Qui était les 3D : Décarbonation, digitalisation et Décentralisation. Aujourd'hui, on est arrivée à une nouvelle phase ; ça veut dire que la digitalisation c'était dans le cœur de l'activité d'Engie. Et pour la première fois, on avait un Directeur Général Adjoint qui était aussi DSI. Ce qui est un changement par rapport aux autres boîtes du CAC-40. Donc ça voulait dire que cette fois, un membre du comité exécutif était Directeur informatique aussi. Donc ça c'était un acte fort pour dire qu'Engie allait devenir digital. Et depuis cette année, on est dans une phase qui s'appelle 0 Carbone as a service. Le as a Service, c'est une référence à ce qui existe en informatique qui est par exemple Software as a Service, Infrastructure as a Service, Plate-forme as a Service, etc. L'idée de 0 Carbone as a Service c'est de créer à nos clients des rassemblements avec des partenaires, avec des entités d'Engie, dont le but est de garantir que toutes les activités vont permettre une forte réduction de carbone que ce soit dans les facilities management, que ce soit dans l'exploration de nouvelles énergies, la construction d'énergie ou la fourniture d'énergie. Donc tout ça, ça tire nos activités et ça renforce le rôle du digital dans nos activités.

\*C'est en mode IA ?

Pas forcément en intelligence artificielle. On en a beaucoup vu. Nous on a fait un évènement intelligence artificielle cette année. Qui était assez originale parce qu'il a d'abord été un évènement de vulgarisation pour qu'on est un alignement sur le vocabulaire. Et ensuite, nous on le voit plutôt comme une prolongation de la digitalisation. En tant que telle l'intelligence artificielle c'est une programmation informatique en réalité.

\*Ce n'est pas simplifié quand vous dites ça ?

Non, c'est un algorithme mais développé informatiquement. Ce n'est pas quelque chose d'anthropomorphe qui va de lui-même se créer des missions, des activités. Il est programmé par des humains qui ont une vision de ce qu'on leur a demandé et pour faciliter certaines activités. Par exemple l'apprentissage de qu'est-ce qu'une bonne facture, qu'est-ce qu'une mauvaise facture. Et tout ça c'est un algorithme qui a été créé pour ça. On est tout le temps dans les mêmes outils mathématiques qu'il y a 60 ans. En réalité, dans l'intelligence artificielle, ce qui a évolué c'est la puissance de calcul, la facilité de mise à disposition d'algorithme prémâché on va dire à grande échelle, des communautés autour de ces algorithmes. Ils sont tout le temps disponible. La plupart du temps, on mixe quelques algorithmes et on n'a pas créé d'intelligence générale comme l'homme. Ce sont des intelligences extrêmement spécialisées.

I-1-En termes d'organisation globale, parce que là on a parlé du contexte. Les 3D rentrent dans quelle forme d'organisation de façon générale ? Vous reprenez sur quoi de manière organisationnelle ?

Ben ça dépend. Chez Engie, il y a quand même une organisation qui globalement est assez hiérarchique. C'est assez matriciel en réalité. Elle est constituée l'organisation ; elle est aussi pilotée par les projets. Les métiers vont discuter avec les équipes informatiques ou vont discuter avec des équipes techniques en vue de créer un projet ; une activité. Après chez Engie vous avez des BU un peu partout qui dépendent de secteurs très ciblés. Et on a des directions informatiques par BU. Et le corporate est considéré comme une BU. Et donc nous informatique on répond d'un point de vue organisationnel à la Direction qu'on appelle Transverse.

\*Donc le siège de toutes les BU ?

Engie Groupe, comme on peut le voir. C'est les fonctions transverses du Groupe : juridique, CODIR, informatique etc. Et nous, on est l'informatique de ces directions-là. Et donc on a globalement une bonne connaissance de ces activités transverses. C'est pour cela qu'on est plus efficace que la filiale informatique qui elle, dessert tout le groupe. Nous on a une particularité c'est qu'on connaît un peu plus et on connaît tous les métiers corporate. Notre organisation elle dépend de ce contexte. Par exemple, nous notre direction informatique, elle dépend à la fois de la direction informatique groupe et de la direction du corporate. Donc nous, comment s'est organisé ? On a été récupéré les enjeux de ces différents directeurs. Et de ces enjeux, on a dit on voit quels ont nos objectifs, et de ces objectifs on a décliné des missions et on a créé l'organisation qui permette de remplir ces missions. Donc on est parti vraiment ; on est remonté pour redescendre. C'est-à-dire qu'on ne se crée pas de KPI à nous dans notre coin. On repart de ceux de nos chefs on les décline jusqu'à la maille de notre activité. Pour ça, nous on a notre direction informatique, ma direction elle est originale dans le sens où on n'a pas créé un catalogue

de service. On a dit vous voulez telle activité, ben c'est là-dedans. Nous on redescend tout ça et on crée les activités pour répondre à ces enjeux, ces missions ces objectifs. C'est assez singulier. C'est notre modèle qui est un modèle qui a cinq ans maintenant ; commence à être reproduit ailleurs dans le groupe.

#### I-5-Modèle de répartition des tâches : spécialisation ou polyvalence ?

Quand moi j'ai créé mon équipe qui s'appelle l'Atelier digitale, j'ai privilégié l'expertise et la polyvalence. Parce qu'au début les experts qu'on a recrutés n'étaient pas en capacité d'être tout de suite polyvalent. Et d'une part, ils n'étaient pas formés pour ça ; et rarement ils ont été dans un contexte où on leur demandait d'être à la fois experts et polyvalents. Donc moi ce que j'ai créé c'est écosystème dans lequel on a redescendu tout ce qui était, toutes ces missions, tous ces projets, on les a déclinés pour différentes directions qu'on a été rencontré. Donc on a été à l'écoute de ces directions. Mais les experts qu'on avait d'habitude qui sont en capacité de digitaliser ne sont pas toujours des gens qui ont l'habitude d'écouter ils réalisent souvent. On leur descend un cahier de charges. Mais quand on revient à écouter les métiers, s'asseoir à côté en leur demandant quelles sont vos activités, quelles sont etc... Pour eux c'est une nouvelle compétence à acquérir pour répondre à ces enjeux de polyvalence. Donc au début, c'était l'expertise, on va dire le plus polyvalent c'était moi. Mon travail ça été de rendre au fur et à mesure tout le monde de plus en plus polyvalent.

\*Et ça marche ? C'est quoi les exemples ? Il y a beaucoup de soft skills ?

Exactement, il y a beaucoup de soft skills. Alors, nous on a recruté des personnes essentiellement qui étaient plutôt expertes et séniors. Donc c'est une volonté. Pourquoi ? Parce que on était face à un problème d'image de l'IT ; et on avait une IT de très mauvaise qualité. Et mon challenge était de me dire que je ne pouvais pas mettre des juniors en face de directeurs de fonctions transverses, directeur de juridique. Ben je ne vais pas mettre un jeune de 25 ans sorti de l'école devant un directeur pour lui expliquer comment il doit faire son activité informatique.

\*C'est un problème de barrière ?

Non c'est un problème de compétence et d'expérience. C'est-à-dire que pour résoudre des problèmes complexes, il faut quand même avoir un certain bagage en vue de pouvoir traiter ces problèmes complexes. Le problème qu'on peut avoir avec les jeunes et j'en forme beaucoup, c'est que quand ils ont un problème complexe, il s'attaque au problème complexe et ne vont pas le découper en problème simple. Ce qui fait qu'ils vont le prendre tel qu'il est. Et ne vont pas chercher à le redécouper en vue de faire quelque chose de faciliter et de pouvoir au mieux l'expliquer comment on va aborder ce sujet. Ce qui fait qu'il y a parfois un problème d'approche et de méthode qui nécessite de l'expérience, qui nécessite d'avoir travaillé sur de gros problème avant de s'attaquer à une direction. Aujourd'hui, on peut faire ce mixte sénior-junior et on le fait très bien. Parce que justement on s'est mis en position de beaucoup collaborer.

On est une équipe d'intelligence collective. Dans laquelle, un junior peut être accompagnée d'un sénior. Et l'un s'enrichit de l'autre. La jeunesse qui veut aller vite sur certains projets ; enrichit l'expérience de quelqu'un qui dit "bon, face à la situation, le plus simple est probablement de faire ça". Donc ce qui fait qu'on arrive à avoir de bon mélange. Les apprentis qui développent très très vite des capacités d'adaptation dans l'équipe. C'est pour ça que globalement, nous on a un modèle original. On est quelque part une start-up dans un grand groupe. C'est vraiment ça. Et pourquoi ? Parce qu'on s'applique de

nouvelles méthodes de travail qu'on redescend aussi dans toutes les équipes métiers. Donc on a réussi à transformer des directions qui n'étaient pas du tout digital parce qu'on n'est pas venu qu'avec une position de vous m'avez demandé ça et je vous livre ça. C'est on challenge aussi les besoins ; on est en capacité pare qu'on a des gens aussi expérimentés ; de découper les processus métiers et de les aider à les optimiser ; donc avec tous les outils : Jine, Design thinking, Lean, Lean start-up. C'est pour ça qu'il faut aussi des personnes expérimentées sur ces questions-là et avec des gens qui ont soft skills: capacité de négociation, capacité d'écoute ...C'est très demander et c'est même dans notre recrutement. Quand on recrute des personnes, on ne cherche pas des gens qui sont peut-être de très bons développeurs, mais qui ne savent faire que du back office. Donc on a besoin de personnes qui quand on leur soumet des cas concrets, de "vous êtes face à telle difficulté, comment vous réagissez ? ". On n'est pas des spécialistes du recrutement, c'est la RH. Mais quand on fait appel à la compétence, on les met dans une position de "c'est quoi pour vous la conduite du changement ? " Souvent le vocabulaire projet, le vocabulaire financier, conduite du changement, n'est pas compris. Nous on a des définitions exactes et maîtrisées, et on veut que les gens les acquièrent. Parfois on se dit cette personne elle a du potentiel, on va la faire remonter en compétence sur cette question parce qu'elle va quand nous apporter quelque chose. Et on ne la prend pas telle qu'elle et propulser sur un projet. On va vraiment l'accompagner à monter en compétence. Une fois qu'elle sera à l'aise, elle sera en capacité d'affronter les situations. Mais comme on est une équipe d'intelligence collaborative. Comme par exemple, tous les vendredis matin, ceux qui ont des difficultés les remontent. Mais ils les remontent aussi dans la semaine ; ils les exposent à tout le monde. Et parfois, certains peuvent dire oui, j'ai déjà rencontré cette situation, je peux t'aider. On est une équipe dite agile. Mais au vrai sens du terme ; pas flexible, mais agile.

\*Toutes les DSI fonctionnent en agile effectivement ?

Alors, il y a beaucoup qui disent qu'ils fonctionnent en mode agile. Mais nous ça va jusqu'à dans notre direction. Donc nous, on a un directeur, donc un sponsor en quelque sorte, qui a été formé sur ces questions. On a un Comité de direction extrêmement ouvert ; les décisions sont collégiales. On n'est pas dans le "command and control". Command and control c'est avant on avait un chef, qui disait "tu vas là ; ton avis je m'en tape". Maintenant, il y a beaucoup de feed-back, d'échange. "Quand ça se passe bien, c'est bien. Si ça se passe mal, on va dire qu'est-ce qu'on a appris ? " On est aussi dans le teste and learn. Il y a toute cette notion de faciliter ; d'avoir un écosystème facilitant la créativité, l'innovation, le brainstorming, la prise de décision aussi qui est facilitée ; et aussi la prise en compte de la compétence qui a aussi envie de lever la main et dire "moi ce sujet-là, je veux le prendre".

\*Peu importe que ce soit un sénior ou un junior ?

Oui peu importe ! On se dit que même un junior qui a levé la main ; puisqu'on la recrute aussi pour ses qualités, c'est qu'il a vraiment envie de le faire. Quelqu'un qui a envie de la faire sera plus performant.

\*Donc, je résume. Chez vous, il y a le teste and learn, il y a tout ce qui est décision collective collégiale. C'est quand même très fort le mot collégial, parce que ça veut dire que vos chefs et vous décidez ensemble ?

Oui, oui. On décide ensemble. C'est vraiment ça.

\*Il n'y a pas un moment où c'est lui qui tranche quand même ?

C'est plus simple que ça. Parfois, on est confronté à situation et je lui dis "ben là-je ne vois pas de solution". C'est-à-dire que parfois, on place la résolution de problème ...Parfois on n'a pas toutes les informations donc on fait aussi appel à l'expérience de certains. On a un directeur qui est tout à fait capable de dire "je n'ai pas la bonne information. Je vous fais confiance. Allez-y". Ou parfois c'est nous au contraire on n'a pas peut-être pas tous les trucs. Et on demande au directeur "comment, toi tu conçois la solution à ce problème-là ?".

\*C'est de la co-construction ?

Ce qui nous permet de "le système qu'on a créé il y a trois ans, il est un peu à bout de souffle. On est en train de réécrire notre nouvelle organisation.

3-Et comment vous la nommez ?

On la nomme. On lui a donné des noms. Nous on s'est mis dans l'expérience du collaborateur, il est au centre de notre activité. On a décliné trois niveaux, ce qu'on appelle digital augmented, qui fait appel à la data, une proposition de valeur qui concerne l'augmented. On a le digital customise qui est "j'écoute les besoins, j'analyse les processus métiers avec le métier, je digitalise les activités. Donc là, on a à la fois l'écoute le usual story et le développement qui va avec. Et puis, on a une partie qui est plus acculturation digitale, acculturation à l'intelligence artificielle, acculturation avec les nouvelles façons de travailler agile ; et ça c'est ce qu'on appelle digital enlited. Tout ça a été conçu à partir de brainstorming. Dans l'équipe, on se réunit, on échange, on débat, on colle des étiquettes.

III-Donc on peut dire que les rapports entre vous sont d'égal à égal ? S'il n'y a pas de commandement comme vous dites.

Il n'y a pas de commandement, mais moi je me vois plus comme un "servant leader". Je ne me vois pas comme un chef. On est dans une autonomie quand même qui est cadrée. Ça ne veut pas dire que...Moi, comment je le conçois ? Ce n'est peut-être pas pareil avec mes autres collègues qui sont responsables d'activités. Moi, comment je le conçois. Je le conçois comme un leadership quand même présent. Pour que l'équipe fonctionne on a quand même besoin de l'image de quelqu'un qui peut les aider dans n'importe quelle situation. Donc c'est mon rôle. Je suis au service de l'équipe.

Il y a une autonomie, mais je considère que c'est une autonomie cadrée. Pourquoi je considère que c'est une autonomie cadrée ? Parce que ce n'est pas "je suis autonome. Je vais créer mon activité". Non ! L'autonomie elle est dans les enjeux, les objectifs et les missions qui nous sont affectées. Donc les personnes peuvent être très créatives sur leur propre secteur, gérer leur projet en toute autonomie tant qu'on garde cette notion de transparence et de visions de toutes les activités de l'équipe. Et on a des objets visuels pour ça de style Kanban interactifs, et puis il y a aussi le développement de la curiosité au sein des équipes...On a aussi des personnes. On est une intelligence collective ça n'exclue pas la responsabilité individuelle . Donc ça veut dire que ce n'est pas parce qu'on est une équipe collective globale que les gens n'ont plus leurs responsabilités à leur propre niveau. Donc ça a l'air comme ça ambigu. Globalement c'est "une fermeté bienveillante". L'idée c'est qu'on sait très bien que les personnes ont besoin d'un cadre, de fonctionner dans de bonnes conditions et des règles partagées. D'où la notion de fermeté, mais extrêmement bienveillante. On a vraiment une équipe axée sur la bienveillance.

\*Est-ce que vous ne pensez pas que dans la bienveillance, il y a un risque que quelqu'un se cache derrière les autres ?

Ça nous est arrivé. Le risque d'une équipe bienveillante c'est de lisser le conflit et c'est en travaillant sur les valeurs de l'équipe qu'on a pu mettre en avant le fait qu'avec un brainstorming... On avait travaillé sur le fonctionnement de l'équipe.

Donc j'ai animé un atelier dans lequel j'ai demandé à l'équipe de sortir les valeurs en expliquant ce que c'était une valeur. De sortir toutes les valeurs qu'eux avaient imaginé d'abord au niveau individuel, ensuite on les a exposés au niveau collectif ; et puis on a voté pour ceux qui se sentaient le plus proche de telle valeur. Ce qu'on ressort : c'est l'esprit d'équipe, l'écoute active, la solidarité, la bienveillance et la reconnaissance. Une fois qu'on sait ça ; qu'on ait notre Top 5... J'ai aussi travaillé sur d'autres outils pour savoir ce qui rapproche l'équipe et ce qui éloigne l'équipe. Et quand on travaille sur ce qui éloigne l'équipe, on voit quelles sont les zones de risques qui existent dans une équipe. Et effectivement, une équipe bienveillante pourrait avoir aussi tendance à compenser le travail d'une personne qui n'est pas à fond par exemple, qui profite de ce système-là parce qu'elle a une ou deux valeurs là-dedans ; on est plus dans l'éloignement que dans le rapprochement.

Ça nous est arrivé avec un collaborateur qui a profité de trois quatre mois pour faire un peu ce qu'il voulait. Mais il me revient d'avoir pris cette personne en lui disant "l'équipe veut te donner une autre chance. Moi personnellement je ne t'en aurais pas donné plus parce que tu pénalises l'ensemble de l'équipe. C'est l'équipe qui veut te donner une autre chance. Moi, je vais te redonner une seconde chance, si tu ne la saisis pas, on s'arrêtera là. Un moment, il a dit "ok je vais encore m'amuser". La fois d'après, je lui ai dit "on s'arrête-là". Donc, il faut savoir être comme dirait Confitius "Sans pitié, mais plein de compassion". La personne, je lui ai dit, on s'arrête là. Je peux t'aider à retrouver autre chose. Mais il faut que tu saches pourquoi on s'arrête là. Donc c'est non discutable, non négociable. Pour le reste, on peut faire quelque chose. C'est une personne qui m'a dit "j'ai peut-être besoin d'être un peu recoacher. Je sais que je vais quitter la mission. J'ai déconné, faut que je passe à autre chose. Si on t'appelle que j'ai retrouvé une autre mission qu'est-ce que tu vas dire ?" "Je vais dire que c'était un problème de budget. Par exemple. Je vais dire que j'ai dû réduire mes effectifs à la baisse pour mon management. Je ne vais pas dire que tu as merdé." Donc dans ce sens-là c'est de la compassion.

\*ça n'aide pas la personne

Si parce qu'en lui disant que "on s'arrête-là c'est fini ! T'as eu tes chances et on ne va pas plus loin"; on lui dit clairement les raisons pour lesquelles on en est arrivé-là. Donc quelque part, c'est bienveillant. Je ne lui dis pas "tu pars et maintenant parce que je n'ai plus de budget". J'ai vraiment dit les choses. "Sur ces projets-là, tu as détruit la confiance de toutes les directions des personnes avec qui tu as travaillé. Sur ce projet-là, ce sont tes collègues qu'on a travaillé pendant quinze jours pour rattraper ce que tu n'as pas fait. Sur cette partie-là, en termes de soft skills, tu n'as pas du tout été à la hauteur, les gens ont dit que tu n'écoutais pas quand on te parlait. Donc c'est vraiment factuel... C'est pour ça que le recrutement est important. Et qu'on recrute à plusieurs. On est plusieurs en général à recruter pour mélanger les points de vue. On ne le fait pas à l'échelle de toute l'équipe. On aimerait, mais c'est trop compliqué et par manque de temps. Les gens ont plein de projets, pleins de réunions, d'ateliers, etc. Comme on est en agile, il y a des daily Scrum à préparer tous les jours. Donc ce n'est pas tout le temps évident de faire sortir tout le monde pour dire "vient m'aider à recruter une personne". Mais tout le monde, même ceux qui étaient stagiaire, même ceux qui sont alternants aident aussi au recrutement. Donc il faut que tout le monde se mette dans le "quelles sont ses valeurs ? Et il faut que la personne en face de nous réponde"

aussi à ces valeurs. Le recrutement, il est peut-être orienté, mais ça m'arrive de souvent de prendre des gens qui ne sont pas du tout comme moi. Qui ne sont pas comme le reste de l'équipe. C'est un risque. Mais c'est pour qu'il y ait des complémentarités. Pour éviter justement trop de bienveillance. Parfois on a besoin de gens qui aussi ne sont pas spécialement dans la bienveillance, mais ceux qui sont dans la reconnaissance. Pour eux c'est très fort. Moi, la reconnaissance, je m'en fous par exemple. Ce n'est pas une de mes valeurs. L'écoute active, la bienveillance, la solidarité ce sont mes valeurs. Donc moi je sais que je vais travailler dessus et ceux qui sont plus dans la reconnaissance ; ce que j'ai fait en apprenant ça, je désigne quelqu'un pour travailler sur "comment on fête les succès ? Comment on anime les repas du midi ou du soir ? Etc. Il faut aussi trouver des complémentarités. C'est pourquoi, il faut régulièrement prendre du recul.

## II-2 Budget freine le Test and learn?

Moi j'adore les contraintes parce que ça permet d'être créatif. Et moi, je suis capable de fonctionner avec BBZ, c'est-à-dire budget 0. Pour me dire "ok ; ça nous emmène à réfléchir en nous disant "on n'a pas le budget. Mais qu'est-ce qu'on peut faire sans budget ? Sur notre temps, sachant que notre présence c'est déjà un budget. Donc quelque part, il ne faut pas non plus négliger ça parce qu'on n'a pas d'argent pour faire de la communication. Que nous, notre propre présence, ça ne constitue pas déjà un budget. Parfois, ça nous est déjà arriver de dire "là on va juste voir les gens. On pose un panneau. On dit qu'on est là et qu'on peut répondre à toutes leurs questions". Les fois d'après, c'est apprécier. On nous dit "ok, on vous consacre un budget juste pour cette question".

Donc pour moi, ce n'est pas une contrainte, ni un frein. Moi, je reprends toujours l'image de quand j'étais gamin. Mes parents sont issus d'un milieu ouvrier. On jouait avec des bois. On faisait des frondes avec des bouts de pneus...On faisait du bricolage...On peut faire du bricolage. Après quand ça fonctionne, on est en capacité de dire "voilà ça vaut autant que ...

II-Est-ce que vous trouvez que dans votre façon de travailler, tout n'est pas figer, fixe comme dans le taylorisme ? Qu'on est toujours dans la quête méthodologique ? Et que vous êtes dans l'agir, dans le mouvement ?

Ben aujourd'hui, dans notre activité d'IT, ce n'est pas possible d'être stable. En fait, il faut savoir que la transformation digitale ; que lorsqu'on l'applique dans une entreprise, c'est qu'en réalité, on a souvent vu des grosses boîtes comme Engie, etc; comme des monolithes bien faites, bien structurées, en place pas du tout menacées. En réalité, une entreprise qui ne se transforme pas, soit en digitale, soit en autre chose, elle se met en risque. Pour moi qui suis photographe et vidéaste, je prends l'exemple de Kodak. Moi Kodak, j'ai dû cramer des centaines de pellicules Kodak dans ma vie, voire plus, des milliers peut-être. De ne pas voir cette marque prendre le pas du digital.

\*Ce n'est pas speech qu'on vous dite. C'est vraiment dans le vécu ?

On sait très bien que si on ne se met pas en question régulièrement, on va avoir des problèmes. C'est pour ça que nous que moi je dis qu'on est dans une situation comme l'art de la guerre comme dit SUNSU: observer, orienter, décider, agir. A partir du moment où on reste dans la situation d'observer, orienter, décider, agir...Et si on agit parce que les concurrents ont déjà agi, en fait on boucle sur les deux premières phases, en fait on agit pas. Nous dans notre équipe, on se met dans une position d'être tout le temps en action.

Donc, on a des freins internes, c'est une réalité aussi. Mais en général, ce qu'on essaie de faire c'est de trouver des solutions pour casser ces freins internes. Donc, monolithes, processus métiers, on est capable de les remettre en question. Après, une activité RH reste une activité RH. Une activité juridique, ça reste une activité juridique. On est en capacité par exemple avec des activités type comme l'intelligence artificielle de leur dire quels seront vos métiers de demain. Votre métier de demain c'est plutôt ça. Parce que dans l'idéal vous vous imaginez comme ça. Et ben on va essayer de construire quelque chose qui s'approche de cet idéal. Ce qui fait que par exemple certains disent "ben moi, mon métier de demain que je vise c'est d'être en capacité d'avoir des documents qui sont très synthétisés, de pouvoir travailler sur comment j'apporte de la valeur du conseil, plus de temps du conseil à la direction qui me sollicite, ou à une BU qui me sollicite plutôt que de passer mon temps à lire des documents législatifs. Donc nous ce qu'on fait c'est de travailler avec eux pour produire ces synthèses de manière automatisée mais avec ce qu'on appelle de l'humain dans la boucle. C'est du machine learning. Ce n'est pas la machine qui décide toute seule. Ce n'est pas l'algorithme qui dit tout comment classer tel document. Donc on remet tout le temps l'utilisateur humain dans la boucle pour qu'il se réapproprie tout ce qui semble technologiquement compliqué.

#### V-1-Quels sont vos outils collaboratifs ?

On utilise beaucoup les outils office 365 : Teams, Klaxoon...Mais nous on s'est aussi doté de capacité de développer autant que ces outils de créer des offres qui n'existaient pas avant. Par exemple, on développe beaucoup des Sharepoint qui sont graphiquement très beaux, qui prennent en compte l'expérience utilisateur. Qui digitalisent des comités par exemple. Qui digitalisent des référencements d'offres, qui digitalisent le traitement de documents, l'échange entre les directions pour mettre en avant de nouveaux types de documents. Donc, on s'est mis en capacité de développer là-dessus. Alors que certains l'ont vu comme une contrainte au départ, moi je l'ai vu comme une opportunité, c'est-à-dire de limiter les dépenses puisque c'est une offre groupe. Puisque le Groupe a investi dessus. Et mon idée c'était de beaucoup travaillé là-dessus de développer quelque chose de totalement nouveau. Et pas de le vivre comme une contrainte.

\* Moi ce que j'ai comme retour c'est que tout ce qui est Pack Office est rejeté.

Extrêmement puissant !! Moi j'ai créé un écosystème de partenariat, notamment avec Microsoft. Et avec Microsoft, on a accès aux meilleurs ingénieurs Microsoft. On a rencontré le développeur en chef de Teams par exemple, le développeur en chef de Sharepoint, le chef produit de Yammer, et avec qui on a pu échanger pour qu'ils enrichissent leurs outils avec nos demandes et qu'ils nous disent voilà les bonnes pratiques, voilà comment on a conçu ça. Voilà comment vous, vous pourrez le développer aussi. En partant de tel usage, en partant de la technologie ; en disant lequel des usages on a privilégié là-dessus c'est celui-là. Donc il sera très performant. Ce qui nous a permis de nous dire "ok, c'est un cas d'usage qui existe chez nous, on va le développer, on va le faire connaître". Ce qui fait qu'on a un taux d'adoption d'office 365 qui est très élevé. Et on échange beaucoup avec certaines autres entreprises, par exemple avec VINCI, NATIXIS, etc. On leur a parlé de notre problème avec les ambassadeurs qui étaient ...au début avec 0 budget. On a développé le problème avec des ambassadeurs, leurs missions, on a développé le personnel driming qui va avec. On a fait en sorte à ce que notre communauté, communauté à la fois digitale et des ambassadeurs soit une des plus performante du groupe. Ce qui fait que même avec deux personnes, on a une communauté qui est proche des 2500 personnes qui sont animées, qui suivent nos activités, qui viennent à nos événements, qui sont vraiment les moteurs sur ces trucs-là. Ce qui fait que Microsoft nous cite très souvent en exemple. On est amené à beaucoup échanger avec les entreprises pour parler de ce que nous on a fait.

V-2-Et la RH dans tout ça ?

La RH, elle est placée en recrutement principalement interne des alternants et des stagiaires. Donc je travaille étroitement avec eux sur toutes ces questions-là.

V-3-Et dans les transformations, elles ne vous accompagnent pas ?

Sur l'agilité, on les inclue sur notre programme d'agilité Groupe. Qu'on a aussi vu comme une conduite du changement. Je vous ai parlé d'une communauté qui s'appelle digital day to day des équipes. Je les construite comme une équipe de conduite du changement. Qui prenait en compte à la fois la conduite du changement dans l'entreprise sur l'impact psychologique, culturel. C'est d'abord une transformation digitale, ensuite une acculturation des gens ; avant une transformation culturelle...Qui impacte d'abord le collaborateur...Nous on s'est mis en position de quel est l'impact du collaborateur dans cette transformation digitale ? Comment lui, il le vit. Comment on peut l'aider dans son quotidien. C'est pourquoi, on a beaucoup travaillé sur c'est quoi la culture d'entreprise ? Et comment elle se marie avec la culture digitale ? Donc on a réfléchi beaucoup sur ces questions-là. J'ai fait bosser une alternante sur ces questions-là. Et on a créé un auditorium, tout un forum de digitalisation à plusieurs axes d'acculturation et je l'ai conçu comme une conduite du changement sur un modèle qui s'appelle ADKR. Et qui travaille sur la sensibilisation, sur le fait de susciter le désir, apporter de la connaissance, pousser à l'action et renforcer sa personne. Donc c'est comme ça qu'on le voit. On a fait un projet sur l'agilité et ça porte ses fruits puissants. C'est extrêmement puissant. Par contre, ça ne déshumanise pas, au contraire. Ça réhumanise. Ça remet le collaborateur au sein de nos activités. Et dans mon équipe, c'est une équipe sur laquelle je travaille beaucoup sur les soft skills, sur l'excellence pas qu'opérationnelle, mais aussi relationnelle. Moi, je crois beaucoup à l'intelligence relationnelle, à même l'intelligence émotionnelle. Et parce qu'elle est...C'est ça en fait le facteur clé, remettre l'humain au centre, mais aussi avoir des capacités de négociations. Souvent, ce qui manquent dans les équipes, quand on recrute des experts, au niveau polyvalence, certains on zéro polyvalence. Nous on leur permet de dire "ok, dans ce contexte-là, l'axe d'amélioration ce serait celui-là...Je suis plus dans une approche de pédagogie de la circonstance. Et non pas seulement énoncer les grandes règles, des échelles de maturité telles MBTI, pareil sur tout ce qui est outil, etc. Moi je les connais, kanban, le lean, etc. Moi, je les connais, mais je n'en fais pas d'abord vous apprenez toute la théorie, puis vous maîtrisez tout le sujet, puis on le met en application. Dans certaine situation, ces outils-là peuvent apporter une aide.

ENTRETIEN 19-LEAD PRODUCT OWNER - PROGRAMME CONFIANCE NUMERIQUE (BRANCHE NUMERIQUE LA POSTE)

1-C'est quoi un Lead PO ? Qu'est-ce qu'il fait concrètement ?

Moi j'ai une activité qui est à 50%, j'ai une activité de PO, donc il y a des équipes dédiées sur des domaines fonctionnels sur des échelles de roadmap à 3 ; et nous on fonctionne sur des cycles de deux semaines. On essaie de livrer des nouvelles fonctionnalités. On se donne des objectifs sur deux semaines. C'est ce qu'on appelle la méthode agile. Ce qui nous permet de livrer de manière itérative la valeur petit à petit. Donc avoir du feed-back, le retour utilisateur petit à petit. Pour être sûre que ce qu'on fait, c'est bien par rapport aux anciens cycles qu'on appelle cycle en V. Où on commençait en janvier et on finissait en janvier cinq ans plus tard. C'est vrai que ça ne correspondait pas. Donc, moi, il y a 50% de mon temps que je passe à travailler avec l'équipe de développement sur laquelle je suis. Donc à développer de nouvelles fonctionnalités. Je vais travailler avec les business sponsor pour comprendre quels sont les

enjeux, quels sont nos objectifs, quels sont les axes sur lesquels on doit travailler et évaluer avec eux comment est-ce qu'on va les traiter. Comment est-ce qu'on cherche à atteindre ces objectifs. Ensuite, je vais entrer dans une phase de rédaction spécifique. Je vais décrire la solution fonctionnelle, ce qu'on va faire réellement pour répondre à cet objectif. Je vais les partager avec l'équipe de développement. Pour enrichir également de leur vision technique parce qu'ils peuvent avoir des solutions plus ou moins simples, plus ou moins compliquées. Faudra challenger ces solutions fonctionnelles qu'on aura apportées, en disant qu'il y a un moyen plus simple d'y arriver. L'équipe on se réunit globalement. J'arrive avec ma solution, je la démontre ; Et eux me disent par exemple "là je ne comprends rien. Explique-moi pourquoi on fait ça", etc. Et on entre dans un échange très challenging.

\*C'est la rétrospective ?

On est plus sur le planning Poker. Donc on cherche à comprendre ce qu'on doit pouvoir faire. On le challenge pour arriver à vraiment faire quelque chose qui soit le plus simple possible à mettre en œuvre. Et ensuite, on va le raffiner pour qu'il devienne de plus en plus efficient. Ensuite, l'équipe au quotidien me pose des questions je valide ce qu'ils ont fait en recédant des tickets, c'est-à-dire les fonctionnalités qu'ils ont développées. Ça c'est une partie de mon travail.

Et l'autre partie, je suis Lead PO. Je suis l'adjoint de Yann. Et donc je m'occupe de, j'ai la responsabilité du Build grosso modo sur DIGIPOST. Et le build ce sont les équipes de développement. En fait grosso modo quand on réfléchit en termes d'activités informatiques, il y a deux grands pôles. Il y a le pôle BUILD, c'est celui qui conçoit et développe les nouvelles activités. Et il y a le pôle RUN c'est celui qui le met en production et qui l'exploite quand il est production. Donc quand il est en production c'est visible du grand public. Du coup moi je chapote la partie BUILD donc je m'occupe de tous les producteurs c'est pourquoi j'ai été élu PO. Je m'occupe aussi de l'équipe test.

\*Les features Teams ?

Les features Teams sont rattachés au Tech Lead. Moi je gère les différentes POT qui sont affectées à ces features Teams. Je gère les testeurs qui interviennent en transverse sur ces features Teams. Et je travaille aussi avec les coachs agiles, les SCRUM Master comme Nathanaël ou Alice et qui sont les garants de la mise en place de la méthode agile et de son amélioration. Nathanaël est coach et les autres sont SCRUM Master. Les SCRUM Master sont des facilitateurs. Ils cherchent à améliorer le fonctionnement de l'équipe au fur et à mesure. Et on est vraiment dans une approche comme ça où pareil, nous on est une équipe de test à laquelle je suis rattaché. Et moi, ma vision de test, ce n'est pas de mettre un testeur dans chaque équipe.

Tu sais ce que c'est qu'un testeur ?

Ok, dans chaque feature Teams, on a le PO qui va donner du sens en fait. Qui va dire ce qu'il faut faire, et pourquoi on le fait, et pourquoi on y va. Il y a des développeurs qui le développe, qui l'implémente, le produit. Et à la fin quand il est développé, on vérifie que c'est bien conforme à ce qu'on voulait. Il y a une phase de test, de validation. Pour moi, il y a cette vision-là de Haut School, qui a une vision qui dit il y a des équipes qui disent ce qu'il faut faire, il y a des équipes qui réalisent et des équipes qui testent qui d'autres qui mettent en PROD. Puis après, il y a des équipes qui exploitent. Ben moi, j'aime bien les équipes qu'elles soient autonomes pour tout faire. Donc, les équipes de développement elles sont capables de comprendre ce que veulent les PO, elles sont capables de découper elles-mêmes en

petites fonctionnalités pour aller au plus vite...Et les testeurs, je n'ai pas un testeur dans chaque équipe pour tester les fonctionnalités pour voir comment elles sont faites. J'ai des testeurs en transverse qui aujourd'hui à 50% testent ce qui est fait et à 50% font une activité que moi j'appelle du coaching. Et donc, elles vont voir les équipes de Développement et de PO en leur disant "c'est ça que vous voulez développer ? Comment on pourrait dire que c'est ok ? Qu'est-ce qui fait pour vous que c'est valider ". Et donc maintenant, on va demander au développeur d'écrire des tests. On écrit les tests avant d'écrire le code. Et en fait, on écrit un test qui teste le code. Et du coup, ça permet de dire j'écris d'abord le test, et donc les tests sont tous ratés au début puisqu'il n'y a pas de code. Il n'y a rien qui corresponde. Et plus le code avance, plus le test passe au vert. Et à la fin tous les tests sont au vert. Et donc plus besoin de tester, le développeur à développer le test en même temps qu'il faisait son développement... Il peut programmer seul, ou le faire en "pair programming" c'est-à-dire en croisement avec un autre développeur.

Donc, ce qui est bien sur cette démarche, c'est que non seulement, ça lui valide le code qu'il fait. Mais en plus dans trois mois quand je vais lui dire "ah bah maintenant j'aimerais bien que  $2+6=7$  et pas 8", parce que j'aimerais faire une blague au gars et sa fonctionnalité. Du coup, il va faire  $2+6=7$ ...

Donc, je travaille avec les testeurs, avec l'équipe agile, avec les PO, avec les métiers pour savoir comment on peut se projeter un peu mieux, plus de visibilité sur ce qu'on va faire plus tard, etc. Et donc, je travaille plus à organiser les équipes qui composent le BUILD.

## 2-En pilotage d'équipe en forfait

Je ne pilote pas des gens, mais de sociétés qui étaient au forfait...Mais je ne sais pas qui est derrière les équipes de développement. J'ai un point d'entrée et lui s'occupe de ça. Ce qui est complètement une autre activité. Et encore avant, j'étais chez NEOP une agence web. Et là je travaillais avec des équipes de développement qui était à MADAGASCAR. Je travaillais en AMOA.

\*Comment se passe le management à distance ?

Sur l'expérience malgache, c'est un petit peu particulier parce que. D'une c'est une culture différente. Je ne dirais pas comme un problème. Mais comme une opportunité d'aborder une culture différente. C'est différent de ce que je vis aujourd'hui. Et on avait des relais bien identifier. Donc, il y avait des chefs de projets qui s'occupaient de gérer les développeurs. J'étais en relation évidemment avec les développeurs lorsqu'ils avaient des questions directes pour éviter les passes ply etc.

-Priorisation fonctionnelle

A MADAGASCAR c'était une organisation extrêmement hiérarchique. Et la hiérarchie était très respectée. Il y avait le développeur, il y avait le développeur Senior au-dessus, le chef de projet au-dessus, le directeur de projet au-dessus. Et moi j'intervenais avec le directeur de projet sur les gros pilotages. Evidemment, j'étais en relation avec les développeurs. Je répondais à leurs questions. On n'était pas du tout en mode agile. On était à l'époque constitué en V.

\*Qu'est-ce qui marche dans le management à distance ?

Le management à distance marche bien quand il y a un management par objectif. C'est-à-dire qu'on échange, moi j'échange avec les gens dont je suis responsable. Et on se partage des objectifs. Et quand on se revoit, on réaborde ces objectifs. Je ne leur demande pas du reporting. Je ne leur demande pas ce qu'ils ont fait toute la semaine. Je ne leur demande pas est-ce que t'en es bien arrivé là, ni leur demander "est-ce que tu peux me dire ou est-ce que tu en es ? Ils ont un objectif et ils le traitent comme ils veulent. C'est facile parce que les gens que je manage en grande partie je les ai connus avant de partir. Du coup, j'ai une grande relation de confiance avec eux...Et les gens qui sont arrivés depuis qui sont sous ma responsabilité, j'ai choisi de décliner les choses de la même façon. J'ai commencé avec des gens en qui j'ai confiance. Parce que je les connaissais. Et j'ai continué de la même façon avec des gens que je connais moins bien. Mais pour le coup, ça ne m'a jamais posé problème. Quand on leur explique leur objectif, quand on leur explique pourquoi, quand on arrive à les motiver pour ce qu'on demande, dans les métiers dans lesquels on évolue, "ce ne sont pas des ouvriers qui exécutent quelque chose". Ces des gens qui ont un certain niveau. Ils sont dans des situations où ils ont de l'autonomie. On ne va pas les leur en priver. Je mets beaucoup d'autonomie et je pilote par objectif, tenu ou pas tenu. Ça me permet à distance d'être plus simple et de simplifier la relation managériale.

\*Qu'est-ce qui ne marche pas dans le management à distance ?

C'est le non-dit. Il y a des fois dans un échange, en visioconférence, c'est plus simple. Mais par téléphone je sens qu'il y a un silence. Je sens qu'il y a une gêne mais je ne vois pas la personne. Et du coup, ça c'est hyper compliqué parce que du coup je ne sais si elle est en mode "il me gonfle", ou encore en mode "je ne comprends pas" ou en mode "ça m'embête vraiment ce que tu me dis. Ça m'a fait mal". Du coup, je dirais que c'est toute cette phase qui est compliquée. Sur le reste, franchement les outils qu'on a...Quand j'ai envie que quelqu'un fasse quelque chose, j'ai les outils pour qu'ils le fasse, pour le suivre pour lui dire t'en es où...Ils jouent le jeu et tous m'aident à jouer le jeu. Là je te parle il y a trois ans d'expérience. Au démarrage c'était beaucoup plus compliqué. Au démarrage, Yann m'a beaucoup aidé, les équipes m'ont beaucoup aidées. "Non mais Aurélien n'est pas à cette réunion, on va l'appeler"...J'ai eu beaucoup d'investissement au début dans les six premiers mois. J'étais tout le temps disponible. On m'appelait, je décrochais systématiquement. On me proposait une réunion, je l'acceptais systématiquement, intéressante ou pas. Je participais, je faisais un gros effort. Parce qu'au téléphone ça demande un énorme effort de concentration. On ne voit pas les gens, il faut saisir tous les dialogues, toutes les salles ne sont pas toutes bien équipées. On n'a pas le support en même temps. Ça s'est construit. J'ai été le premier à être en télétravail. On est en train de construire tout un ensemble d'outils qui nous facilitent le télétravail. Mais à l'époque, j'étais tout seul. C'est difficile de demander à tout le monde de concevoir le truc. Donc je me suis beaucoup adapté. Et finalement, là où les gens doutaient, finalement c'est devenu assez régulier. Ça devient la blague "dès que j'ouvre une salle, il est partout..."

Du coup, je mets un point d'honneur à faire tous mes entretiens à distance. Je pourrais profiter à faire mes entretiens avec mes N-1 quand je suis là mais non. Parce que premièrement, je n'ai pas besoin d'être là. Sur les entretiens récurrents quand il y a un problème, je traite quand je suis là. Par exemple, les entretiens annuels, les entretiens RH ; tout ça je le fais en présentiel, mais sur le respect plus que par nécessité. Quand c'est pour faire des points réguliers, on les fait à distance. J'en suis même venu à les faire à distance même avec Anthony. Et donc on fait notre RUN à distance. Et ça se passe très bien. Mais par contre c'est en visioconférence. J'ai besoin du retour écran, et j'ai besoin que la personne ait mon retour écran aussi. Parce que la personne.

3- Autonomie des collaborateurs même dans la conception des projets avec le lead PO pour l'élaboration de la ligne directrice ?

Je vais le faire en plusieurs temps. On a la road map annuelle. C'est grosso modo nos business partenaires qui nous disent voilà ce qu'on va développer cette année. "On va faire tout ça, etc". On a compris, on essaie de s'organiser un peu. Et puis maintenant, nous on a besoin d'un peu de pragmatique. Je t'ai expliqué qu'on fonctionne par itération de deux semaines. Donc sur les deux semaines, il faut être précis sur ce qu'on doit faire. Les gars ont besoin de développer, ils ont besoin de comprendre ce qu'ils doivent faire mais de manière extrêmement précise. Il leur faut tous les écrans, tous les textes des boutons, ça va jusque-là. Ce n'est pas le bouton, je ne sais pas si c'est marqué "valider", "accepter" ou "je veux bien". Deux semaines c'est court. Et en fait, on s'est aperçu il y a quelques années maintenant qu'entre ces deux semaines et l'année, il était trop difficile de raccrocher les wagons. On perdait la vision de l'année, on oubliait les sujets en route, etc. On a donc décidé de mettre des saisons de trois mois. C'est un truc qu'on a rajouté par-dessus le sprint. Et donc on a une road map sur trois mois. Qui nous donne un peu plus de pragmatisme sur ce qu'on doit faire à moyen terme. On dira que la saison des trois mois c'est le moyen terme. Et à l'intérieur de ces saisons, il y a six sprints de deux semaines. Et là tu vois qu'un sprint c'est qu'un 1/6. Donc c'est facile de dire pourquoi on fait ce sprint pour répondre à mon besoin de trois mois. Et mon besoin de trois mois c'est facile de le placer dans l'année. Il n'y a que quatre des saisons de trois mois. Donc cet intervalle permet de donner du sens à ce qu'on fait. Et permet de donner du sens aux équipes aussi. En disant "regardez ! Pourquoi on fait ce sprint ; pour répondre à mon besoin de trois mois. Et mon besoin de trois mois c'est facile de le placer dans l'année. Donc cet intervalle permet de donner du sens à ce qu'on fait. Et permet de donner du sens aux équipes aussi. Et donc ça permet d'expliquer. On a beaucoup d'échange sur des tops managers qui se plaignent des "vous me demandez souvent pourquoi c'est la réalisation z. Vous me fatiguez avec vos pourquoi..." Et moi je leur dis "si vous ne voulez plus cela, il faut leur expliquer pourquoi". On n'est plus dans une relation des années 50 où tu ordonnais à ton ingénieur de dessiner en triangle et qu'il devait simplement exécuter. Je conçois que ce soit embêtant de pouvoir poser ces questions, mais je crois qu'on soit en face de gens qui ne sont pas encore en acceptation de se faire challenger. Le pourquoi, c'est accepter de se faire challenger. Je suis à l'aise avec le pourquoi. Donc, il faut expliquer. On peut avoir des divergences d'opinions. Je peux ne pas croire en ce à quoi tu crois, et là la relation hiérarchique doit jouer. "J'y crois c'est la stratégie du groupe. Le groupe y croit, moi j'y crois. On va le décliner comme ça. T'as une meilleure façon de le faire ? Non, mais je ne crois pas en la stratégie du groupe ce n'est pas la question". Il y a un moment où on ne va pas tout remettre en question non plus. Il faut qu'il y ait des donneurs d'ordre, des gens qui donnent une direction. Et ça ne va pas être à toi de donner la direction. Ce n'est pas possible. Donc, il faut définir les règles. L'image que j'aime bien, c'est de définir des cadres. Dans l'agilité qu'on met en place, on utilise des cadres. Le fonctionnement que j'ai avec mes PO, on leur définit des cadres dans lesquels ils peuvent faire des tests. Et je définis des cadres relativement larges. Pour leur permettre d'évoluer comme ils veulent à l'intérieur des cadres. Ce que je leur dis tout le temps, c'est que "dans le cadre, tu peux évoluer comme tu veux. Si tu as envie de sortir un peu du cadre, je ferme les yeux je te soutiens. Si quelqu'un te dit tu n'es pas dans le cadre, tu es sorti un peu du cadre, viens me voir, les yeux fermés je te soutiens. Mais si tu sors complètement du cadre, là tu n'as pas le droit de le faire tout seul". Il faut que tu viennes me voir, que tu m'expliques pourquoi. Parce que premièrement, ça peut être justifié et deuxièmement, ça peut servir à tout le monde"...On est en amélioration continue sur le cadre, pour moi, il est important de fixer ce cadre, sinon, les gens ils n'agissent pas de la même façon et l'autonomie ça devient n'importe quoi. L'autonomie, il faut la cadrer quand même. L'autonomie, ce n'est pas du laisser-faire....

Yann c'est quelqu'un qui nous laisse libres. Il n'a pas peur qu'on ne soit pas d'accord avec lui, même devant ses chefs. Il nous a laissé de l'espace. Moi je le prends comme "j'ai adoré qu'on me laisse faire ça". Du coup, j'aimerais faire la même chose pour les autres. Je trouve aussi que c'est quelqu'un qui sent bien les humains. Et donc qui a réussi à construire une équipe. Comment il fait ? Parce que ce n'est pas très factuel. C'est un peu plus cartésien...

Il m'a dit "laissez-les se planter". Il faut qu'ils soient dans une ambiance où ils sentent qu'ils peuvent se tromper sans qu'ils soient sanctionner.

Le lien hiérarchique, je n'aime pas ça. Je vois Yann comme un accompagnateur. Une sorte de zonz tampon. Yann prend tout sur lui. Il défend ses collaborateurs. Mais du coup, ça relâche la pression pour l'équipe en dessous. Ça fait des organisations très plate, plutôt que des organisations hiérarchiques.

Je n'ai pas besoin de toujours être là, de faire de la sur-présence.

3-Et donc, il n'y a aucune concurrence entre vous ?

Il n'y a pas d'organisation hiérarchique, donc il n'y a pas de volonté à aller l'échelon supérieur. Et le sentiment que j'ai par rapport aux retours que j'ai, c'est qu'il n'y a pas de volonté à grimper dans la hiérarchie. Mais il y a plus de volonté à prendre plus de sujets, ou d'autres sujets ou avoir plus de capacité à prendre des décisions, avoir plus de marge de manœuvre. Et donc c'est ça qu'on essaie plus de construire, de leur donner plus de liberté sur ce qu'ils font. Et aujourd'hui, on est sur des business sponsor qui vont nous dire exactement ce qu'ils veulent. Et qui nous disent quels objectifs ils veulent atteindre. Et qui laissent les équipes globales, l'équipe technique à laquelle j'appartiens ou les équipes "produits", ils laissent ces équipes pluridisciplinaires s'organiser dans l'atteinte de l'objectif. Tout simplement parce qu'on a affaire à des personnes qui ont cinq ans d'étude, huit ans d'étude, qui ont vingt ans d'expériences, etc. On ne peut pas leur dire "j'ai besoin que tu me mettes un bouton bleu"...A ce moment-là sinon les gens ils ne s'épanouissent pas. C'est juste que ce n'est pas cohérent avec les profils qu'on recrute. On ne peut pas vouloir recruter des gens qui sont hyper compétents et on les bride dans quelque chose d'hyper fermé. Ça ce n'est pas possible. Et donc en termes de concurrence, je n'ai pas l'impression qu'il y ait de la concurrence entre nous. J'ai l'impression qu'on est complémentaire. Aujourd'hui, on ne se marche pas sur les pieds sur ce qu'on fait. Et c'est peut-être aussi ça qui fait le succès du truc. S'il y avait d'autres personnes qui faisaient ce que je fais, moi peut-être...Les profils sont singuliers.

C'est Yann qui a recruté tout le monde. Quand Yann est arrivé sur DIGIPOST, moi j'étais déjà là. Il y avait Rémi Magniac et c'est tout. Tous les gens qui sont arrivés après c'est lui qui les a recrutés. Donc c'est lui qui a monté l'équipe DIGIPOST complètement. Il faut lui donner ce crédit-là.

Et au-delà de la concurrence, il y a beaucoup d'estime. Les gens s'estiment et reconnaissent la valeur des uns et des autres. On peut ne pas être d'accord. On peut s'engueuler. Je fonctionne beaucoup dans l'opposition en fait. Mais ça se fait dans un environnement très saint. Après ça on va boire un coup...Et c'est cool après, on parle d'autre chose. Il n'y a jamais de rancœur, de l'animosité. Je pense que c'est lié à l'estime qu'on a des uns par rapport aux autres.

4-Est-ce qu'il y a d'autres valeurs qui caractérisent votre organisation du travail en dehors de la confiance, du droit à l'erreur ?

Sur les valeurs groupe, il y a la solidarité, il y a toujours le groupe qui se met à sa disposition pour l'aider. Ça je trouve que c'est noble.

L'honnêteté, la probité à ne pas mentir aux gens. Il n'y a pas de mensonge en fait. On ne cache pas les choses. On dit la vérité. Y compris quand c'est pour les directeurs. C'est de la transparence. Et c'est quelque chose que j'ai développé à distance pour ne pas perdre de temps. J'essaie d'afficher ce qui ne va pas.

## ENTRETIEN 20-DIRECTRICE DES PROJETS SAVOIRS ET COMPETENCES CHEZ GROUPE VYV

I-1-A quels genres de transformations Vyv est confronté actuellement ?

Vyv c'est groupe qui est très récent. Il est né il y a deux ans. Et c'est un groupe qui a été fondé par les deux présidents des deux plus grosses mutuelles qui se vivaient comme étant concurrentes l'une de l'autre. Et ces deux hommes qui ont eu une vision puissante se sont rendu compte que s'ils continuaient à se faire de la concurrence l'un à l'autre, ils allaient se bouffer, ils allaient disparaître. Et qu'en disparaissant, c'est toute la mutualité qui allait disparaître. Et donc, ils ont identifié qu'il fallait se regrouper, faire groupe pour lutter non pas en interne à la mutualité, mais la mutualité contre le reste du monde.

Donc tu prends des situations des entités qui étaient en guerre depuis très longtemps, qui ont les cultures les plus différentes de l'univers avec par exemple des mutuelles de fonctionnaires qui sont sur un périmètre extrêmement stable, extrêmement maîtrisé voire immobile pendant très longtemps, pas de concurrence, une conquête qui se fait sans aucun effort. Un taux d'adhésion affinitaire très fort. Donc ça te donne une culture très hiérarchique, presque bureaucratique, très posée et très stable. Et à l'opposée, tu prends une mutuelle qui est en fait un groupe de mutuelles qui a cru par "rapprochement- absorption" permanente sur les dix dernières années, qui est sur le marché interprofessionnel donc qui est sur un marché qui est beaucoup plus volatil, beaucoup plus tonique, qui pendant ces périodes de croissance et d'absorption, ils ont en fait empilé les feuilles de la mille-feuille. Et ils n'ont jamais revisité les process, les organisations, avec des statuts sociaux où chacun garde ce qu'il avait de sa structure d'avant. Et donc ça ce sont les deux plus grands acteurs du groupe. Qui ont décidé de travailler ensemble et de faire groupe. Donc le processus de création du groupe a été un processus qui a été long à décider. Ça a failli capoter plusieurs fois. Jusqu'au mois de mars 2017. Où les deux présidents tapent du poing sur la table en disant "ça va se faire". Et en fait, ils décident de créer une équipe de 10 configureurs, les 10 directeurs de la Holding en les mettant un peu en mode start-up sur un plateau Tour Montparnasse. Et en leur disant vous avez six mois pour sortir le groupe. Et donc pour identifier ce qui va rester dans chaque entité, ce que les entités abandonnent au profit du groupe au profil de la Holding, etc. Donc ça c'est une histoire qui est très courte, très accélérée qui est très violente par son énergie, par son intensité. Et qui nous amène cette histoire-là, elle nous amène vers fin 2018. Et fin 2018, le DG du groupe, qui était le DG de l'une des entités, François Venturini. Ce dernier annonce qu'il a largement l'âge de prendre sa retraite et que son successeur c'est Stéphane Dedeyan. Stéphane Dedeyan vient de l'assurance pas de la mutuelle. D'une, il était DG de Generali France. Donc d'une filiale d'un groupe international avec un actionnaire principal italien. Et Stéphane a un profil de

développeur. Il a monté une agence de courtage. Il a été directeur du développement dans le monde de l'assurance. Et Stéphane arrive dans le groupe le 1er octobre 2018. Il ne prend ses fonctions que le 1er février 2019. Donc, il a quatre mois pour faire le tour du groupe, découvrir la mutualité et les métiers, etc. Il rencontre énormément de monde. Il fait plus de 100 déplacements. Ils voient des élus, des salariés de tous les métiers, etc. Et le premier retour qu'il nous fait, nous cadres de la Holding, c'était en novembre. Il nous dit "vous avez déployé une énergie pour construire le groupe. Mais ce n'est pas le propos. Construire le groupe, c'est juste un moyen. Ce n'est pas l'objectif. Maintenant, on va se concentrer sur l'objectif et pourquoi on a fait le groupe". Et à partir de ça, il prend le temps de remettre au centre de la question le pourquoi on a fait le groupe. A quoi va servir ce groupe ? Comment on veut que ce groupe réponde à sa raison d'être, etc.

\*C'est une transformation qui touche à tout ?

C'est une transformation de type II. Parce que le diagnostic que pose Stéphane c'est de dire "dans le groupe, on a trois métiers. D'ailleurs, il dit on n'en a pas trois, on en a quatre. Il dit, "on a le métier de l'assurance, l'assurance de personne. On est capable au travers des entités du groupe d'adresser n'importe quel client sur l'assurance de personne pour lui proposer n'importe quel produit et n'importe quel service. On sait tout faire. On sait vendre du contrat individuel, du contrat collectif, on sait vendre de la santé, on sait vendre de l'épargne, de la prévoyance. On sait tout faire. Tout le monde ne sait pas tout faire. Mais dans le groupe, on sait tout faire. Deuxième métier, on a plein de service dans le groupe, donc on va dire qu'on a un métier service, qu'on a un métier qui est capable d'assembler les services qui existent dans le groupe pour faire des vrais services au niveau du groupe. Troisième métier, c'est le soin. Ça on le savait depuis le départ. On a 25milles personnes qui sont sur le métier du soin. Quand on dit métier du soin, il y a 17 métiers différents. Parce qu'on être soignants, médecins, infirmières...Mais on peut être vendeur d'optique ou de prothèse. On peut être dans un réseau d'ambulance. On peut faire de l'assistance. On peut être en crèche. On peut être dans le soin funéraire. On peut travailler en EHPAD, etc. Et le quatrième métier c'est le logement. Et en fait, Stéphane dit que "quand on parle d'assurance, on est capable de dire qu'on garantit la santé de 10millions de personnes. Quand on parle de la santé, on est incapable de dire "à combien de personnes on rend service de santé". Combien de patients, on a. On n'est pas capable de dire qu'un de nos patients dans un de nos hôpitaux est un de nos assurés. En fait, on peut le savoir parce que qu'on sait qui paye et qui rembourse l'hôpital. Mais on n'est pas capable de dire "bonjour Carisia. Tu es assurée chez nous. Viens tu vas avoir un service hospitalier particulier parce que c'est toi". Et ce qu'il dit aussi c'est de diversifier les activités pour le client...Il dit "qu'on doit mettre au centre de notre modèle l'adhérent, le patient, le locataire et l'entreprise collective". Parce qu'on a dans l'assurance on a des assurances individuelles et collectives. Les employeurs sont des clients particuliers. Donc avec ces quatre types de rôles de personnes, nous notre métier c'est de les accompagner, de les assurer, de les soigner, de les protéger ; et il y en a un cinquième qui est la raison d'être de notre business, qui est que n'importe quel des quatre on puisse lui proposer des services qui soient de l'accompagner, de le soigner, de le protéger, de l'assurer, de le loger et le conseiller...Et c'est ça le plan de transformation. Mais pour arriver à faire ça. Ça veut dire que, notamment, je reprends mon exemple de tout à l'heure de l'infirmière de l'hôpital. Ça veut dire que l'infirmière déjà elle pense que déjà quand tu vas sortir, c'est quand même de sa responsabilité de te proposer un service qui va te faire du bien à toi et te permettre

de te concentrer sur ta guérison. Or, déjà ce n'est pas la première chose à laquelle elle pense. Et puis c'est lui donner les moyens de déclencher la première paire de béquille et de te les faire livrer à l'hôpital. Et puis de déclencher un retour chez toi pour prévenir l'assureur que tu vas avoir besoin de quelqu'un pour promener ton chien. Et donc ça c'est vraiment de l'excellence opérationnelle dans la relation avec le patient, l'adhérent, le client, le locataire, pour proposer les services du groupe. Donc c'est vraiment une transformation de type II, très profonde.

## I-2-Semaine-type ?

Je ne suis plus en charge de la convergence. Je suis juste directrice des projets savoirs et compétences. En j'ai un projet. Qui est de créer une université au niveau du groupe. C'est à ça que je consacre l'essentiel de mon temps. Et en fait, cette académie, cette université pour le groupe, elle doit servir à être plus performant, plus efficace dans ce qu'on fait. Puisqu'on a plein de gens qui font les mêmes métiers dans toutes les entités, chacun jusqu'à présent formés sur les mêmes choses. Donc, il y a plein de doublons, triplons qui existent et on se dit évidemment si on mutualisait on aurait un truc béton vachement bien fait à proposer à tout le monde. Plutôt que chacun essaie de se bricoler sa réponse formation, mutualisons les besoins et les projets pour apporter une réponse commune qu'on peut déployer ou proposer au sein du groupe partout. Donc, il y a un levier d'efficacité et d'efficacité économique extrêmement important. L'idée ce n'est pas de dépenser moins, mais c'est de faire vachement plus avec le même montant d'argent. Donc la mutualisation c'est un élément très important. Mais heureusement, il n'y a pas que ça dans ce projet d'université. Parce que ce projet d'université, il doit permettre de faire groupe. Et il doit permettre de faire en groupe. Donc faire en groupe c'est la mutualisation. Mais c'est aussi apprendre à se connaître, apprendre à se connaître soi-même, parce que pour être en relation avec les autres, il faut se connaître soi-même. Pour faire preuve d'empathie vis-à-vis de quelqu'un...Parce que les clients qu'on gère, souvent ils ne sont pas dans des situations faciles. Ils sont malades, ils ont des dépenses, c'est soit eux qui sont malades ou leur parent, soit un proche. Ce n'est pas une agence de voyage quoi ! On ne prend pas des vacances. Ils s'adressent à des personnes qui sont le plus souvent affaiblies, qui ont besoin de protection. Et quand on est dans le logement social, on est avec des gens qui sont économiquement affaiblis et sur lequel on a vraiment un rôle d'insertion, de maintien, tisser le lien social, etc. En plus d'essayer de leur proposer un logement qui les maintiennent en bonne santé qui bouffe trop de plomb parce qu'ils ont des peintures insalubres et ont des choses comme ça. Mais pour être capable de faire ça, la vraie chose qu'on attend d'un collaborateur du groupe vyv c'est qu'il ait une excellente relation avec ces personnes pour détecter leurs besoins, pour ne pas être intrusif. Donc la connaissance de soi, elle est fondamentale. Et les soft skills sont tout à fait fondamentales. Donc, il y a l'académie.

L'académie peut aussi aider à faire groupe. Parce qu'aujourd'hui, ce sont des entités qui sont séparées et il y a très peu de gens qui sont au courant du groupe et qui ont vraiment compris qu'ils n'étaient plus simplement employés par MGEN, ou par Harmonie, par MNT. Mais que en fait, ils étaient tous salariés du groupe avec un projet commun, un projet groupe etc. Et il y a des gens qui n'ont jamais entendu parler du groupe. Parce que par exemple quand on est dans le soin, l'identité professionnelle c'est d'abord et avant tout "je suis un infirmier, une infirmière, une aide-soignante". C'est la première chose, je me définis par ça. La deuxième chose c'est je

suis infirmière dans telle clinique. Parce que je choisis telle clinique, parce que le projet médial était celui-là ; parce que j'adore travailler avec les enfants etc. Le fait que cette clinique, elle appartienne à un groupement qui s'appelle la mutualité Anjoumaienne, et que ce groupement il soit dans Vyv Care, et que vyv Care il soit dans le groupe Vyv ça ne m'intéresse pas. Ce qui m'intéresse c'est que mon équipe ait les moyens d'investir dans des doudous pour que les enfants vivent mieux leur intervention, etc. La culture au travail et le rapport au travail et une motivation au travail sont aussi très différents selon le métier qu'on fait. Donc, il y a un enjeu très fort de faire groupe et de développer une culture commune et une identité et un engagement des collaborateurs.

Et ça l'idée c'est de se dire que cette université de groupe, elle va servir à ça à pouvoir être utile par rapport à ça.

\*Donc ce n'est pas encore en réalité, c'est encore en projet ?

Oui c'est encore en projet. Parce qu'il y a beaucoup de projet. Mais c'est un projet sur lequel je travaille beaucoup. Et dans ce projet, il y a d'autres choses qui vont pouvoir aider. Il y a le codéveloppement par exemple. Dont on est absolument convaincu que le codéveloppement il permet d'apprendre à se connaître. Il permet de progresser soi-même. Quand on est dans un groupe de codéveloppement, avec des gens qu'on ne connaît pas, on connaît très vite les gens dans ce groupe de codéveloppement. Donc on crée des groupes de codéveloppement inter-entité, ça énormément de sens. Déjà, ça a du sens de faire du codéveloppement dans l'absolu, mais en plus de ça quand tu le fais avec des gens qui ne sont pas du même métier que toi, qui ne sont pas RH comme toi, mais qui sont dans un métier différent, et dans une entité différente...Tu te dis "ok, ils sont du groupe, donc on va apprendre plein de choses du groupe". Tu fais des progressions remarquables.

I-3-Ces approches : le codéveloppement, l'université Vyv, s'inscrivent dans quelle approche organisationnelle globale ?

Je vais te répondre de façon indirecte. Par rapport à la transformation, on se serait vu, il y a une semaine, je t'aurais dit "c'est évident, la transformation, il faut travailler avec les leaders. Parce que c'est par l'impact des leaders, c'est eux qui ont le gros impact et c'est eux qui ont la possibilité de créer les conditions, de mettre en œuvre les conditions pour que la transformation puisse se faire. Donc la première cible dans le plan de transformation c'est les cadres stratégiques, les cadres dirigeants et c'est de les amener à incarner la transformation et à être alignés tête, corps, et cœur à ressentir avec leurs triples, à avoir un haut niveau d'énergie, etc. Je continue de voir que c'est vrai. Mais j'ai entendu, il y a deux jours, un directeur d'université qui disait "ok, les cadres stratégiques, d'accord je vais m'en occuper. Mais la vraie cible du changement c'est les managers. Ce ne sont pas les dirigeants. Parce que les managers ils sont en contact avec les équipes du terrain, donc ils sont dans la vraie vie. Donc eux, ils peuvent diffuser des sujets et des messages vers le bas. Et ils peuvent avoir un impact vers les gens qui sont dans la vraie vie. Et ils peuvent aussi remonter des messages vers les cadres dirigeants. Ils peuvent leur dire "ça ne va pas marcher votre truc, etc.". Et donc depuis deux jours, je réfléchis

beaucoup à ce sujet-là. Que j'avais laissé un peu de côté. En me disant les managers ça relève plutôt de... Mon sujet c'est de créer une université de groupe et pas une université d'entreprise. Donc ça veut dire que les entités qui composent le groupe vont continuer à avoir leur propre dispositif de développement de compétence pour ce qui restera spécifique à eux. L'idée c'est de se dire il y a chacune des entités. Aujourd'hui, voilà les douze entités qui composent le groupe. Aujourd'hui, elles sont chacune dans leurs silos complètement cloisonnés. Si demain on arrive à mettre en commun ce qu'on peut faire. Déjà ça veut dire que celui qui est vert, il va récupérer tout ce qui du vert, plus un bout du jaune, plus un bout de bleu, etc. Donc il va avoir un périmètre d'apprentissage et un écosystème d'apprentissage bien évident. En plus de ça, il y a toute la couche au-dessus qui est ce que l'académie va lui proposer en tant que tel. Et donc son patrimoine de message va être agrandi. Mais évidemment au début, je leur présente comme ça. En leur disant "il vous reste une grande zone spécifique commune à vous". Mais progressivement cette zone elle va baisser parce que dans les faits, il y a quand même beaucoup de chose qui sont communs...Après il reste des choses complètement spécifiques. Qui sont que quand on est chez MGEN, on s'adresse à des fonctionnaires de l'éducation nationale, et on vend des produits qui sont faits spécialement pour eux. Alors que lorsqu'on est chez Harmonie Mutuelle, on vend de l'interprofessionnel. Tu vois, il y a des choses qui vont rester spécifiques. Parce que liées au marché, au business, liés aux clients spécifiques où là ça n'a pas de sens de mettre en commun. Il y a beaucoup de choses sur lesquelles ; tu vois cette zone elle peut descendre au fur et à mesure que la confiance va s'installer au fur et à mesure qu'ils auront moins de moyens. Donc, ils iront plus s'appuyer sur l'académie.

Donc, pour répondre à ta question, le type de modèle qu'on cherche, ça dépend de là où on est dans le groupe. Si on est sur la tête de groupe, là où on est ici au siège de Vyv, la structure de pilotage, la structure faitière du groupe. Ce qui est attendu de nous c'est notre capacité à permettre aux entités de travailler ensemble. Donc, il faut qu'on soit dans le faire groupe ; mais c'est permettre aux autres de faire groupe. Ça veut dire que lorsqu'on voit des choses qui ne sont pas bien, c'est à nous de siffler en disant "ça ne peut pas se passer comme ça. Notre rôle à nous et c'est nouveau est de permettre aux mutuelles de se parler entre elles. Et de décider ensemble et de faire des choses. Et donc les règles de vie qui se sont définies, c'est l'initiative au plus près du terrain. Donc ça veut dire que c'est celui qui est le plus près du terrain, de l'adhérent, de l'acteur, qui prend l'initiative et que tant que c'est lui qui est le mieux positionner. C'est à lui de le faire. La deuxième chose qui est un peu la polarité inverse ; c'est de se dire, c'est l'intérêt du groupe qui prime. C'est-à-dire qu'entre l'intérêt de mon entité et l'intérêt du groupe, je choisirai l'intérêt du groupe. Donc, nous recherchons un optimum global en acceptant que ce ne soit pas forcément la somme des optimum locaux. Et pour que ça, ça marche, on se dit que c'est la méthode de l'intelligence collective qui va être la bonne méthode. Et pour que tout ça fonctionne, il faut qu'il y ait de la confiance au milieu.

Je peux te donner un exemple très concret. Je t'ai dit qu'on faisait de l'assurance. Et tu as peut-être entendu parler qu'il y a eu une grosse réforme l'année dernière qui était le reste à charge 0 sur l'optique, sur les lunettes. Donc ça, ça veut dire qu'il y a une très grosse pression sur les mutuelles et sur les vendeurs d'optique. Pour qu'il y ait des produits sur lesquels le client est complètement pris en charge. Et que ces lunettes ne lui coûtent pas un centime de plus que ce

qu'il verse déjà à son assureur. Donc, on a des mutuelles, et elles disent "c'est super important pour nos clients, il faut absolument que le reste à charge soit opérationnel. D'ailleurs, je décide parce que c'est un coup marketing vachement fort, je décide d'anticiper et d'annoncer à mes adhérents que bien que ce soit obligatoire dans trois mois, moi je le fais tout de suite. Et je lance un coup de publicité. Vu ma mutuelle, ça va faire un carton parce que c'est la période de renouvellement des contrats". D'un autre côté, ailleurs dans le groupe, on a des réseaux d'opticiens, donc de gens qui vendent des lunettes. Et qui disent à l'assureur "mais non ! Si vous faites ça, et nous imposez trois plus tôt ce truc-là, nous on perd trois mois de marge, on ne sait pas quoi faire. Economiquement vous nous mettez dans la mouise. On ne sait pas quoi faire". Donc tu as ces deux tensions. Qui a raison ? Ben tout le monde. Et qui a tort, tout le monde. Parce que c'est regarder chacun son intérêt. Et on ne voit pas l'intérêt du groupe. Et du coup, ces deux-là sont aller voir le DG en disant "ben trancher. C'est vous le patron". Et le DG a répondu "non ! Vous repartez !! Vous vous débrouiller. Et vous revenez me voir avec des propositions qui soient conciliables pour tout le monde. Et qui génère du bien commun pour tout le monde". Du coup, ce qui a été fait, c'est que les vendeurs de lunettes ont leur a débloqué des crédits supplémentaires pour activer un autre projet qui était un projet de création d'une autre gamme de lunette éthique Made In France bio, etc. Qu'ils vont pouvoir vendre plus chères et qui va venir compenser les marges qu'ils perdent avec le zéro à charge. Mais si on n'avait pas cherché à concilier les intérêts de chacun, on aurait été dans la guerre. Cela n'a été possible que quand on a été dans la confiance. En se disant "qu'est-ce qu'on peut imaginer de différent et d'intelligence collective pour réussir à concilier ces deux initiatives qui sont toutes les deux légitimes. Donc ça c'est le type de management qu'on, veut mettre en place.

#### I-7-La structure de Vyv ?

Mais oui, elle est plutôt hiérarchique. Et je t'ai même dit qu'il y a des entités qui ont mêmes des structures presque bureaucratiques. Donc, toutes les structures sont en transformation. Elles ont toutes des plans de transformations. Et elles sont toutes en train de travailler sur leurs transformations. Certaines partent de plus loin que d'autres. Donc il faut leur laisse le temps de mener leur propre transformation. Tout en les amenant à être conscients que leur transformation ce n'est pas que la leur. C'est la transformation dans le cadre du groupe. Donc ça veut dire que pour que la transformation du groupe soit possible, il y a des accélérations qui doivent se faire à certains endroits ou au contraire il y a des choses qui doivent s'écrire différemment. Parce que cette histoire d'intérêt du groupe, si tu ne l'as pas en tête, quand tu es une entité, tu te concentres juste sur l'initiative auprès du terrain, ben tout seul tu ne peux pas vivre. Tu es obligé de tenir compte de la famille dans laquelle tu es maintenant.

\*Donc ça veut dire que c'est encore assez très siloté ?

On a un énorme travail devant nous par rapport à ça.

#### II-2-Principe d'essai erreur ?

C'est super intéressant la logique du droit à l'erreur. Moi, il y a des fois où je me dis qu'avant même qu'on soit dans le droit à l'erreur, il y a des endroits où il y a des personnes pour lesquelles

j'aimerais qu'on mette en place le droit à l'envie. C'est-à-dire que pour faire des erreurs, il faut déjà avoir envie de faire quelque chose. Et une fois qu'on a l'envie, il faut avoir le cadre qui permet d'avoir le droit à l'erreur, le droit à l'essai, etc. Et ça, la question du droit à l'envie, en fait pour les collaborateurs du groupe, je suis convaincu qu'ils ont un espace de liberté beaucoup plus important avec le groupe par rapport à ce qui était possible dans leur entité. Quand tu es dans n'importe quelle entité et que tu travailles dans un département perdu quelque part, en gros tu restes sur place, parce que tu n'as pas envie de déménager, parce que tu as toute ta vie qui est dans ce département-là et tu sais que ton employeur ne peut que te proposer que ce qu'il y a dans ce département ; dans ce département, il y a l'équipe pour laquelle tu travailles et il y en n'a pas d'autres. Alors, soit tu déménages, mais on sait que ce n'est pas facile. Soit, tu changes de job ou d'employeur et on sait que ce n'est pas facile. Le groupe parce que ça permet de créer un espace de mobilité incroyable. Par exemple, tu as une ville comme Moulin dans l'Allier, d'un seul coup, il y a quatre employeurs possibles. Et donc d'un seul coup tu peux te dire "que tu as une carrière professionnelle possible". Et le jour où j'en ai marre de MGEN, je peux regarder les autres emplois qui sont proposés par Harmonie à Moulin. Et si ça se trouve, ça va le faire et je vais avoir un super job qui va complètement me changer la vie. Et je ne prends pas de risque et mon ancien groupe, etc... Donc il y a un espace de liberté qui est juste incroyable.

Et donc pour ça, il faut réveiller les gens, et il faut leur donner confiance en eux-mêmes. En leur disant "ça fait quinze ans que tu es au même endroit, que tu fais le même job, tu as l'impression que tu n'es bon qu'à faire ça. Mais non, en fait tu es bon à faire plein d'autres choses. Et on va t'aider, on va te donner d'avoir confiance en toi-même. On va te permettre d'être clair sur ce que tu as envie de faire, tes motivations etc. Pour que tu oses toi-même te dire "finalement, je peux aller voir les autres emplois à côté dans le groupe". Tout ça c'est en projet, c'est très présent dans nos réflexions, mais pas encore effectif. Aujourd'hui, on a signé avec les partenaires sociaux un accord de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Parcours) sur lequel on a écrit vraiment notre intention de donner au collaborateur les moyens d'attracteurs de leur projet professionnel.

#### IV-3-Et la DRH, est-elle impliquée dans les transformations ?

Alors, la DRH!!! Aujourd'hui dans chacune des entités, tu as des équipes de DRH. Dans l'entité qui correspond à la Holding, il y a une DRH. Et il y a une DRH Groupe. Et au moment où la Holding a été créée, en fait, on aurait pu ne pas créer une DRH Groupe. D'ailleurs, il y a failli ne pas avoir de DRH Groupe. Et n'avoir qu'une DRH de UMG, de l'entité faitière. Dans les faits, il y a une DRH Groupe dans laquelle se trouve la DRH de la Holding. Moi, je suis côté DRH Groupe, et j'interviens pour l'entité de l'UMG, mais j'interviens, je réfléchis sur l'ensemble du périmètre du Groupe et mon idée c'est vraiment d'intervenir "inter-entité". Ce n'est pas une DRH centralisée. On est 10 en DRH Groupe, pour un groupe de 45.000 personnes. Sans compter que dans chaque BU, il y a des DRH. Donc 10 pour animer la filière RH, développer les politiques de groupe, des dispositifs de groupe, etc. On débute tout juste et on n'est pas très straffé pour le faire.

Donc le sujet de la transformation, tous les DRH se vivent et se disent “DRH Transformateurs”. Je pense qu’aucun DRH aujourd’hui ne va te dire “le sujet de la transformation n’est pas mon sujet”. Après, est-ce que tous les DRH sont réellement des transformateurs ? Il y en a qui sont freinés essentiellement par leur propre empowerment. Et ça ce sont des choses que j’ai comprises il n’y a pas très longtemps. Parce qu’on a eu un séminaire des DRH, il y a dix jours. Et jusqu’à présent, les DRH nous disaient “on n’arrive pas à faire des choses ensemble, nous les DRH. Parce que on n’est pas au courant des enjeux de chacun. Comme on ne les connaît pas, on ne peut pas décider ce qu’on fait ensemble. On a dit parfait, on organise la présentation de tous les enjeux. Donc, les 10 DRH présentent leurs feuilles de route et l’ensemble de leurs enjeux. Et on leur dit, maintenant, on connaît les enjeux de chacun, qu’est-ce qu’on décide de faire ensemble. Et là, le blanc, vraiment l’incapacité de prendre une décision. Et de décider ce qu’on décide de faire ensemble. On était accompagné par un coach pour cette réunion. Le coach nous a laissé pendant une heure dans le silence. Il nous avait donné une consigne qui était simplissime “collectivement, qu’est-ce que vous décidez de faire ensemble ? ” Et le coach nous a laissé nous embourber une heure dans le fait qu’on était incapable de décider ensemble. Ce qu’on allait faire.

Et pourquoi on est incapable de décider ensemble ce qu’on va faire ? Parce qu’on attend, on a une croyance qui est qu’on va avoir une directive et que quand on aura la directive on va la mettre en œuvre. Et quand on leur dit “il n’y a pas de directive, c’est vous qui deviez initier “qu’est-ce qu’on a une zone de liberté, qu’est-ce qu’on va faire, de quoi on s’empare pour qu’on sorte quelque chose, pour qu’on propose quelque chose”, c’est vertigineux. Et là, ce sont les postures, les comportements qui sont en jeux. On n’est pas habitué à ça. Ça passe par l’empowerment personnel. On est face à une page blanche. Et cette page blanche, il y a des moments où c’est vertigineux. Et il faut vraiment une impulsion pour se dire “ok, je m’empare de la page blanche. Et c’est le moment de m’éclater et d’écrire l’histoire que je veux écrire”. Et dans les faits, on n’est pas bien capté pour ça.

II-3-Le codéveloppement est déployée à quel niveau dans l’entreprise, pour les managers seulement ou pour les collaborateurs ?

Dans les faits, c’est aux deux niveaux. En fait, quand on a commencé le codéveloppement, c’est une idée qu’on a eue à deux. Franck l’actuel DRH et moi. On début on a commencé à travailler lui et moi ensemble. Un jour on s’est mis à parler du codéveloppement, on s’est rendu compte que tous les deux on le connaissait et qu’on pensait que c’était quelque chose d’utile en tant que telle. Et moi, je lui en avais parlé en lui disant, “tu sais dans le métier de RH, pour moi le RH va être de plus en plus en posture de codéveloppement et ça serait intéressant que les équipes RH maîtrisent le codéveloppement. Parce que dans leur relation avec les collaborateurs et les managers, il y a vraiment des leviers d’efficacité professionnelle très important.

Et Franck lui de son côté, il avait pensé de son côté le codéveloppement pour accélérer la connaissance mutuelle des personnes qui participent au codéveloppement. Et son idée c’était de se dire “ si on crée des groupes de codéveloppement inter-entité, on va aller très vite sur la connaissance respectives et la création de lien, de connexion, etc”.

Donc après, on a travaillé sur les deux dimensions. On a donc commencé par former, faire du codéveloppement au sein de l'équipe et à former l'équipe sur la maîtrise du codéveloppement. Et en parallèle, on a proposé à une quarantaine de personne du groupe de venir participer à une expérience de codéveloppement. Donc, il y a eu deux groupes des RH. Et en parallèle, il y a eu quatre groupes mixtes, inter-entités qui ont avancé. Et on a dit à tout le monde "Vous avez vécu le codéveloppement, est-ce que vous avez envie de devenir animateur ?" "Donc, il y a 25 personnes qui ont décidé de devenir animateur et de se former à l'animation de groupe de codéveloppement". Et du coup, il y a un potentiel de 25 personnes qui peuvent animer en interne.

\*Donc il y a toujours des gens qui sont formés pour être animateur seulement et pas pour être consultant ou client ?

Non ils ne sont pas clients. En tout cas, pas dans les groupes où ils sont animateurs. Ce qu'on se dit c'est que le bon format c'est un groupe de 6 plus un animateur. Mais si les 6 sont animateurs, ils peuvent faire de l'animation tournante entre eux. Il n'y a pas besoin d'un septième qui soit animateur. Mais la configuration qu'on propose c'est un animateur qui anime un groupe de 6, donc 1 client et 5 consultants.

Donc, le début qu'on a fait c'était les RH d'un côté, les groupes mixtes de l'autre côté, tout le monde devient animateur et ensuite tout le monde peut animer des groupes. Là, on propose sur la Holding, on lance des groupes de codéveloppement. Donc on a fait une communication, expliquer ce que c'était, etc. On a dit qui est intéressé ? Il y a 4 groupes qui vont se lancer. Il y a des groupes de gens qui sont managers et des groupes de gens qui ne sont pas managers. Qui vont démarrer. Et en même temps on a un parcours d'intégration au groupe et en final du parcours d'intégration on va leur proposer de participer à des groupes de codéveloppement. Donc on va leur présenter le codéveloppement et on va leur proposer de vivre un cycle de codéveloppement en tant que tel.

\*Et le codéveloppement ça entre aussi dans les transformations liées à l'Université Vyy ?

C'est une des modalités proposées par l'université. Mais pour l'instant, on n'a pas de marque, on n'a pas de logo. Les gens ne pensent pas que le codéveloppement est dans l'université.

IV-Parlons un peu des postures : quelles sont les postures qui sont en projet ou que vous voulez atteindre par rapport aux managers et aux collaborateurs ?

On vise une posture agile. On n'a besoin d'innovation. Donc on a besoin de gens qui portent l'innovation. Et on a besoin de gens qui favorisent l'innovation. Qui laissent la place à l'innovation pour se développer. On a besoin de gens humbles. Et le codéveloppement est un excellent outil pour générer l'humilité. Et on a besoin de gens qui fonctionnent ensemble. L'intelligence collective, évidemment pas "moi je sais et je te dis ce que tu dois faire". Donc

cette notion d'humilité elle est extrêmement importante. Et on a aussi besoin, comme tout le monde, d'être dans une culture de l'apprenance et d'être acteur de ses apprentissages. Et c'est pour ça que le codéveloppement est un outil extrêmement puissant. Parce que ce n'est pas qu'un outil de résolution de problème, c'est surtout un outil de formation sur soi-même et de développement de ses apprentissages par les pairs et sur soi-même.

V- Et le numérique, est-ce qu'il a un rôle dans tout ça ? A-t-il un lien avec les transformations en cours ? Ou ce n'est qu'un support ? Ou bien il n'a rien à y voir ?

Le numérique est partout. Si tu regardes nos métiers de base, le métier de l'assurance va être très fortement impacté par l'IA et parla Data. C'est-à-dire qu'un jour, on aura de l'assurance génomique. Et c'est en fonction du génome et du caryotype qu'on aura des propositions d'assurance.

\*ça fait peur

Bien sûr que ça fait peur. La donnée elle est essentielle dans notre métier. Elle est partout. L'intelligence artificielle, plus tu vas aller dans les robots interactionnels, moins tu vas avoir besoin d'un opérateur au téléphone pour t'envoyer le duplicata d'assurance. Tu vas te le faire toute seule. Mais par contre, quand tu auras vraiment besoin de quelqu'un, faudra que tu aies quelqu'un de vraiment bon. Parce que si c'est quelqu'un qui te dit la même chose que l'intelligence artificielle, ça ne sert à rien. Par contre, quand tu auras besoin de quelqu'un, tu auras besoin de quelqu'un qui te comprenne, qui soit créatif, qui sache chercher la solution à ton problème, etc. Donc les métiers vont être profondément impacté par le numérique. Quelle va être la place de l'acteur, de l'humain, comment l'humain va avoir une valeur ajoutée et sur quoi va résider la valeur ajoutée de l'humain par rapport à ce que l'IA va pouvoir faire. Et on est dans des métiers où la relation est extrêmement importante. Mais on voit bien que c'est la relation qui compte. C'est la capacité à entrer en relation avec l'autre. Et ce n'est pas le fait de savoir que pour déclencher une attestation d'assurance, il faut cliquer sur ceci, ça et là, etc. Mais c'est bien de rentrer en relation. Et je ne te parle même pas des métiers du "care" où c'est encore plus vrai.

VI- Tu as commencé à parler de certaines valeurs comme la confiance, on a parlé de l'essai erreur, quelles sont les valeurs sur lesquelles reposent Vyyv aujourd'hui ?

Je n'en sais rien parce que tu as les valeurs de la mutualité dans son ensemble. Qui sont des valeurs de solidarité, ça c'est le principe même de l'assurance. Toute la difficulté réside dans le fait qu'il y a des groupes pour la clientèle et pas vraiment de valeurs développées pour les collaborateurs en interne. Dans la mutualité, on parle beaucoup de valeur, parce que les valeurs sont constitutives de la mutualité. Mais en mutualité, on est très soucieux de l'élus de la mutualité. On est très soucieux de l'adhérent, du bénéficiaire. Et jusqu'à présent, on n'a pas été soucieux du salarié. Tu trouves des écrits dans la mutualité qui disent que le salarié c'est le mal nécessaire dans la mutualité.

Je te fais un peu l'histoire de la mutualité. A la base, une mutuelle, la MGEN par exemple, ce sont des instituts qui groupent entre eux, qui font une mise de fond en commun, donc de l'épargne en commun, qui quand l'un d'entre eux est malade, gère les frais médicaux directement. En 1945, c'étaient eux qui traitaient les feuilles de soin, qui traitaient les factures médicales envoyées par les adhérents. Et à un moment donné, ils se sont rendu compte que ce n'était plus possible. Il y en avait trop. Ils se sont dit on va recruter des gens pour faire ça et nous on va garder les décisions, la stratégie. Mais on voit bien qu'ils n'ont pas dit "c'est vachement important que vous ayez un service de qualité". C'est puisque je ne peux plus le faire, je délègue. Donc il y a cette position entre l' élu et le salarié, qui à la base est un peu biaisée.

On n'a pas fait un travail d'identification de valeur du groupe. Parce que le groupe est beaucoup trop récent. Parce que chaque entité n'est pas forcément au clair sur ses propres valeurs en tant que tel. Donc je ne saurais pas quoi te dire. On n'est pas beaucoup sur les valeurs du collectif organisationnel.

Une valeur qui émerge beaucoup c'est le feed-back. Et c'est l'explicitation. Rendre les choses explicites. Sortir de la zone d'ombre, de la zone grise. Et rendre service à quelqu'un en étant confrontant. C'est sortir de la complaisance pour aller dans la confrontation. C'est riant pas agressif. Mais c'est rendre service à quelqu'un en lui renvoyant une image vraie sur laquelle il peut travailler.

Entretien 21, Directeur de la Communication Corporate & RSE pour La Redoute

I-1-Êtes-vous confrontés à des transformations au sein de la Redoute. Lesquelles ?

Oui, tout à fait ! En 2014, la Redoute était une entreprise qui au bord de la faillite. Et aujourd'hui c'est une société qui est sauvée. Et qui se redéveloppe. Donc il a fallu la transformer de fond en comble de 2014 à 2019.

\*Et quelles sont concrètement les transformations subies ?

La Redoute, c'était un catalogue qui était envoyé à des millions de Français depuis le début du siècle. Puisque la Redoute a été créée en 1837. En fait la transformation de l'entreprise a touché quatre domaines. Le premier était de réduire les catégories- produits. Avant, on avait 14 catégories de produits. On était un peu comme Amazone, mais sur catalogue. Or ce n'était plus possible. En 2014, vous voyez quand vous produisez un catalogue, pour six mois, vous figez l'offre. Alors qu'internet nécessite de renouveler l'offre en permanence. Donc on a décidé de se regrouper sur quatre catégories de produits. Ce sont le prêt à porter Homme-Femme-Enfants, le linge de maison, la décoration intérieure et xx. Pourquoi ? C'est parce qu'on avait nos propres équipes de stylistes pour le prêt à porter et de designer pour les meubles. Tout ce qu'on vendait outre, donc le bricolage, des équipements de sports, l'électroménager, et bien on a arrêté. Ces autres catégories, on les a transférées en mode commercial en marketplace. Par exemple, vous allez pouvoir acheter sur le site La Redoute un ordinateur, mais ce n'est pas La Redoute qui vous le vend. Ce sera Boulanger ou Darty. On est juste là pour publier, mettre les articles sur

notre site internet. Et les gens qui viennent sur notre site internet, comme ça ils ont une offre plus complète, et au passage nous on prend une commission. Donc tout ce qui concerne le prêt à porter et la décoration maison c'est nous qui les créons, les stockons et les distribuons nous-mêmes. Ça c'est donc le premier axe qui consiste à repositionner l'offre.

La deuxième transformation c'est le marketing. C'est-à-dire qu'on a arrêté le catalogue papier. On avait de gros catalogues papiers qu'on envoyait deux fois par an dans les foyers français. On est passé à une offre internet avec une application mobile, avec de l'activité sur les réseaux sociaux, tout ça intégré.

Ensuite, le troisième axe de transformation de nos entreprises est qu'on avait un vieil entrepôt-logistique qui datait des années 1970, et qui traitait les commandes en une semaine et les expédiait en une semaine et demie. Alors que sur Amazone, vous le recevez sous 24h ou sous 48h. Donc on a déconstruit ce vieil entrepôt pour construire en parallèle un autre entrepôt, tout neuf entièrement rebotisé. Qui a permis de traiter les commandes en deux heures et les expédier en deux jours.

Le quatrième axe, qui est l'axe plus humain. Qui a été l'accompagnement à travers de la communication, un travail sur la culture d'entreprise, un travail sur les valeurs, une ouverture du capital salarié et un travail justement sur le management, sur le référentiel managérial pour permettre d'avoir justement un style de management conforme à La Redoute d'abord pour soutenir nos transformations et ensuite pour le développement.

I-3-Comment vous pouvez caractériser votre méthode de travail générale. Quelle approche de travail général vous développez pour répondre à ces transformations ?

On a deux approches différentes qui se suivent successivement. Sur la période 2014-2018, on a été sur un plan de transformation avec une vision très claire et un plan de transformation. La méthode de travail c'était d'être dans l'exécution parfaite de ce qui avait été prévu. On ne pouvait pas demander aux équipes d'être créatifs, d'avoir les idées. Il fallait juste transformer telle que c'était prévu. Avec des jalons, des étapes, des projets en temps et en heure...Donc ça c'était la première étape 2014-2018 où était dans une phase de fonctionnement d'exécution. Les rails étaient tracés, il fallait suivre les rails tracés.

Dans la période actuelle 2019-2021, on a changé de méthode. On a des objectifs très clairs. On sait comment globalement ...mais les choses sont beaucoup plus ouvertes. Et on doit être justement dans une méthode plus agile. Où, là on est plus sur ...on travaille plus sur le plan d'action, en fonction de l'environnement, de la concurrence, etc; et de comment on veut aller l'avenir mais tout n'est pas écrit. Il y a plus de liberté, d'esprit d'initiative. On recherche davantage à être agile, l'autonomie des équipes pour atteindre ses objectifs. Un vrai mode de fonctionnement qui est assez différent.

I-5-Comment s'effectue votre modèle de répartition des tâches et des compétences dans cette approche agile ? Est-ce que c'est plutôt la polyvalence ou la spécialisation ?

Ce n'est ni l'un, ni l'autre. C'est-à-dire qu'on a une entreprise avec des métiers du produits, du commerce, du marketing, les métiers de la distribution, etc. Par contre, ce qu'on cherche à développer c'est la transversalité. Et à faire en sorte que les équipes projets travaillent ensemble au service de projets. C'est ça la méthode agile. On est en phase avec des features teams. C'est le mot en anglais pour désigner les fonctionnalités. Souvent par rapport à une orientation client. Nous, nos fonctionnalités client. On crée en face une équipe projet qui concoure à améliorer cette fonctionnalité client pour la satisfaction du client.

I-6-Donc ça veut dire qu'il n'y a pas de silos entre les équipes ?

Il y a évidemment les décisions métiers qui se créent ça c'est dans toutes les entreprises. Et justement, le jeu consiste à travers ces features Teams à rendre les équipes transverses autour des objectifs clients. C'est l'amélioration de la qualité ou du service client.

I-7-Comment vous décrivez votre structure d'entreprise ? Elle est plutôt horizontale ou verticale ?

C'est une entreprise assez industrielle donc elle est verticale. Et aujourd'hui, on a aplani l'organisation. C'est vrai qu'elle est horizontale, mais avec quand même. On a beaucoup réduit l'organisation.

\* C'est quoi pour vous horizontale ?

Je ne vous ai pas dit qu'on a une structure horizontale, mais plutôt verticale comme toutes les entreprises traditionnelles. Mais nous avons réduits les lignes hiérarchiques pour permettre d'avoir des décisions plus rapides, et de permettre aussi aux équipes d'agir plus facilement ensemble. Vous voyez, on est toujours en organisation traditionnelle.

II-1-Au niveau des procédés de travail, ils sont plutôt standardisés ?

C'est très différent. Les équipes sont très autonomes et responsables. Les managers aussi. En fait, on a développé un référentiel managérial structuré en trois dimensions. Nos managers développent ce qu'on appelle le leadership. C'est-à-dire que dans leurs équipes c'est pour montrer la vision de l'entreprise, le sens de sa vision et aussi leur montrer le cadre de travail dans lequel ils doivent travailler. Ils doivent aussi inspirer leurs équipes à regarder les choses différemment. Et à remettre en cause la manière avec laquelle ils avaient l'habitude de travailler jusqu'à présent. Tout ça c'est la partie du leadership. La deuxième partie d'un métier de manager chez la Redoute c'est celui de coach. Ce n'est pas un chef, un manager qui dit ce qu'il faut faire. Mais au contraire de valoriser chaque savoir-faire et chaque personnalité de son équipe. Et de les animer dans le sens où la différence de chacun apporte un enrichissement

global et que les différents membres de l'équipe doivent travailler ensemble au service des objectifs tout en valorisant les apports de chacun. On cherche donc des managers qui sont comme des coachs. Les gens doivent grandir dans leur gestion de compétence, dans leur savoir être, dans leur développement personnel. Et enfin la troisième dimension, c'est qu'on cherche à avoir des managers qui développent l'esprit d'entreprise de leurs collaborateurs. C'est-à-dire d'en faire de petits entrepreneurs. C'est-à-dire des patrons de start-up. C'est-à-dire qu'ils se sentent totalement responsables de A à Z de leurs activités, de la satisfaction du client. Ils sont aussi responsables et sensibiliser à la dimension économique et financière de l'entreprise.

Donc, nous, nos managers fonctionnent avec leurs équipes sur ces trois axes : le leadership, le coaching et l'esprit d'entreprise.

II-2-Puisque les collaborateurs doivent être de petits entrepreneurs, est-ce qu'ils ont le droit à l'erreur ?

Nous on ne parle du droit à l'erreur, mais du droit au test, à l'essai. Et donc quand on fait des tests, on voit que ça ne marche pas. Pour nous, le droit à l'erreur c'est comme si ben quoi qu'on fasse, on peut se tromper. Ce n'est pas le jeu dans une entreprise. Dans une entreprise, ce qui est important c'est d'innover et de tester les choses. Quand ça ne marche pas, c'est d'en tirer les enseignements. Et de recommencer différemment pour faire que ça marche. Pour nous, c'est ça qui est important.

\*Exemple de droit au test ?

Il y a par exemples des jeunes collaborateurs d'un métier qui veulent tester la création d'un produit. Mais en collaboration avec les clients. Et de faire une collection, un produit un peu à la demande. Et donc, ils ont décidé de travailler sur un sac à main pour les femmes. Et ils sont en train de tester une nouvelle approche très différente dans nos processus interne qui agira sur un circuit très court

\*C'est un peu du marketing expérientiel.

Tout à fait. C'est un peu de la recherche

II-3-Quelle est leur approche de résolution de problème dans leur façon de travailler ? Est-ce qu'il y a un qui impose une solution ou bien ils trouvent ensemble des solutions ?

Oui, chez nous c'est très collaboratif. Après, c'est le rôle du manager que de trancher lorsque l'équipe n'arrive pas à trouver une solution ou à prendre une décision par rapport à telle chose. Mais dans notre esprit, comme je vous l'ai dit, pour nous un manager doit quand même avant tout inviter son équipe à trouver une solution par rapport à elle-même.

II-4-Comment on répartit les tâches dans ce travail en équipe ? Est-ce que le manager répartit les tâches ou bien chacun choisit sa tâche ?

Il y a des deux. Dans la vraie vie, vous avez des gens qui ont des objectifs qu'ils organisent par eux-mêmes. Et puis, vous avez d'autres métiers ou fonctions, où il faut organiser les choses un peu plus et répartir le travail des différentes personnes.

Dans le e-commerce, comme d'autres activités, il y a ceux qui s'occupent par exemple du shooting des produits, de produire les photos. Il y a ceux qui s'occupent de la publication des photos sur le web. Il y a ceux qui s'occupent d'établir la xx des produits. Il y a ceux qui s'occupent de tâches très taylorisées aussi. Mais c'est plus dans l'organisation des métiers. Après, les collaborateurs sont très autonomes dans la gestion de leur temps et de leur travail au quotidien.

II-6-Au niveau de la prise de décision, c'est plutôt collaboratif ou individuel ?

Quel est le circuit de validation ?

Ça Dépend. Il y a des métiers où ça peut être très collégial. Parce que par exemple au sein des équipes produits, l'élaboration des collections, de création d'une collection de produits, c'est véritablement en équipe. Après dans d'autres secteurs comme la logistique, au contraire, c'est un mode de fonctionnement essentiellement militaire. Où chacun doit être à sa place ; écouter ce qu'on lui demande et les décisions sont très directives. Et puis un troisième exemple, au service marketing, vous avez beaucoup de collaboratif pour préparer les choses. Mais à un moment donné, l'image de marque est tellement importante qu'il y a des décisions qui sont prises au plus haut niveau. Parce qu'il faut être garant de la cohérence de l'image de marque. Et qu'on ne peut pas être tout le temps dans le collaboratif.

II-7-Characteriser, nommer le type de management chez La Redoute

C'est le management La Redoute.

III-1-Peut-on dire que les rapports sont d'égal à égal entre les managers et les collaborateurs ?

Oui, c'est l'esprit en tout cas à La Redoute. Il y a une grande proximité, une grande accessibilité. On a des présidents qui sont très accessibles et très proches. D'ailleurs, ils sont tous dans des bureaux en open space. Les managers sont au cœur de leurs équipes. Et les présidents sont eux aussi en open space.

\*Il y a la proximité. Mais est-ce que c'est pareil dans l'organisation du travail en général ?

Ce n'est pas une question d'égal à égal. C'est qu'à un moment donné, il faut que quelqu'un décide. La décision doit être prise. La ligne hiérarchique fait que c'est celui qui est au plus haut niveau qui la prend, qui tranche. Mais ça ne veut pas dire qu'on n'est pas d'égal à égal.

IV-Est-ce que les postures de coach, de leader et de petits entrepreneurs c'est l'avenir ? C'est indispensable ?

Ce qui est indispensable aujourd'hui et demain c'est que le contexte et l'environnement change en permanence. Il y a de nouvelles technologies qui arrivent de plus en plus vite et de plus en plus nombreuses. Vous avez des consommateurs dont les comportements évoluent très vite. Notamment les avis sur les Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Vous avez des modèles économiques qui changent. On voit que se développe aujourd'hui le C to C. C'est-à-dire des consommateurs qui vendent des produits à d'autres consommateurs. On n'achète plus des produits neufs, on revend ses produits. D'où le succès des sites comme le Bon Coin marketplace par exemple. Et donc des entreprises comme La Redoute, doivent s'adapter, anticiper, évoluer et aller très vite dans la force des évolutions.

Donc, pour pouvoir se transformer en permanence, évoluer en permanence, il faut avoir un fonctionnement interne très agile et surtout très ouvert sur l'expérience. C'est-à-dire que si vous ne comprenez pas, si vous n'avez pas la réception et l'analyse de ce qui se passe autour de vous, et ben il y a des choses qui se passent et vous perdez la bataille et vous ne les avez pas vu venir.

2-Et le rôle de la RH face à ces transformations de postures et d'organisation du travail ?

Il y a deux fonctions qui sont en première ligne sur ce genre de sujet. Il y a la DRH et la Direction de la communication. Qui travaillent main dans la main d'ailleurs. Parce qu'effectivement, on touche à la formation, au recrutement et le recrutement se fait sur certains profils pour voir si les gens sont accords avec les valeurs, les attitudes que l'on cherche justement. C'est de la formation, c'est beaucoup de communication, c'est des outils collaboratifs. Oui, la RH a vraiment un rôle important tout comme la Direction de la Communication interne aussi.

V- En termes d'outils collaboratifs, lesquels utilisez-vous ?

On a développé nous même une plateforme collaborative. Qui intègre un réseau social, une plateforme intranet et tout un tas d'outils collaboratifs. Qui permettent justement au groupe transverse de fonctionner ensemble sur cette plateforme. Si vous voulez un nom, la plateforme s'appelle JADIOS qui est un éditeur de logiciel. Mais que nous avons dû adapter à notre fonctionnement.

2-Ces outils agissent dans la transformation ? Ou bien ce sont juste des supports ?

Ils accompagnent la transformation.

I-Vous êtes directeur de la communication corporate et RSE La Redoute ?

Ça englobe toutes les relations avec la presse ; toute la communication économique, toute la communication qu'on appelle institutionnelle. Ça englobe la communication avec la presse et ça englobe les activités RSE de toute l'entreprise.

VI- Et donc ça veut dire que vous avez un rôle important dans la définition des valeurs de l'entreprise ?

J'ai travaillé fortement dans la transformation de l'entreprise. Redéfinir la culture de l'entreprise, ses valeurs, etc. On a même travaillé avec une équipe de psychosociologues qui sont intervenus pour faire des entretiens interne, des entretiens individuels dans le groupe, pour faire ou réaliser ce qu'on appelle un " portrait culturel".

Et en fait, pour arriver à définir les éléments d'ADN de l'entreprise, c'est-à-dire les éléments qui sont intemporels, c'est-à-dire les éléments qui ont fait le succès de la Redoute depuis 180 ans. Les mêmes éléments qui font qu'elle a réussi à se transformer et qui vont faire son succès dans l'avenir. Et donc on a réussi à définir trois éléments d'ADN qui sont intemporels.

Ben le premier est lié au lien que l'on cultive avec nos clients. Sans doute, si vous faites une enquête dans la rue, tout le monde connaît La Redoute. Tout le monde a un souvenir avec le catalogue. La Redoute a développé un lien particulier, un lien affectif avec le client. Le deuxième élément d'ADN c'est que La Redoute a toujours été créateur de tendance. C'est-à-dire que, nos clients sont essentiellement des femmes. Et donc La Redoute leur a toujours apporter de la nouveauté. Ça veut dire qu'à une époque dans les années 40-50, La Redoute habillait la femme du fin fond de la Creuse jusqu'à la femme de Paris. Parce que La Redoute apportait à toutes les femmes la dernière mode pour habiller sa maison. Et aujourd'hui encore, offre des collections qui sont très attractive aussi bien en prêt à porter qu'en décoration de maison. Et puis le dernier élément d'ADN c'est La Redoute qui porte une influence sur la société. C'est-à-dire que La Redoute a quasiment accompagné l'évolution du rôle dans la société. Et donc c'est une entreprise engagée auprès des femmes. Qui l'est toujours à travers toutes ces actions notamment sur le territoire, l'association sur l'insertion des femmes, notre présidente est très engagée auprès des associations qui s'occupent des femmes victimes de violence conjugale.

\*Là, on peut dire que ce sont des valeurs corporelles. Mais quelles sont les valeurs humaines et individuelles que vous développez ?

On a des valeurs humaines que nous avons développé de façon collaborative en 2015. C'était en pleine transformation et là, on s'apprête à les faire évoluer. Donc avant, c'était trois valeurs que sont : l'ambition, la créativité et l'exigence. Et on comprend que c'était très lié à notre enjeu de transformation. Parce que si on n'arrivait pas à transformer l'entreprise, elle allait disparaître. Et donc pour nous, l'exécution et l'ambition et la créativité de vouloir sauver la boîte ; puisqu'on sait que c'est par l'originalité de nos collections qu'on allait sauver la boîte. L'exigence parce

que c'est la qualité du travail au quotidien. On pensait que c'était des valeurs adaptées pour cette période.

Maintenant, on a lancé tout un processus pour faire évoluer ces valeurs. Et on veut aller sur des valeurs comme par exemple l'audace, qui va remplacer l'ambition ; parce que pour nous l'ambition c'était un peu restrictif, ça manque de liberté. Donc on se dit que l'audace est quelque chose qui cadre davantage avec cette période de développement. On va garder l'aspect créativité parce que c'est vraiment consubstantiel à nos métiers. Et on va remplacer exigence par soit confiance, soit par bienveillance. Mais ce sera sans doute confiance parce que je pense qu'il y a un côté bilatéral. La confiance, elle se donne, elle se reçoit, elle se construit. Alors que la bienveillance c'est un petit peu quelque chose comme ça, qui existe. On préfère quelque chose d'un peu plus actif.

## ENTRETIEN 22- HEAD OF HR, ING

I-1-Quelles sont les transformations auxquelles vous êtes confrontées actuellement ?

Il y a beaucoup de transformations aujourd'hui. Déjà pour que vous ayez le contexte. ING France c'est une succursale du groupe ING. ING qui est parmi les plus grosses banques aujourd'hui dans le monde d'origine Hollandaise et 55milles personnes au monde. Et en fait, depuis 2016, ING s'est engagée dans une grande transformation qui impacte à la fois notre organisation en elle-même. Donc, en fait depuis 2016, notre PDG groupe a communiqué officiellement cette stratégie qui s'appelle "sing for world= allez de l'avant". Avec pour objectif, être uni.

Pourquoi être uni parce que pendant très longtemps, comme c'est souvent le cas dans de grandes entreprises, ces grosses entreprises sont souvent divisées en entités, donc là en occurrence c'était des entités par pays. Et chaque entité vivait sa vie indépendamment avec ses propres systèmes d'informations, ses propres produits. Et donc l'idée, dans ce qu'on appelle "unite", unite c'est de dire, on est une entreprise globale. Nous voulons offrir à nos clients le plus possible de cohérence dans son parcours client quel que soit le pays dans lequel il se trouve. Donc déjà reconnaître la marque ING partout. Être capable comme HSBC, si vous perdez votre carte bleue, en Chine, alors que vous êtes en France avec un compte français, vous allez dans une agence HSBC, ils sont capables de vous donner du cash le temps que vous trouviez un moyen. Parce qu'ils savent que vous êtes client. Donc c'est une façon de dire, il faut qu'on ait des plateformes communes. Un parce que ça nous permet d'avoir ce parcours client cohérent partout dans le monde ; et également sans faire de politique sur le sujet ; aussi d'être efficace, de faire des économies d'échelle. Plutôt que d'avoir 50 pays qui développent 50 SI dans leurs coins. Tout ce qu'on peut mutualiser, on le mutualise. Le deuxième axe, toujours dans cette transformation, cette dynamique Unite, ça concerne les collaborateurs du groupe ING. Nos clients, on souhaite qu'ils aient un parcours à peu près similaire partout dans le monde. De même pour nos collaborateurs, on souhaite pour nos collaborateurs qu'ils soient en France, en Allemagne ou en Australie qu'ils vivent l'expérience de salarié ING à peu près partout pareil. Donc, là aussi ça signifie qu'on a déployé un système d'information RH (SIRH) global qui nous

permet d'avoir des données sur l'ensemble de nos collaborateurs, qui facilitent la mobilité internationale, qui nous permet d'avoir des systèmes de rémunérations qui soient à peu près équivalents. Après c'est toujours difficile d'avoir les mêmes partout. Cet état d'esprit dans la stratégie d'unifier, c'était vraiment de globaliser au maximum tout ce qu'on pouvait globaliser pour uniformiser les parcours, faire des économies d'échelle, et être plus efficace. Donc ça ce sont des transformations qu'on a commencé à embrasser depuis deux ans et demi, trois ans

Une autre transformation qui a été déployée à cette occasion et qui en découle, c'est la transformation de notre mode de travail. Puisque d'un mode de travail très traditionnel que je qualifierais de "command and control", très top down, on est passé, on passe petit à petit dans l'ensemble du groupe ING sur une méthodologie de travail "way agile, way of working". Donc la façon de travailler agile qui a été customisée pour la banque ING. Ils ont construit cette méthodologie en s'appuyant sur des méthodologies agiles, les bonnes pratiques du marché. En fait ce qui a été le déclic pour eux, c'est notamment une visite qu'ils ont fait chez Spotify au siège social en Suède. Ils sont arrivés, ils avaient RDV dans le cadre d'un tour, vous savez comme font souvent les dirigeants d'entreprise. Ils vont faire dans les start-up, les Google etc, ils vont faire des tours. Et donc là ils sont allés chez Spotify, ils avaient RDV, ils sont arrivés banquiers avec la cravate, tout le management board d'ING est arrivé comme ça, et puis quelqu'un est arrivé, n'importe qui est arrivé...en fait, ils étaient scotchés. Ils se sont dit, un, c'est vraiment une façon de responsabiliser les équipes qui est unique. Deux, ça permet vraiment d'avoir une capacité à livrer beaucoup plus vite. Trois, ben en fait avoir cette façon de travailler partout dans le monde, ça donne une autre dynamique à notre banque. Quatre, ça nous permet d'avoir une hiérarchie beaucoup plus courte ; donc de prendre des décisions beaucoup plus rapidement. En fait quand ils ont créé "way agile, way of working" en 2017, début 2018, et nous on l'a fait en France début 2019. Donc en février, on a fait le "go live" avant toute préparation de la transformation. C'est un des points très important dans notre transformation.

Et donc ça veut dire qu'à travers cette transformation, des façons de travailler, il y a aussi eu toute la transformation du leadership, de la ligne managériale. Qu'on a accompagné à travers des programmes très structurant qui s'appelle "see for one leadership programm". On a déployé ce programme auprès des 500 managers de l'entreprise groupe. Et l'idée c'est un, de définir ensemble notre objectif. "Pourquoi je suis là, qu'est-ce que ma raison d'être en tant que manager. Par exemple, moi mon purpose c'est de trouver des rôles modèles et d'être moi-même rôle modèle pour aider les femmes à casser leur plafond de verre, assumer leur pouvoir, l'empowerment des femmes. C'est mon dada. J'adore ça. Ça fait longtemps que je me bats pour l'équité et pas l'égalité. Parce qu'on n'est pas égaux. On est différent. Mais en revanche, avoir un traitement équitable c'est quelque chose qui est extrêmement important pour moi. En tant que DRH c'est très important. Mais je pense que je fais beaucoup à l'extérieur ; je participe au "monitoring" etc. Ça c'est u objectif que j'ai défini avec des méthodologies qui nous ont aidé à comment je réfléchis à "qu'est-ce qui me fait me lever tous les matins ? " ; qu'on a bâti en collectif avec les autres managers à travers des sessions de facilitation et qu'on partage avec nos équipes pour qu'eux, ils connaissent la raison d'être de tous les managers qui travaillent dans l'entreprise. C'est partager, c'est affirmer. Et en parallèle de cela, il y a un programme qui est en train d'être déployé depuis quasiment dans un an, dans les gros pays et qui va être

descendu dans les petits pays ING pour tous les collaborateurs pour construire leur propre purpose, propre raison d'être. Et en fait, derrière ça, on a déployé une gestion de la performance des collaborateurs qui jusqu'à présent s'articulait sur "quels sont mes objectifs de l'année ?", et "comment je vais les réussir". Et en plus, on a maintenant ce qu'on appelle des "stretch ambition". C'est à travers mon purpose, "qu'est-ce que je vais faire cette année, qui n'est pas lié à l'entreprise ou à vos objectifs..."

\*La loi pacte ?

On a été bien en avance par rapport à la loi Pacte en 2015. La loi Pacte, ils ont demandé ça. Mais nous on va beaucoup plus loin. Le Groupe a défini sa propre raison d'être, qui est déployée à travers les pays. Les managers ont défini leurs propres raisons d'être. Et là on est en train de demander aux collaborateurs de définir leur propre raison d'être. Et à travers cette raison d'être, je me fixe tous les ans un objectif qui va me sortir de ma zone de confort, qui est en lien avec cette raison d'être. Et qui va me permettre de m'épanouir sur des sujets qui sont un peu challenging parfois. Et c'est pourquoi on appelle ça une "stretch ambition" ; parce qu'on se stretch, on va au-delà de sa zone de confort. Et on demande cela à tout le monde dans l'entreprise. Et comment je vais cette année je vais progresser dans mes objectifs.

\*Et ça marche ?

C'est génial, ça marche. Les gens ils ont à travers cette démarche-là. Parce que les gens, ils ont cette démarche ça. Déjà, ça donne du sens au travail. Le "pourquoi je me lève tous les matins". Et le fait de le partager avec tout le monde. C'est très puissant. Parce qu'en fait, on connaît mieux ses collaborateurs et ses managers. Et surtout, l'ambition personnelle, l'agenda personnel qu'on peut avoir parfois dans certaines entreprises de "moi de toute façon j'écrase tout le monde autour de moi juste parce que je veux réussir". Finalement, là le sens de votre travail, il n'est pas dans "je veux réussir à tout prix ; monter les échelons". Parce qu'on en n'a quasiment plus. Et surtout parce que nos objectifs individuels, ils sont liés à ce qu'on veut laisser comme impact sur la planète. On n'est plus dans cette démarche à favoriser l'individualité.

Et en fait derrière, on a accompagné tous les managers. Il y a certains qui ont été sorti surtout dans les gros pays où il y avait beaucoup de managers qui étaient plutôt des managers traditionnels. Donc, il y en a certains qui sont partis. Mais ceux qui sont restés, on les a accompagnés à développer ce qu'on appelle "le leadership inspirant". Avoir capacité à mettre en place la vision pour leur équipe. Derrière ça, leur donner les moyens pour atteindre cette vision. Et ensuite, à travers le mode de travail en agile, les responsabiliser, l'empowerment, pour qu'ils atteignent les différentes étapes de cette vision à travers les livrables et sur lesquels ils s'engagent. Parce que c'est ça qui est extrêmement fort. C'est-à-dire que collectivement, une équipe va s'engager sur un livrable qu'elle va donner avec telle qualité, tel délai, etc. En fait c'est eux-mêmes qui construisent leur road map. Donc, ça responsabilise énormément les collaborateurs.

I-ça veut dire que les équipes ne travaillent pas en silos, mais qu'elles travaillent en collaboratif et en transversal ?

Exactement ! Nous on a déployé ça ; l'organisation agile ce sont des tribes, des tribus. Et dans les tribes, il y a des squad, des petites équipes ; et dans les squand vous retrouvez toutes compétences qui vont participer à la réalisation d'un produit. Par exemple, ING en France c'est une banque assez récente et petit à petit on ajoute de nouveaux produits à nos services bancaires. Et en 2018, on a lancé nos premiers prêts à la consommation. Eh bien, pour délivrer ces prêts à la consommation, on avait la squad qui était dédiée à ces prêts à la consommation, qui étaient composée à la fois des équipes informatiques, des équipes maketing, les customers journey experts qui sont ceux qui vont travailler sur l'expérience consommateur client. Il peut avoir ls gens des équipes du risque, de la banque très règlementée, etc; qui vont nous aider à chaque étape à vérifier que les produits sont règlementaires. Donc on regroupe toutes ces compétences-là autour d'une même table et ils travaillent en collaboratifs pour construire ce produit. Et ça, en termes d'efficacité opérationnelle, depuis qu'on a mis en place "way agile, way of working" , le côté banque d'investissement on ne l'a pas encore fait; mais côté banque de détail on constate un taux de satisfaction qui ne se dégrade pas autour de 80% sur les collaborateurs sur ce mode de travail. Deux, on constate une augmentation sur la productivité de plus de 30%. Donc en termes de bien-être collaborateur ou engagement plus que bien-être des collaborateurs dans le projet et la stratégie de l'entreprise et la capacité à livrer rapidement puisque depuis longtemps, on est soumis à ce marché qui va très vite ; ce n'est pas évident dans la banque, mais on est plus efficace et on arrive à livrer plus rapidement les produits.

I-7-Quelle est la structure de vos équipes ? Elle serait pyramidale ou transversale ?

Non pas du tout. Très transversale. Aujourd'hui entre le CEO, le PDG Groupe et le collaborateur le plus bas au niveau de l'entreprise, la règle chez nous c'est d'avoir au maximum, cinq niveaux de profondeurs. Les lignes hiérarchiques sont extrêmement réduites. Aujourd'hui, ce que vous avez grosso modo, on a remplacé toutes les lignes managériales par un tribe-lead, lui c'est la vision, la priorisation, par rapport à la stratégie et il s'assure que sur sa tribe, ils ont les moyens pour réussir à atteindre les objectifs. Et ensuite, il a des squad et dans ces squad, il n'y a aucune relation hiérarchique. C'est-à-dire que vous avez des développeurs informatiques, ce qu'on appelle des "customer journey experts", les product owner, etc.

C'est très agile. Mais ce que vous voyez souvent aujourd'hui, l'agile est beaucoup sur l'IT. Nous, le design est aussi agile. Ces gens-là, ils n'ont aucune relation hiérarchique. Ils travaillent ensemble en mode collaboratif. Et après vous avez des "chapter lead", qui sont en fait des responsables. Par exemple, vous avez un chapter-lead sur le marketing. Et en fait, cette personne-là, elle est responsable de tous les customers journey expert qui travaillent autour de la communication des marketings ; mais responsable de développer leurs compétences. Donc c'est une communauté d'expertise, qui s'enrichit, qui va aller faire des conférences à l'extérieur, qui fait ses propres formations pour développer les compétences et être toujours à la pointe.

Alors, après les tribe-lead aujourd'hui, ils sont rattachés au patron de détail. Et qui lui est rattaché au DG de la France. Elle, elle est rattachée aux patrons d'un certain nombre de pays dont la France et ensuite il y a le CEO ING. Donc ça signifie qu'il y a cinq liens hiérarchiques entre le CEO et le collaborateur. Donc ce n'est absolument pas hiérarchisée, c'est très plat. Et

ça permet à chacun d'avoir...enfin ces gens-là, il vient à peu près tous les deux mois à Paris, puisqu'il est basé en Hollande. On a accès à lui comme on pouvait avoir à un manager de l'époque à un N+1, ou ils vont parler au N-1 du groupe ING de façon très ouverte avec un mode de communication ; où on est dans ce qu'on appelle l'obéi arum de la RH. Donc chaque tribe a une obia. Dans cette OBIA c'est là où on fait nos réunions. L'idée étant de décliner... Là vous avez toute la stratégie groupe-France-RH. Après, il y a une priorité RH France. Nous sommes déclinés ici. Il y a quelques définitions et des objectifs et les résultats qu'on se fixe clés pour nous pour cette année. Pour nous assurer que nos huit priorités de l'années sont bien atteintes ; après on a notre road map. Donc à travers chaque priorité, huit priorités qu'on a, qu'est-ce qu'on fait, quels sont nos gros projets, tout ce qui est nouveau projet de changement ou le REB. Et chaque trimestre, on s'est fixé ça en début d'année on peut l'enrichir ou le faire varier régulièrement. Mais ça nous permet d'avoir une vision. Et là c'est là où on met les actions qu'on mène... Visuellement, on est capable de voir qu'on n'atteindra pas nos objectifs en fin d'année. S'il y a des problèmes, on a un petit mur qu'on revoit chaque semaine avec mon équipe N-1 : c'est quoi les problèmes en ce moment, comment on fait pour les lever, est-ce qu'on peut les lever. Donc ça permet d'avoir une gestion plus agile de ces sujets-là. Plutôt que ce soit parqué et discuté qu'une fois par mois. On voit qu'il y a beaucoup plus d'itérativité là-dessus.

\*Est-ce que chaque équipe travaille de la même façon dans le déploiement de cette méthode agile ?

Oui !!! On a des rituels. Ça signifie que les rituels de la méthode agile c'est tous les matins un stand-up meeting. Où on parle de ce qui s'est passé la veille. Et de ce qu'on va faire la journée. Les difficultés qu'on a rencontrées. Comment faire en sorte qu'on ne les rencontre pas le jour même ou le lendemain. Donc c'est un rituel qui dure tous les matins maximums une demi-heure. Et qui permet à l'équipe, c'est un peu le start de la journée.

\*Comment on s'est approprié le mode agile, la façon de fonctionner ? Tout le monde s'y est mis sans formation ?

En fait nous on a des coachs agiles. Qui sont des vraies fonctions dans l'entreprise. Et qui sont là pour accompagner au quotidien les équipes pour réussir un; s'approprier aussi l'empowerment. Je dis souvent la responsabilisation, mais pour moi ce n'est pas un mot assez fort. Mais l'empowerment n'est pas naturel. Il y a des gens qui pendant longtemps étaient guidés. Et donc, il les aide ; c'est de la facilitation. La méthode agile il va l'appliquer, mais derrière il va faciliter. C'est un coach pour les équipes un pour les apprendre à embrasser les rituels de la méthode agile. Leur expliquer pourquoi il faut les faire. Quels avantages ils ont, etc. C'est eux-aussi qui nous aident à construire ces salles. Pour qu'elles soient partout pareil. Elle soit construite partout de la même façon en fait. Et par ailleurs, ils aident ou peuvent aider individuellement les tribe-lead ou les chapter-lead sur des problématiques de management pour les aider à être des leaders et pas des managers traditionnels

II-1-Côté management, s'il y a de l'empowerment, ça veut dire qu'il n'y a pas de commandement alors ?

Non, il n'y a pas de commandement. En revanche, ce qu'il faut quand même préciser c'est qu'il n'y a pas de commandement, mais quand on travaille comme ça, il faut avoir des objectifs globaux extrêmement clairs. En fait, moi je compare souvent ça à l'éducation. En gros, moi j'éduque mes enfants en leur disant "tu as un cadre, que je clarifie, que je leur explique et dans ce cadre, tu fais ce que tu veux. Donc tu es autonome. Je te fais confiance". Dans ce cadre-là, ils font tout ce qu'ils peuvent, tout ce qu'ils veulent. Il n'y a pas de réprimande à avoir. Par contre, quand tu franchis, tu es hors cadre et là ça ne va pas.

Donc en fait la méthode agile c'est fixer le cadre. C'est quoi nos objectifs, c'est quoi les priorités de la banque, où veut-on aller. Et dans ce cadre après par équipe, ce sont les équipes qui définissent elles-mêmes leur priorité, leur road map, etc.

Parfois, il peut arriver que, et nous on a rencontré le cas, il y a quelques mois, c'est qu'il y a une très grande priorité de la banque qui est vitale et extrêmement important c'est qu'on peut arriver on top des priorités et de ce qui avait définis à la base. Je m'explique. En septembre de l'année dernière, le groupe ING a eu une très grosse amende de l'Etat hollandais parce qu'on n'était pas en ligne avec la réglementation bancaire. Il y avait plein de manquements. Et c'est vrai que le groupe ING c'est beaucoup concentré pendant longtemps au développement de ses produits, de l'innovation, etc. Et puis, une des priorisations était le sujet règlementaire. Et donc en fait, le management board a dit "maintenant, il faut qu'on arrête. On a été trop laxiste là-dessus. Donc la priorité des priorités, tout le reste passe en-dessous, on veut être la banque la plus clean de chez clean. On veut donner confiance à nos clients...". Et donc ça c'est un peu du top down. Et donc ça nous a obligé à recadrer. Après ça ne veut pas dire que derrière on est "dans le command and control". Non. Mais ils nous ont redonné des priorités sur lesquelles il a fallu qu'on se réajuste.

\*Donc ce n'est pas un commandement acharné, mais juste pour donner la vision ?

Exactement !!

II-2-Est-ce que dans le cadre définis ils ont quand même un droit à l'erreur ?

Tout à l'heure vous me parliez du design thinking. Nous, on a développé une méthodologie qui en partie prend les principes du design thinking. Mais pas seulement ; c'est-à-dire qu'il est un petit peu plus enrichi. Qui s'appelle "Pace". C'est vraiment une méthodologie qui nous permet de faire de l'innovation, en s'assurant qu'on fait justement de l'innovation et pas juste parce qu'o veut être innovant, mais parce que ça répond à un besoin du client. Et qu'on va investir sur des choses qui ont du sens.

Et en fait Pace, nous permet de tester plein de choses sur un délai beaucoup plus réduit avec évidemment la vision client qui est au cœur de toute notre stratégie. Donc on teste plein de choses à travers cette méthodologie. Mais quand on se rend compte que nous on a trouvé ça

super et que nos clients trouvent ça inintéressant et qu'ils ne vont jamais l'utiliser. Donc, il y a un peu d'investissement quand on fait ça, puisque vous faites des prototypes. Donc vous commencez à tester. Mais très vite grâce à Pace, on est capable de tuer des projets. En gros, ce qu'on fait sur ING, "tu peux faire une erreur. Par contre, fais-la vite après passe à autre chose". Pace a été développé depuis 2016-2017. C'est vraiment une méthodologie qui nous permet de le faire avec là aussi une capacité à le faire vite. Et sans sanction pour les collaborateurs. Puisqu'on leur demande d'être innovants. Et sans erreur, on ne peut pas être innovant.

II-3-Vous avez parlé des rituels de la méthode agile. Quel est par rapport à ça votre approche de résolution de problème ?

C'est la même. En fait, on a tous ce même problème "saving xx". Mais ça dépend du problème. Il y a plusieurs façons. C'est soit, on vient en collectif en mettant autour de la table les personnes qui potentiellement ont participé soit à la mise en place du problème, soit pourrait être des solutions à ce problème. Et on fait du brainstorming pour pouvoir débloquer les choses. Après, quand les choses sont trop bloquantes, nous on a une réunion du comité de direction toutes les semaines où si c'est parce que les équipes ont besoin de moyens, de financements supplémentaires, de renforcement des collaborateurs, etc. Ils viennent nous en parler en CODIR, et on prend des décisions à cette occasion.

\*Donc, il y a quand même une approche de recueil et de soumission des problèmes qui sont traités par le CODIR. Au niveau des squad, ils ne peuvent pas régler les problèmes entre eux ?

Ils peuvent s'ils ont les moyens de le faire. Ce qui peut arriver parfois, et ça c'est des problèmes qu'ils arrivent à régler entre eux assez facilement. C'est qu'il y a entre deux squad, il y a des choses qui sont interdépendantes. Et en fait par exemple cette squad là va avoir bloqué l'avancé d'un développement et ça bloque ici. Il faut qu'ils agissent entre eux. Et ça c'est le coach agile qui est le facilitateur de trouver la solution.

II-5-Et est-ce que ça va jusqu'à la décision ? Comment se prennent les décisions dans les équipes squad ?

En fait vous avez les quater lead business review. Le trimestre d'avant, la tribe et les squad vont fixer leurs objectifs du trimestre suivant, leurs priorités. Tout ça c'est validé par le comité de direction. Pour vérifier que ce soit aligner avec les objectifs de la banque. Une fois qu'on a ça, ils savent que c'est cadré, ils peuvent prendre les décisions qu'ils veulent.

En revanche, si d'un seul coup, il y a quelqu'un qui dit, alors que ça n'a pas été décidé en quater business review, une squad qui dit là moi, ma priorité du trimestre, en fait j'arrête tout et je fais, je développe "l'apple pay" parce qu'on ne l'a pas. Que c'est crucial pour les clients, etc. Ça ce n'est pas possible.

Les imprévus, ça peut venir de là-haut, du top management ; et on doit le faire. Il n'y a pas de choix. Mais après il peut y avoir d'autres imprévus... Après dans ces équipes-là, ils gèrent à la fois tout ce qui est projet, nouveautés et le RUN aussi. Le RUN ce sont les produits qui continuent à vivre, a évolué, etc. Il peut y avoir un bug sur cette partie-là, et là ça veut dire qu'on décale la road map et ça c'est eux qui prennent la décision. Ils nous informent pour nous prévenir. Mais s'il y a un problème RUN, c'est ça qui prime. Et ça c'est eux qui savent évaluer.

II-7-Si je vous demande de définir en trois mots votre type de management ?

Pour moi, on est plutôt dans un leadership inspirant. Qui nous permet d'avoir un management qui est plus dans le développement des compétences. Chez ING, on a une conviction forte c'est de dire "plus on va développer nos compétences. Plus, on sera prêt à affronter...Et surtout nos leaders doivent avoir cette capacité à avoir une vision un peu différente, peu traditionnel pour réussir à faire face à une compétition de plus en plus forte dans la banque. Et ça c'est essentiel. Donc on a une culture de la performance et de la gestion de la performance qui est vraiment très forte.

Et en fait quand on a annoncé le programme de développement de nos managers vers le leadership, l'objectif qui était afficher c'était "be a leadership that matter". Donc construire un leadership qui a un impact sur la banque, mais aussi sur ses collaborateurs ; à les tirer vers le haut plutôt qu'à leur cacher des choses.

\*Donc, il y a beaucoup de transparence ?

En fait chez ING, c'est lié fortement à la culture néerlandaise. Parce que la culture néerlandaise elle est extrêmement directe. Et la transparence ça fait vraiment parti de nos...Parce qu'en fait la transparence fait partie de nos relations avec le client et avec nos collaborateurs. On se veut et on se doit d'être transparent globalement en tant que banque, on doit être transparent par rapport aux coûts, et c'est super important pour nous. Et donc en interne, on l'applique aussi.

III-1-Est-ce que dans les équipes, il n'y a pas un qui a plus de véto que l'autre. Sont-ils dans des relations d'égal à égal ou obséquieuses?

Après, je dirais qu'après dans tout ça, ça dépend des individus. Il y a des trade dans lesquelles le PO, le chapter-lead, le tribe-lead, en fait tout ça fonctionne très bien. Ils ont compris qu'une bonne collaboration même si parfois c'était un peu compliqué, ça les a menés vers le succès. Et d'autres où on voit qu'il y a encore de la pédagogie à avoir sur cette collaboration et on sent des gens qui ont encore tendance à tirer la couverture vers xx. Donc, en fait, je ne dis pas que c'est xxx...

\*Il y en a encore dont les égos se font sentir et ne veulent pas perdre leur pouvoir...

Donc, il faut des pédagogies, des accompagnements...

IV-3-Donc ce sont les RH qui s'en occupent alors ?

Ce sont soit les coachs agiles. Et après quand c'est vraiment ; ça peut être les tribe lead, ou après ça peut arriver chez moi...Mais moi, c'est plutôt les HR BP qui font ça. Qui sont là aujourd'hui pour faciliter, coacher quand il y a des sujets d'équipes complexes où il y a des blocages en fait.

IV-1- Vous êtes dans des fonctions de tribe, de coach, de leader, vers quelles postures cela tend ? Quel rôle par rapport aux postes d'avant ?

Je pense que ce que ça induit comme évolution des compétences dont on a besoin finalement dont on a besoin, ce sont des collaborateurs qui ont cette capacité finalement à une grande capacité d'adaptation. Et c'est pourquoi cette culture qu'on a chez ING elle ne convient pas à tout le monde. Et même si vous allez sur notre site ING, il y a des tests dans lesquels en gros quand vous postulez, on vous dit "est-ce que vous êtes fait pour ING, est-ce que ING est fait pour vous".

Et en fait pourquoi c'est fait, c'est parce qu'il y a une culture où c'est pour de vrai qu'il y a une responsabilisation. Et en fait, il y a des gens qui sont perdus dans tout ça. Et quand on n'a pas ces qualités-là de résilience, capacité à s'adapter rapidement, une espèce d'agilité intellectuelle, l'ouverture, la curiosité, évidemment, on pousse à être une société apprenante, etc. ça veut dire aussi on vous donne tous les moyens possibles de vous former avec un learning center, un outil s'enrichit et là qui va évoluer en 2020, où vous avez des superbes formations qui sont mises à disposition. Mais on est dans une dynamique où évidemment on est dans une dynamique où on la communique, etc. Mais on ne va jamais prendre la peine de prendre par la main un collaborateur et lui dire fais-le.

Moi, j'ai toujours dit pour moi, c'est une façon de travailler et une organisation et une façon de leader les équipes, il y a une dimension presque excluante dans le sens où tout le monde ne peut pas forcément s'adapter et être satisfait de ça. Et donc les gens qui entrent chez nous et qui ne sont pas dans la capacité de s'intégrer là-dedans, ou bien ceux qui sont là depuis longtemps...alors on fait beaucoup de choses pour les accompagner pour qu'ils restent dans cet état d'esprit et qu'ils développent aussi cette capacité-là, mais il y a un moment où ça ne marche plus en fait. Et donc c'est là où moi j'apporte plus d'importance à "divorce". Il faut bien se séparer plutôt que de forcer les choses. Ici, quand ça arrive, on essaie de le faire de façon la plus positive possible pour tout le monde. Pour que ça ne laisse pas de trace violente.

V-1-Est-ce que le numérique a une place dans toutes ces transformations ? Quels sont vos outils collaboratifs utilisez ?

Il y a 70% des postes qui sont éligibles au télétravail chez nous. Et sur les 70%, il y a 70% qui sont en télétravail. Evidemment, on travaille beaucoup avec des outils collaboratifs basiques

tels que les conférences téléphoniques (conf-call), skype, des visioconférences. Et après, pour l'instant l'outil pour la collaboration c'est Jira et on le change pour ServiceNow. Et justement, là j'avais une discussion avec une personne du groupe où je leur disais qu'il fallait un petit peu plus de collaboratif sur klaxoon pour faire plus d'instantanéité, mais ça par exemple on ne l'a pas encore, pourtant c'est génial pour la collaboration. Donc petit à petit, on progresse. Déjà on est plutôt bien outillé.

V-3-Et vous pensez que ces outils collaboratifs influencent le management ?

En fait chez nous, il y a pas mal de chose qui influencent le management. C'est-à-dire que déjà, on a tous un rattachement fonctionnel avec quelqu'un qui est basé au groupe. Donc ça signifie que vous avez un de vos deux managers qui de toutes les façons n'est pas dans le même pays que vous. Deux, cette personne-là, elles sont de nationalités différentes en plus avec une culture différente. Et trois, effectivement il y a ces méthodes de travail qui font qu'on a développé et qu'on continue de développer des outils digitaux pour qu'on ait une collaboration n'importe quand, n'importe comment qu'elle soit physique ou en présentiel ou pas.

Pour moi, ce qu'elle doit développer c'est la confiance. Un, sans confiance c'est très compliqué d'avoir plus de 50% qui sont en télétravail dans l'entreprise. Deux, c'est aussi la capacité à utiliser ces outils. Ça évidemment, il y a des formations, il y a du revercentering qui sont mis à disposition. Il y a l'outillage aussi. Tout le monde est équipé aujourd'hui chez ING d'un PC portable et d'un téléphone portable. C'est aussi les règles sur l'organisation ; c'est surtout pour les Français, une organisation un peu plus en amont : la réunion, c'est quoi l'agenda, c'est quoi les horaires, je me tiens à être à l'heure. Quand on a quelqu'un qui est à distance, il faut être à l'heure par respect...Après, il y a toute la dimension de proximité. Quand les gens sont là, faut vraiment faire du people management, d'être présent, d'être proche des équipes. Tout ça ce sont des éléments qui sont essentielles à la collaboration à distance.

V- En tant que RH, vous avez déjà commencé à évoquer vos implications dans les transformations de l'entreprise, il y a des coachs agiles qui interviennent. Vous êtes très active dans ces transformations-là. Mais vous comment concrètement vous y participez ?

En fait nous déjà on a une transformation au sein de la RH. C'est aussi notre propre transformation. Déjà à la base je n'ai pas une formation RH. J'ai fait une école de commerce. Et je me suis toujours considéré et j'ai toujours voulu mériter ma place à la tête du comité de direction au sein de toutes les décisions stratégiques et tous les projets au sein du comité d'entreprise. Tout à l'heure, on parlait de way of agile way of working , en fait c'était d'abord une transformation RH, une transformation people. En fait, il y a une équipe projet qui a été formé pour déployer toute cette transformation. Et la RH était dedans. Et pour moi, c'est essentiel. Je pense qu'on doit être positionné non plus comme le command and control ; parce que c'est vrai qu'à la base la RH c'est du command & control. Mais moi, je n'ai jamais voulu être comme ça. Pour moi, mon rôle c'est de travailler en collaboration avec la direction générale de l'entreprise. Pour l'aider dans ces projets de transformation. A faire en sorte que les gens qui subissent ces transformations soient bien accompagnés et qu'on ait mis en place toute la

conduite du changement nécessaire à la réussite de ce projet qui derrière va avoir un impact sur nos résultats.

I-3-En quoi consiste votre poste de Head of HR ?

En tant que DRH, moi ma responsabilité est à la fois une responsabilité au sein du comité de direction d'ING pour justement définir les priorités de la banque. Et à travers ces priorités faire en sorte qu'on conserve un engagement de nos collaborateurs le plus haut. Que toute la partie "valeur et les codes", on a l'orange code chez ING. En tout cas, mon rôle c'est d'être le bras droit, bras people de la direction générale de l'entreprise ; veiller à ce que le capital humain. Soit à ce que les hommes de l'entreprise avec un H, soient suffisamment bien engagés dans la stratégie d'entreprise. Donc m'assurer qu'elle est bien comprise, qu'elle ait du sens pour chacun, et que chaque personne soit bien responsabilisée et qu'on ait les bonnes ressources au bon endroit pour atteindre les objectifs de l'entreprise. C'est ça mon grand rôle. Et derrière, j'ai d'autres rôles plus des responsabilités régaliennes autour de la responsabilité de la sécurité des personnes dans l'entreprise, j'ai évidemment fait qu'on soit en adéquation avec le droit du travail français, respecter aussi toutes nos obligations. Et être innovant en termes d'innovation sociale. Tout à l'heure vous me parliez de la loi Pacte. Je préfère arriver avant les lois plutôt que de les subir. Donc on essaie d'avoir beaucoup d'innovation sociale et le dialogue social fait partie des éléments forts que je veux transparents, constructifs au maximum parce que sans un bon dialogue social, on ne peut pas transformer l'entreprise correctement. Donc, je veille à tout ça. Mon rôle il est aussi sur attirer les talents en entreprise, les fidéliser, les engager.

VI-Quelles sont les valeurs qui caractérisent votre fonctionnement organisationnel aujourd'hui ?

Je n'invente pas grand-chose. Ces valeurs elles ont été développées après la crise financière de 2008. En fait les dirigeants à l'époque ce sont dit "c'est quoi la raison d'être du Groupe ?". Et à travers cette raison d'être, ils ont demandé à tous les collaborateurs du groupe ING "c'est quoi nos valeurs ?" Et en fait, aujourd'hui les valeurs qui ont été définies à l'époque et qui sont toujours très prégnantes chez nous c'est : l'honnêteté, la prudence. Pourquoi parce qu'on est une banque, on ne peut pas faire n'importe quoi. Et ensuite, il y a la responsabilité. Mais ces valeurs, elles sont déclinées en trois grands comportements ; c'est le fameux code orange qui se décline autour de "tu prends un sujet et tu fais en sorte qu'il soit exécuté, réalisé". Le deuxième c'est "tu aides les autres à réussir" ; c'est une dynamique de collaboration, de réussite collective, etc. C'est présent depuis dix ans et ça été construit par les collaborateurs de l'entreprise. Et le dernier c'est "tu as toujours un pas en avant". Pour savoir comment je suis innovant, il ne faudrait pas que mes compétences dans trois ans elles n'aient pas disparu. Et franchement, ça fait un an que je suis dans l'entreprise, je n'ai jamais connu une entreprise dans laquelle cet ADN il est extrêmement fort. Les gens vivent ces valeurs-là. J'ai connu des entreprises où on avait des valeurs qu'on mettait au mur sans grande conviction. Et qui n'étaient pas les valeurs réelles de l'entreprise. Ou alors on avait des valeurs relativement justes, mais on pouvait se demander

Aucun document ou dire n'a le droit d'être exposé sans relecture.

I-1-Quelles sont les transformations qui affectent et qui impactent et qui nécessite de former les managers aujourd'hui à la poste ?

On ne va pas que parler de la formation des managers parce que ces transformations du Groupe La Poste, je pense que vivant en France et côtoyant la Poste, je pense que vous avez quand même une perception des transformations. On est une entreprise qui est passée d'une entreprise de service publique à une entreprise de service au public. La grosse différence entre les eux est que nous étions une entreprise d'Etat avec une mission au service public relative aux fonctions de la distribution du courrier. Ça c'était il y a vingt ans. Depuis, il y a eu un certain nombre d'évolutions qui ce sont traduites entre autres par la transformation de notre statut puisque c'est une entreprise de service public et non une entreprise d'Etat. Ce qui veut dire qu'on a d'un côté un personnel de l'organisation qui sont moitié-moitié entre des fonctionnaires et des collaborateurs de contrats privés. Ça va être la première transformation qui est liée à la structure même de nos contrats de travail avec des collaborateurs qui travaillent au sein du groupe. On est passé d'une entreprise qui en faisait 300 milles personnes à aujourd'hui une entreprise qui en fait 180mille sans aucun plan social, mais simplement dans le cadre de départ naturel. Ça veut dire quoi encore en termes d'impact sur l'organisation, et bien que l'entreprise a dû pour continuer à délivrer le service sur lequel elle a une promesse vis-à-vis des Français et plus largement maintenant à l'international se réinventer dans son mode d'organisation et son mode de travail en dépit de perte de 35% des collaborateurs ; et bien on continue à titre d'exemple à vous mettre votre courrier tous les jours de la semaine du lundi au samedi dans votre boîte au lettre. Exemple d'un impact ; et puis il y a bien sûr un impact de se dire que depuis 10 ans aujourd'hui, notre métier historique représente la distribution et le traitement du courrier ainsi que la distribution et le traitement des colis, a été totalement taxé. Les colis sont en hausse ; mais par contre le courrier, qui est notre métier historique et qui représentait quasiment 80% de notre activité, aujourd'hui ne représente plus que 20% pour des raisons simples. C'est que comme vous et comme moi, vous n'écrivez plus, que le papier courrier est en baisse constante avec les traites qui baissent de 5% tous les ans. Et qu'à ce titre-là, au-delà de la réinvention liée au statut de nos contrats, la réinvention liée au fait d'une baisse naturelle de notre effectif et bien nous avons à réinventer les métiers que nous exerçons. Ça a été il y a dix ans la création d'une Banque. Aujourd'hui, connu sur le marché comme de la Banque Postale. Il y a eu la livraison à l'international et de la livraison Express avec le Chronopost. Des acquisitions qui nous permettent aujourd'hui la livraison à l'international avec le réseau TPD. Comme autre réinvention, aujourd'hui quand vous commandez sur internet, et que vous recevez un petit papier blanc dans votre boîte aux lettres dans une petite enveloppe blanche. Ce qu'on appelle les petits papiers internationaux. La Poste est leader des flux entrants et des flux sortants de ces petits papiers internationaux, qui ne sont ni des lettres, ni des colis. Et vous avez tout ce petit fonctionnement que nous avons développé depuis six ans autour de ce qu'on appelle le service de proximité. Qui est traduit par un énorme investissement dans le développement de l'activité économique. C'est assez emblématique, que les gens connaissent où il s'agit de veiller sur nos parents avec des facteurs qui puissent avoir aussi une formation à l'accompagnement des personnes âgées dont la vie est difficile. Aujourd'hui, on est les premiers acteurs sur la mise à disposition du matériel sur la vie des personnes difficiles.

Il y a donc trois grands éléments qui affectent la Poste actuellement. Un premier qui est une réinvention de son métier pour continuer à avoir un impact et mettre à disposition du service de proximité. Quand on parle de réinvention de notre métier, nous passons d'un métier qui était le traitement et la distribution du courrier ou de colis, à une entreprise beaucoup plus orientée dans le monde du service. Et quand on parle de service, on parle de modèle organisationnel et de compétence et donc de modèle managérial totalement différent.

I-2-Quel est donc le modèle de compétence qui est développé pour faire face à ces transformations ?

Il y a deux aspects. J'entends votre souhait de rester sur la dimension managériale, mais je vais le mettre dans un contexte quand même. Aujourd'hui et ça depuis dix ans, plus de 80% de notre population est formée tous les ans. On est l'un des plus gros acteurs ayant mis en place ce que nous appelons des "parcours certifiants" et ça dans toute l'organisation parce que nous voulons réellement transformer notre métier. Que vous ne recruter que peu à l'extérieur et travailler avec les salariés historiques et bien les accompagner dans une réinvention complète de leurs compétences et de leurs métiers. Ce qui fait qu'aujourd'hui, on a un parcours un peu emblématique. Je vous ai dit qu'aujourd'hui le courrier qui était quelque chose d'un peu de naturel, qui n'est pas un fait de nous-même mais du fait que la société doit s'adapter. Eh bien, aujourd'hui on a la capacité d'accompagner les facteurs qui le souhaitent à entrer dans un métier totalement différent. Qui est le métier de chargé de clientèle bancaire. Et donc aujourd'hui, on est bien plus que le marché à l'extérieur des acteurs, de la formation et de la certification aux métiers bancaires et qui s'adressent exclusivement à nos populations en interne. C'est un exemple. Vous avez de la vacation aujourd'hui. On gagne en place et par contre la qualification et de certification. Quand je parle de qualification c'est de la reconnaissance d'Etat. Donc ce sont des diplômes qui sont valorisables à l'extérieur sur des métiers du numériques. Puisqu'aujourd'hui une grosse différenciation, c'est également notre investissement dans la numérisation de nos activités et donc une réelle activité numérique avec par exemple si vous parlez de ce que vous pensez des choses, les dernières offres qui vont sortir par exemple, et là ça va bientôt vous concerner vous. Vous êtes en train de finir vos études, vous allez passer votre thèse. Vous allez l'avoir, vous allez obtenir un diplôme. Eh bien, si vous souhaitez pouvoir le garder ce diplôme à vie pour pouvoir le ressortir dans vingt ans sans vous demander dans quel carton vous l'avez rangé, eh bien la Poste aujourd'hui avec l'appui du gouvernement français pour que tous les diplômes d'Etat vous puissiez les sécuriser dans un coffre-fort électronique certifié à nouveau par la Poste et par l'Etat qui fait que dans 30ans quand vous chercherez votre diplôme, il sera toujours disponible.

2-bis-Les modèles de compétences sont plutôt orienté vers la spécialisation ou vers la polyvalence ?

Aujourd'hui sur la dimension des métiers, on va dire que nous sommes plutôt orientés vers la spécialisation. Puisqu'on était dans une culture de la polyvalence. La culture du fonctionnariat est une culture de la polyvalence. Et que là, aujourd'hui on est en train de rentrer dans ce que moi j'appelle *métialisation de compétence pour pouvoir d'abord avoir un socle commun de compétence*. On a eu un trop travail ces trois dernières années pour identifier quels étaient nos

*socles communs de compétence de nos collaborateurs et quelles étaient référentiels métier. Donc on a revu les référentiels métiers Groupe pour pouvoir avoir des compétences dites socles, des compétences métiers et des compétences comportementales. Ce qui fait qu'aujourd'hui on a un référentiel qui est relativement vivant puisqu'on a mis en place des réunions régulières avec différents métiers, avec nos patrons de filières métiers pour que ces référentiels ne soient pas quelque chose qui est figé. Ce n'est pas quelque chose que vous allez trouver en un traité quelque part. C'est quelque chose qui est fini, qui est revu régulièrement, qui fait l'objet de mise à jour systématique et qui est complètement intégrée dans tous nos processus d'évaluation performance, d'entretien professionnel et nos constructions de données par exemple.*

I-6-Et face à cela, quelles pratiques managériales développez-vous ?

Un focus sur la partie de managers, vous imaginez bien que si vous devez accompagner une transformation comme celle-ci, vous avez intérêt à ce que soient accompagnés vos managers qui sont les personnes clés dans l'organisation. Aujourd'hui, sur 190.000 personnes, on a environs 25.000milles personnes qui sont en position de management. Et si on regarde dans cela, ceux qui sont de la population cadre, on a environs 20.000personnes. Donc je vais faire un focus sur ces xx-là. Il y a eu un gros travail, il y a six ans maintenant pour se poser comme question quelles sont les compétences clés que nous attendons de nos populations encadrantes. On s'est arrêté sur 7 compétences. Deux qui sont directement liées au management. Et quatre qui sont plutôt liées notre capacité à embarquer le business. Pour nous, un manager s'est bien sûr quelqu'un qui encadre une équipe et qui la développe. Et qui construit son quotidien. Ce sont deux compétences que l'on appelle *la conduite d'équipe* et le *développement des collaborateurs*. *Mais un manager dans une période de transformation comme la nôtre, se doit d'être capable d'amener du sens, de pouvoir développer de nouvelles pratiques dans les équipes pour lui-même et pour ses collaborateurs autour d'une orientation de résultats et d'une stratégie de l'innovation et de la collaboration*. Et là, vous voyez tout d'un coup que le manager ne regarde pas exclusivement ses capacités à organiser les tâches et à développer les collaborateurs, même s'il en reste clé. Mais on attend aussi de lui cette capacité apporter de la performance à l'activité qu'il profère. A le mettre dans le cadre d'une projection stratégique. C'est-à-dire qu'on donne du sens à dire pourquoi on est en train de faire ça. Qu'on soit capable de le faire avec un vrai souci d'innovation. *C'est-à-dire une capacité à se réinventer des sujets qu'on porte, des sujets qu'on produit. Et qu'on imagine puisque de toutes les façons, on ne peut plus vivre en autarcie. Et bien à développer une réelle culture de la collaboration et la transversalité quel que soit le type d'activité.*

Donc voilà, ça ce sont les 7 compétences que vous allez retrouver en mode dévaluation sur toutes les personnes dès qu'on rentre dans un mode d'encadrement. Et c'est encore plus vrai dès qu'on rentre dans les grandes équipes de management.

II-2 Est-ce que ces managers-là ont la possibilité d'adopter un droit à l'erreur ?

Alors là pour moi, vous parler plus de la culture. Parce que le droit à l'erreur n'est pas une compétence. Il y a donc ce que moi j'appelle la culture managériale. Et la culture managériale, c'est un travail plus récent. Pourquoi ? Parce que je pense que la culture managériale dans une organisation de plus près de 15ans et en marche de ces transformations et de ces réorganisations, a fait qu'on a développé chez nous et chez nos managers, plutôt une culture de l'engagement, d'attachement à l'entreprise, la capacité à se dépasser et à embarquer les équipes dans ce dépassement. Voilà, aujourd'hui, on vient chercher notre Président de façon très régulière pour des conférences en France ou à l'international sur la capacité qu'on a eu à transformer le business. Tout ça se fait obligatoirement avec les managers et pas tout seul. Donc, il y a eu cette très forte poussée. Je vous l'ai dit également, on a une culture aujourd'hui une succession qui en moyenne d'âge a 47 ans. Parce que depuis plus de quinze ans, l'objectif est aussi non pas de réduire l'effectif, mais de réinventer d'autres façons de travailler sans avoir à aller chercher à l'extérieur. Puisque notre objectif est d'employer tout le monde. Et donc on est plutôt dans les transformations de notre forme de travail que dans l'arrivée de personnes venues de l'extérieur. Donc du coup, mettre du recrutement, on recrute environs 5000 personnes par an, c'est vrai que beaucoup pour nos managers le rôle a été de rendre nos collaborateurs employables. Une fois qu'on a dit ça, dans les dix ans qui vont venir, maintenant, ben obligatoirement d'une part un vieillissement de la population des managers et par nature une obligation de recruter des collaborateurs plus jeunes. Et donc on a commencé à travailler depuis deux ans maintenant, à un *qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est-ce qu'on attend des gens et donc par ricochet des futures managers en termes de culture managériale ?* La culture managériale, si vous voulez aujourd'hui, on a commencé à la travailler et ce n'est pas encore top au point que la dise comme telle. Dans tous les cas dans les grandes lignes, je vais vous dire ce qu'il en ressort.

La première grande ligne, *c'est comment on développe plus, de ce qu'on appelle des équipes autonomes ?* C'est-à-dire comment on développe auprès de nos managers la capacité qu'ils vont se donner de prendre de l'autonomie pour se sentir plus responsables et force de décision dans les thématiques qui sont les leur et de réinvention, le cas échéant en regard du côté pratique qu'ils ont et qu'ils ont sur leur territoire. Cette dimension d'autonomie, c'est comment en fonction de l'objectif qui m'est donné, je suis capable de prendre cet objectif, de le comprendre et de l'adapter en total autonomie pour répondre à l'objectif certes, mais d'une façon qui soit faite mieux adaptée à l'environnement réel dans lequel ils le suivent. La deuxième grande ligne, c'est comment je mets des collaborateurs en autonomie dans la capacité à exécuter leur tâche. C'est-à-dire, peut-être un peu moins dans le contrôle de l'activité et peu plus dans la responsabilisation des collaborateurs. Ça c'est la première étape sur laquelle on travaille dans la culture en termes d'autonomie.

Le deuxième point sur lequel on travaille est plutôt de se dire, *comment je développe une culture de l'engagement et de la proposition, et là votre droit à l'erreur va arriver-là.* Quand on parle de transformation aussi forte que celle que nous vivons et que nous avons déjà vécu, depuis quinze ans, il est évident qu'à un moment donné vous avez des personnes qui s'essouffent et c'est naturel. Est-ce que tous les jours on se réinvente, ou bien tous les jours on se réorganise parce que tous les jours c'est un métier différent potentiellement qu'il faut exercer. Et donc, comment on développe l'engagement de nos collaborateurs et surtout leur capacité à devenir

force de proposition parce qu'on ne peut pas tout avoir en tête, au niveau du comité de direction, au niveau du top des 1000. On ne peut pas travailler pour tout le monde. Donc il faut impérativement que nos collaborateurs, et donc les managers soient capables de donner cette parole, donner cette capacité d'oser, et donc une certaine façon de développer une culture de l'engagement très forte. Donc ça c'est quelque chose sur lequel on travaille. Le droit à l'erreur commence à faire partie des sujets que nous abordons. *Ce n'est pas culturel, très honnêtement, mais ça pousse de plus en plus fort. Et plutôt que de parler de droit à l'erreur, c'est plutôt de parler de comment on développe une culture du test and learn.* Parce que c'est d'abord plus understandable. Par rapport au droit à l'erreur qui est quand même quelque chose qui est très anglo-saxon. Et pas forcément culturel dans les pays latins. Par contre, *l'essayer pour apprendre, le tester pour avancer, ça se traduit aujourd'hui par beaucoup...on voit beaucoup plus de pratiques où dans des équipes, dans des business, on commence à avoir des petites poches d'équipe qui se mettent à faire des POCKS sur des sujets, sur des projets transversaux; qui commencent à proposer des choses qui n'existent pas. Et on a accéléré depuis deux ans, avec un programme qui accompagne les hauts-potentiels du Groupe, et qui développent et sur lesquels on les développe justement à la création de valeur autour de ces projets transverses, sur ces projets de tests. Et sur lesquels on dit ce n'est pas grave si vous vous trompez puisque personne ne vous a demandé de les faire.* C'est plutôt par ce sens qu'on est en train de travailler sur le droit à l'erreur. C'est-à-dire on tape sur deux choses et l'innovation et le droit à l'erreur on ne l'appelle comme ça ni dans l'un, ni dans l'autre. Mais dans tous les cas, on développe une culture de la proposition de projets transverses, trans-activité, trans-silo, dans lesquels comme ça vient de la personne, et qu'elle est elle-même responsable de son succès ou de son échec, et bien progressivement, on leur fait prendre conscience que *se tromper n'est pas grave, mais par contre essayer est créateur de valeur.*

III-Et face à ces nouvelles postures d'autonomie, de responsabilisation, quelle est la place de la RH dans les transformations concrètement ?

Pour nous elle existe et en même temps en tant que support. Pour nous, en tant que RH dans les métiers du management c'est ce qui fait partie de mon métier, de mes responsabilités. Le métier de management est d'abord un métier de business. On fait du management quand on est intéressé par la transformation de business d'organisation et pas parce qu'on est intéressé dans les RH. Même si au bout du compte, on fait du RH. Le moteur qui fait bouger notre manager c'est le business. Quels sont les enjeux business ? De quoi avons-nous besoin pour réussir ces enjeux business en termes de ressources humaines ? Et à partir de ce moment-là, le rôle d'un manager va être de commencer à mettre en place, ben justement, toutes les activités qui vont permettre 1 de d'édicter au sein de l'organisation des profils qui sont plus facilement adeptes de développer des compétences dont on a besoin ; et de les accélérer dans leurs capacités à le mettre en œuvre. Et puis la deuxième, c'est d'insuffler auprès de la population dans sa globalité au travers de parcours de formation, au travers de nouvelles approches d'apprentissage, l'exactitude que ces éléments-là vont se retrouver insuffler dans tout ce que l'on fait. Alors concrètement, ça a été pour ce qui est de la première partie qui est comment on identifie les gens qui demain vont être plus moteurs et acteurs, ça a été la mise en place de tous les processus de talent management d'identification de ces personnes au sein de l'organisation ; et ça fait trois

ans qu'on a commencé à le mettre en œuvre. Alors, il y a des mots clés des profils attendus, les people review, le travail sur les plans de succession, la création de vivrier de talent sur lesquels on met en place des formations particulières. Ça c'est la première partie. La deuxième partie c'est s'assurer que les comportements qu'on souhaite au moins se développer au sein de l'organisation, sont des comportements connus et su de tout le monde. Et là ça a été l'intégration de tous ces comportements dans le cadre de tous nos process d'évaluation et dans nos références, au travers de nos référentiels qui dans le cadre des entretiens professionnels. Et là, ça fait maintenant deux ans que tout le monde est évalué sur ces 7 compétences socles à de grandes activités managériales. Et puis tout ça, c'est pour dire aux gens "vous êtes attendus là-dessus". Et puis à partir du moment où les gens savent ce sur quoi ils sont attendus, et qu'ils sont en appétence pour savoir qui peut le faire. Et bien c'est de commencer travailler sur les formations. Et ces formations, on est aujourd'hui en train de les revoir. C'est-à-dire qu'on est en train de les remettre à plat. Donc tous les parcours de formation de nos dirigeants, au niveau cadre stratégique, au niveau cadre supérieur, on est en train de revoir pour les former pour s'assurer que ces comportements sont clairement mis en œuvre et intégrer dans les formations pour qu'à tout niveau entrant dans ces fonctions-là, a une image reformée sur ces sujets-là.

IV-Et le numérique dans tout ça, est-ce qu'il a une place importante dans tout ça ? Ou bien, il n'est totalement pas lié ?

Pour nous, le numérique, il est clé. En tout cas pour moi, et pour l'entreprise pour laquelle je travaille maintenant depuis trois ans aussi pour trois choses. Pour moi le numérique n'est qu'un support, et ce n'est pas une fin en soi. Au travers de la formation, ce n'est pas le numérique qui fait quoique ce soit. Mais la question c'est comment on se sert du numérique pour accélérer cette capacité à mettre l'organisation en mouvement ? Des exemples concrets aujourd'hui ; d'abord, ne pas hésiter à ouvrir la porte de la connaissance au travers du numérique. Donc ça c'est déployer autrement la formation, c'est déployer autrement la mise à disposition de contenu et d'informations et c'est communiquer autrement un peu sur toutes les actions qu'on veut mener. *Et pour ça le numérique est plutôt le vecteur de l'accessibilité à la formation et à l'information.* Pour moi, le numérique ça ne s'arrête pas à ça. Le numérique, peut être aussi, et dans ces cas on s'en sert énormément plutôt sur une population un peu ciblée. Parce la vraie vie c'est qu'on apprend beaucoup plus sur le terrain, on apprend beaucoup plus en échangeant avec ses pairs plutôt que dans une salle de classe. Et à ce titre-là, le numérique est un merveilleux vecteur. Et cette utilisation de tous les outils qui touchent une communauté ou autre, c'est un super outil pour accélérer, connecter, de donner l'opportunité aux gens d'échanger. Et du coup, bah nous, dans tous les programmes, que nous portons en termes de développement, nous avons systématiquement cette application d'intégration de la communauté et qui ne se pratique pas uniquement pour s'inviter à 18H00 pour aller prendre un verre autour de petits fours ; mais vraiment d'une communauté vivante autour des communautés numériques.

VI-A part le test and learn, quelles sont les autres valeurs que vous développez au sein de votre organisation ?

Il y a l'autonomie, il y a le test and learn, qui sont très fort. Et puis, il y a quelque chose que je sens très fort, c'est ce qu'on appellera "feed back". C'est-à-dire, comment apprendre aux gens

à dire des choses. Je vous l'ai dit, il y a vraiment quelque chose à laquelle je crois, l'entreprise est en train de fortement évoluée sur cette dimension-là. *Qui est de se dire "on apprend fortement du miroir que l'autre nous rend"*. Si je vous fais un feed back en vous disant "ben t'es bon, t'es nul". Je n'en tirerais pas grand-chose. Si je vous dis "là, vous êtes capable d'accompagner, dans le cadre du feed back, peu importe que vous soyez un animateur, ou un pair, (...) ou quand tu fais ça, voilà ce que ça impacte chez moi. Et là tout d'un coup, vous accompagner l'autre à prendre conscience de la façon dont il agit, et l'impact que ça peut avoir tant sur un système, sur une équipe ou sur une personne. Et développez la capacité de feed back, c'est développer une culture de l'entreprise apprenante très forte. Du moment où on dit qu'il faut que les entreprises deviennent des entreprises apprenantes, je trouve ça fabuleux, je trouve ça très beau. C'est un très joli concept. Mais l'entreprise apprenante, ce n'est pas mettre tout le monde dans une salle de classe, ce n'est pas tout le monde accrocher à son téléphone pour suivre des Tedex. Une entreprise apprenante, c'est une entreprise qui débloque au sein même de sa propre organisation, la capacité à essayer des choses, à apprendre de ses succès et de ses erreurs, et surtout à ne pas faire seul, mais travers de sa propre perception des choses, mais également au regard et du feed back des autres. Parce que l'autre est un meilleur de mes professeurs, de ce que nous ne savons pas nous-même, au-delà du feed back que nous avons. Pour moi, ça fait vraiment partie des sujets que l'on traite actuellement.

#### ENTRETIEN 24-CONSULTANT SENIOR RH SPECIALISATION NEGOCIATIONS ET RELATIONS SOCIALES / MANAGEMENT DE TRANSITION

Je voudrais avoir un autre point de vue, un point de vue extérieur des managers eux-mêmes sur la question de l'innovation managériale. Notamment sur le lien entre l'innovation managériale et la numérisation par un IRP. Il y a eu des choses qui reviennent et ce serait important pour moi d'avoir un regard critique sur ces questions d'innovation managériale.

I-1-Selon toi, quelles sont les transformations concrètes auxquelles sont confrontées les organisations aujourd'hui ?

Sur la transformation numérique, je dirai que c'est la transmission de l'information. Qui est quand même le premier vecteur d'accès à l'information au sein de l'entreprise ou en dehors de l'entreprise. Qui remet justement en cause toute une hiérarchie managériale descendante où chaque niveau pouvait avoir le savoir ou l'information. Et le fait que les outils actuels qu'ils soient propres à l'entreprise ou extérieurs à l'entreprise donnent un accès quasi à tous les niveaux à une information qui avant pouvait être détenue par le petit nombre et qui ajoutait de la valeur ajoutée au manager, du fait de détenir l'information qui est associé au pouvoir. C'est vraiment le gros sujet ; que le manager, ce qu'on appelle le middle management qui sont des cadres non autonomes au sens du droit, qui sont des cadres opérationnels. Où du coup les qualités tracées de la personne pour son leadership deviennent de plus en plus importantes à développer ou à acquérir ou à défaut si on ne les a pas, ça peut poser problème puisque l'accès à l'information n'est plus synonyme de pouvoir ; ne donne plus de pouvoir sur un subordonné.

On va prendre des exemples sur les orientations de l'entreprise, sur la stratégie de l'entreprise, quasiment n'importe quel salarié des grandes ou moyennes sociétés peuvent avoir accès à ces informations. Ce sont des processus externes, des relations avec les filiales, selon des éléments de droits, par rapport au management. Il y a un accès qui est totalement ouvert, chose qu'on n'avait pas auparavant.

\*Mais ce sont les managers qui veulent que ce soit ouvert ? Ou bien c'est simplement une conséquence du numérique ?

Ça ??? C'est important de savoir si l'information est de qualité ou non pour l'entreprise qui pour des raisons de qualité développaient des intranets pour être en open book management. Sauf que le fait de donner de la transparence, offrir de la transparence surtout dans le cadre de la responsabilité sociale ou sociétale et environnementale de l'entreprise. Je veux dire c'est beaucoup d'affichage, de publicité qui est fait sur les actions de l'entreprise. De fait, il y a un accès assez important au sein même des grands groupes sur l'ensemble des orientations stratégiques et du management de l'entreprise.

Or, si tu reprends les processus de management d'il y a 20ans, 30ans, peut-être dans certaines entreprises, il n'y a pas besoin de remonter si loin. Où le salarié quel que soit son poste, même s'il était agent de maîtrise, même s'il était cadre, avait qu'une information descendante qui venait d'un lien instituer hiérarchique et se contentait des informations qu'on pouvait lui donner, qu'on désirait lui donner. Là, ce levier est complètement éclaté. Ce levier change totalement. Où si on regarde les intranets des entreprises, ce qui est un outil de soumission, on peut connaître les organigrammes, on peut connaître les fonctions, par l'ancienneté des personnes, les nouveaux arrivants, les entrées, les actions qui ont été faites, les résultats de l'entreprise. La personne qui va s'y intéresser quelle que soit son niveau peut avoir plus d'information que son manager.

\*Depuis quelques années les bilans sociaux sont faits, est-ce qu'ils sont plus informatifs que les intranets ?

Ce n'est pas que c'est plus informatif. C'est l'accessibilité qui est d'autant plus facilitée. Aller au service RH pour voir le bilan social de l'entreprise c'est autre chose que d'être devant son écran et en deux, trois clics lors d'une pause déjeuner...Et ça c'est un accès facile. Il n'y a plus de demande à faire, ni de déplacement physique. En un clic, on a un accès rapide à l'information.

Ce qui pose deux sujets. Un sur le comment le manager, les supérieurs hiérarchiques, leur parole est totalement vérifiable, voir remise en cause. Où on leur demande d'argumenter. Parce que l'interprétation peut être différente. On peut imaginer que sur les orientations stratégiques d'une entreprise, où il est explicité le fait que certaines activités qui peuvent être des points faibles pour l'année qui va venir, des personnes de cette activité peuvent avoir des questions que le manager n'est pas en capacité de répondre. Tout ce qui est à là va être remis en question. Et il

Il y a aussi, des informations que le manager n'a pas obligatoirement. C'est-à-dire qu'une personne qui est dans l'entreprise qui a potentiellement plus de temps et qui a un travail moins chronophage que la plupart des managers va aller gratter de l'information, risque d'être mieux informé que le manager. Ce qui pose des problèmes de management là au niveau des managers à savoir quelle position ils doivent avoir, quels types d'informations ils peuvent avoir. Et est-ce qu'à défaut des informations, et donc les aider à développer des soft skills qui ne sont pas liées forcément à une formation comme ça a été souvent le cas pendant des années. Parce qu'à un certain niveau tu as droit, un peu comme dans les films américains militaires où on dit "j'ai le niveau d'accréditation pour avoir telle information". Où donc, en fonction de ton niveau hiérarchique, tu as droit à tel type de d'information. Et plus tu es haut placé dans la pyramide managériale, plus l'information de qualité peut être accessible.

Là, sur l'accès à l'information, je faisais le parallèle avec l'enseignement. C'est exactement la même chose. La parole de l'enseignant peut être remise en question assez facilement, très rapidement pendant le cours sans que la personne en face puisse, soit avoir la connaissance, ou soit va devoir jeter l'information sans connaître la qualité de l'information. Ce qui est un deuxième problème quand on est dans l'entreprise. Imaginez qu'une presse non professionnelle ou même professionnelle et que l'information erronée arrive par d'autres publication par exemple que telle filiale est en vente, on peut imaginer les dommages au niveau de l'organisation de l'entreprise que ça peut causer ; si les salariés, ou un salarié peut tomber sur ce type d'information. Après, il y a un dispositif qui est prévu. Si ce n'est pas du droit d'alerte économique, l'information au niveau du droit du travail.

Alors, le droit d'alerte économique, c'est toute information intérieure et extérieure qui porte à la connaissance des informations avec les Délégués du personnel, on va dire en général des salariés. Qui peut laisser entendre les risques sur le plan économique de l'entreprise avec des répercussions sur l'emploi. A ce titre-là, les instances ont le droit de déclencher un droit d'alerte économique et ils vont poser des questions à la direction dans le cadre de l'instance. La direction va répondre, a le devoir de réponse. Et en fonction de la réponse ; soit la réponse est claire, ou soit la réponse évacue le sujet, soit la réponse laisse entrevoir des réalités un peu sombres qui n'ont pas été exposées, dans ce cas-là, les élus ont la capacité de faire venir un expert pour aller à un diagnostic un peu plus poussé. On va imaginer un Groupe comme Bouygues, puisque c'est déjà arrivé, comme une l'information avait fuité sur laquelle ils sont potentiellement mort, l'action s'est tout de suite écroulée du Groupe Bouygues, ça été une dépêche. Ça été démenti quelques minutes plus tard. Mais l'action s'est écroulée ; il a fallu des investigations de la COBE pour voir si ça n'a pas été instrumentalisée ; donc savoir qu'une information quelconque peut avoir des répercussions importantes. Donc, on peut imaginer que je suis manager, j'encadre un service particulier, on va dire la comptabilité et que j'ai des salariés qui ont eu quelque part, ou par un mail d'une personne tierce et ça dit "tiens, le service comptabilité t'a délocalisé à Cracovie. Et je ne suis pas au courant. On peut comprendre que le malaise peut être très grand. Et ce type d'information, nous on ne la voit pas, ou ça vient de réseau très particulier. Et la chose est que la désinformation est d'autant plus facile. Dans l'information est toujours dans un équilibre. C'est que quand on équilibre les choses, autant l'information est possible autant

la désinformation est aussi facile. La question est de savoir si les gens sont déjà éduqués sur ces questions un peu plus larges, d'apprendre à décrypter l'information.

Donc c'est quand même une accélération. Et ce qui pose le sujet de l'information des encadrants qui ont des fonctions managériales. De comment ils gèreraient ces questions qui ne sont plus liées obligatoirement à la fonction propre au service. Et c'est surtout être dans la capacité à pouvoir répondre aux informations et à argumenter. Donc on n'est plus dans l'information descendante du type "je te donne cette information. C'est l'information, celle que tout le monde peut avoir". En revanche, soit je la porte ; en entreprise, soit je l'argumente soit je la contredis. On est quand même dans une gestion de l'information. Et dans ce thème particulier, on voit que l'outil numérique contribue fortement à cette accessibilité et surtout à une certaine rapidité sur la transmission de tout accès à l'information.

I-2-Comment l'entreprise réagit par rapport à ça ? Est-ce qu'il y a une formation des encadrants par rapport à ça ? Ou bien ils sont laissés pour compte ?

Alors ça dépend des entreprises, de la maturité de l'entreprise à ce sujet. Ça passe souvent par des audits. On va dire au moment où ils identifient le plus problème en se demandant "est-ce que le manager est devenu plus mauvais ? C'est une nouvelle génération qui arrive. Ce sont des gens insupportables. Ils remettent tout en cause...Non, ce n'est pas qu'ils remettent tout en cause. C'est une information qui ne correspond pas forcément à celle qui leur ait donné. Et ils ont juste envie d'avoir les réponses. Ce ne sont pas des rebelles. On met souvent des gens dans les cases, ainsi de suite. Moi, le truc de génération ça m'énerve un peu. Ce n'est pas parce que tu as tel âge ou tel âge que tu es dans cette case et que tel âge à un autre tu es dans une autre. Alors voilà, il y a des hommes à 50ans qui sont toujours des gamins et immatures. Et il y en a, qui à 20ans sont matures. Je prends l'exemple quand j'étais sous d'autres fonctions quand j'étais Secrétaire Général dans l'Oise de Judo, un des vice-présidents avaient plus de 78 ans c'était le plus réactif sur les outils IT, doodle, etc.

Donc ça dépend de la maturité un de l'entreprise, et aussi des moyens qu'elle se donne pour. Et si elle a les moyens aussi. Parce qu'on ne parle pas beaucoup des petites structures qui n'ont peut-être pas le temps et l'argent pour former des personnes. Dans les toutes petites structures, on se retrouve souvent avec un dirigeant qui incarne tout. Et si lui ne se remet pas en question, ou qu'ils n'aient pas le budget pour, ben il va gérer à l'ancienne si on peut le dire.

\*Et surtout, qu'il n'y a pas de problème d'accès à l'information, il n'y a pas ces problèmes-là dans les petites structures ? Puisqu'elles sont réputées pour être un peu plus transversales ?

On peut avoir accès à l'information sur toutes les filiales, sur toutes les petites PME. Par exemple toutes les petites filiales qui dépendent de AIRBUS. On peut imaginer que l'activité

de l'aéronautique n'affecte...On peut même en tant que dirigeant devant affronter une équipe de 40 personnes. Et si l'équipe a eu vent de réorientation sur les modèles de type d'avion et que la pièce que la PME fait uniquement usine pour quasiment uniquement par AIRBUS ait potentiellement pu être commandée en quelques temps ...Ces accès multiples, le hardware qui permet d'accéder et après tout ce qui est types de software, les plateformes (réseaux sociaux, )avec toute l'information qu'ils font passer...D'ailleurs même les entreprises sont elles-mêmes présentes fortement pour d'autres raisons pour l'affichage RSE etc.

Après, c'est vraiment une question qu'on voit de plus en plus se développer dans les grands groupes, l'accompagnement des dirigeants. Alors, il y a un petit paradoxe, donc le coaching ou accompagnement. La définition du coaching en termes éthique dans le cadre de l'entreprise, c'est un accord tripartite entre un manager, un coach et l'entreprise représentée par son N+1 ou N+2, façon de représenter le développement ; qui vont définir un accompagnement pour le relationnel du manager par rapport à l'objet. L'objet ça peut être la communication à améliorer, ainsi de suite. C'est un accompagnement qui est cadré dans le temps. Bon la seule chose c'est qu'actuellement, dans les grandes entreprises, le coaching dit pour développer les compétences est quand même sanctuarisé vers les cadres moyens ou hauts niveaux. Et que le coaching pour les cadres moins hauts niveaux c'est parce que la personne a un problème. Je parle en connaissance, je travaille dans le coaching et on voit qu'il y a encore cette scission. Ou c'est un cadre moyen et on va demander le coaching c'est parce qu'il a un problème. Ou à l'entretien annuel, il ne sait pas manager. En revanche, si ce sont les cadres un peu plus haut, on va dire là c'est pour du développement personnel. L'autre c'est pour corriger un problème. Et on voit vraiment cette scission...Je parlais du Groupe Orange

\*Ils ont un campus...

Oui, ils en ont comme le Groupe SNCF, ils ont 45 coachs, mais c'est réserver pour les cadres à fort potentiel, les HP, les Talent...Et après, si jamais un cadre au bas de l'échelle va avoir un problème ; on va coacher son problème ...Alors que les coach c'est pour développer des compétences ou améliorer des acquis ou acquérir de nouvelles compétences.

\*Mais, je crois aussi que pour Orange c'est pour que les managers développent les compétences collectives.

Oui, oui, oui (narquois) ; ce sont les nouvelles façons de manager. Qui sont actuellement tendances en 2019. L'intelligence collective c'est assez tendance, on va dire ça comme ça.

\*Tu n'es pas de cet avis ?

Non !!

\*Pourquoi ?

Parce qu'on parle de l'individu et ce n'est pas le cas sur le terrain. On décline le fait, comme on a eu un très bon mémoire sur les entreprises libérées. On a vu les limites du sujet. L'intelligence collective, l'agilité, ainsi de suite, etc.; en France les SAS sont gérées par des Conseils d'Administrations. Il y a un exécutif, un Conseil d'Administration au lieu de voir les intérêts de l'entreprise, voit ceux des actionnaires ; donc il y a une déviance qui est réelle. On peut mettre toute l'intelligence collective qu'on veut du moment que le cœur décisionnel se retrouve entre une minorité de personne et qu'il y a une feuille de route qui est déclinée dans un document de référence qu'ils publient aux actionnaires qui votent le document en Assemblée Générale. On peut mettre toutes les méthodes qu'on veut ce sera très dirigé, très loin de l'intelligence collective dans laquelle on est coopératif. On peut mettre de l'intelligence collective là, ce qu'on va appeler les séminaires de cohésion. Ça existe depuis 20, 30ans. J'ai été chez Luthtandza, pour les managers on avait walk to talk. On allait dans la forêt avec son voisin ; on partageait. Je pense qu'il y a beaucoup d'habillage et que ça fait très tendance.

\*Donc c'est un effet de mode ?

C'est un effet de mode. Je dirais que la gestion des entreprises part du haut ; et le terme a un sens. Elles sont très pyramidales. On peut dire ce qu'on veut. Si on ne remet pas cette gestion à plat, on ne pourra pas parler d'intelligence collective.

\*Même si on parle de gouvernance agile dans le middle management ? Où on est transversale ?

En fait, on met tout sur l'individu qui doit être agile.

\*Exactement !!!

Non, mais l'objet de l'entreprise n'a pas changé. On demande à des individus d'être plus flexibles, disponibles. Et en plus on met la responsabilité sur l'individu.

\*Oui parce que c'est l'autonomisation, l'empowerment...Et donc pour toi, c'est un effet de mode. On ne peut donc pas parler de taylorisme qui bouge un peu ?

Oui, ça bouge un peu. Si on parle toujours du taylorisme ; si on garde toujours Taylor à la tête d'une entreprise, on peut faire tout ce qu'on veut. On peut faire de la cristimisation, mais ça reste dans xxxx. En revanche, les outils permettent maintenant de xxx. Mais les outils ne sont pas utilisés par la gouvernance. Un Conseil d'Administration, ils sont autour de la table. En revanche, les outils RH qui se sont développés pour la fonction RH, on voit bien que ce sont des outils utilisés plus pour optimiser ce qui devient soft skills. C'est de l'optimisation, donc on est encore vraiment dans du taylorisme. On rationalise même ce qui est censé être soft. Puisqu'on doit identifier, remplir des questionnaires ainsi de suite. On va me poser, on va me mettre dans une case. Et on va me dire si je suis très structuré, ou bien, etc. Il y a une superbe entreprise U-Organize. C'est superbe, mais c'est juste horrible. Elle a développé une sorte de

collier avec un appareil enregistreur qui va enregistrer les déplacements et les interactions des salariés et voir les interactions. C'est-à-dire qu'on voit les interactions, mais on voit aussi certaines composantes de santé. C'est-à-dire qu'on voit le poult. Et du coup, les interactions avec les personnes.

\*C'est légal ?

C'est légal. Et ça a été développé. Et du coup, dans la démonstration qui nous a été faite, quand je suis allé voir l'entreprise, c'était de dire "on a mis des profils. Disons qu'on va dire un profil RH, il est normal qu'il parle tant de temps avec X dans l'entreprise. Mais en revanche, si la personne est censée être dans la direction financière, qu'elle passe beaucoup plus de temps à discuter alors qu'elle devrait faire ses tableaux, c'est qu'il y a un problème, c'est qu'elle n'est pas calibrée et donc son profil ne correspond pas. Et ça va jusqu'à l'interaction. Si par exemple à chaque fois, je passe devant ton bureau, et que je m'arrête un peu plus longtemps, ainsi de suite, et que mon poult augmente on peut dire qu'il y a une interaction autre que professionnelle, etc. On peut aller très loin. C'est juste horrible. Du coup, ils ont quand même créé des schémas types en fonction de l'activité, les personnes doivent entrer dans les profils. Donc, là on n'est plus dans le profil type ; on est un peu plus loin. Et sur la démonstration, ils m'ont montré qu'ils pouvaient optimiser les ressources humaines en fonction des profils des personnes les mieux calibrées pour que la personne se retrouve dans le poste pour le reste de ces jours au sein de l'entreprise. Et donc là, on avait l'outil miracle pour manager l'équipe. "Ne vous inquiétez pas, on a un outil miracle et en fonction des résultats, vous n'avez qu'à vous positionner. On peut même vous dire où vous positionner". C'est un peu l'image, tu sais boulonner ou reboulonner, tu seras à l'atelier pour monter une roue. Ben là, c'est pareil. Donc à noter *Yourgonize*. Et ça fait des petits colliers avec une plaque. Et je demandais, ça ne dérange pas les gens ; eux ils disaient non...C'est pour ça que l'intelligence collective, pour moi, ça a des limites. Tous ces termes-là, ce sont des termes qui vont paraître et disparaître à partir du moment où la gouvernance de l'entreprise ne change pas, derrière c'est que du saupoudrage et juste de l'optimisation. Et peut-être l'outil peut faire croire à la personne qu'elle est un peu plus libre. Son apport au sein de l'entreprise devrait avoir un peu plus d'importance. Mais sauf que dans la réalité des faits, des Grands Groupes ce n'est pas le cas.

\*Il y a de la manipulation ?

Ben oui. Après la manipulation, elle existe toujours. Elle est souvent pratiquée en organisation. Ce qui est c'est de savoir si la personne s'en rend compte.

\*J'ai eu affaire à des cadres, à chefs d'équipe, à des managers de proximité et c'est réel cette question d'intelligence collective. Mais c'est vrai qu'il y a la question du budget qui fixe le cadre des choses.

J'étais en cours en coaching développement personnel pour les coachs. Je discutais avec un coach qui guidait certains coachs pour aider à la prospection. C'est que des coachs dirigeants. L'argumentaire pour aller prospecter dans les entreprises c'est 30h00 avec tel dirigeant avec tel tarif. Quel est le retour sur investissement ? On est très pragmatique. Et le retour sur

investissement ce n'est pas la personne va se sentir mieux dans l'entreprise. C'est est-ce que la personne va être plus efficace ou est-ce que le problème va être résolu. Et là je parle de missions qui sont disjointées par les très hautes directions. Le sujet ce n'est pas de savoir s'il va avoir du bien-être dans l'entreprise. Peut-être qu'il se sentira mieux, plus épanoui. Mais in fine, le plus important c'est qu'il ait du résultat sur investissement. Et les outils le permettent. Même le coaching. Il y a des articles sur le coaching numérique, sans coach où la personne se coach elle-même via l'outil interactif

\*C'est vrai que cette question de ROI est prégnante

Le ROI existe toujours. Depuis les années 70..., je veux dire l'entreprise libérée c'est depuis 7-10 ans.

\*C'est depuis 1992 avec Tom Peter et en 2009 avec Getz

En fait à Dauphine, il y en a un qui a fait un mémoire dessus. Et on voit la limite. Une fois que le leader, celui qui a la capacité de la vision ; on parle du leader qui est en capacité de véhiculer cette vision et de la décliner ; une fois qu'il n'est plus là. Tout tombe à l'eau.

\*ça dépend à Engie ce n'est pas le cas. Dans l'entreprise libérée c'est l'holocratie. Moi, je parle de collectif, d'autonomie régulée. Il y a donc une réorientation vers d'autres formes de management.

Wè!!!Sauf qu'on voit la limite où à un moment où tout va bien dans l'entreprise pour ça. Au bout d'un moment, il y en a un qui où dans l'entreprise libérée on fait sauter les instances représentatives du personnel. Et le jour où il y a une personne qui se sent exclue, donc on repart sur les principes de droit. Et elle fait valoir son droit. Et il suffit qu'il y en ait une, deux, trois on se retrouve avec un rééquilibrage ; on reprend le schéma traditionnel. Or, il faut comprendre que dans un collectif, dès qu'il y a une ou deux personnes, elle a son droit avec elle. La personne fait appel à son droit, elle se sent mal...C'est vrai que sur une collectivité qui est très importante au bout d'un moment tout le monde va bien. Alors que dans une entreprise libérée, c'est un peu le leader qui va s'assurer que la grande famille tout le monde va bien. Donc c'est très énergivore et on est toujours en train de jouer avec la masse critique dans l'entreprise libérée. On voit sur les collectifs d'indépendants, qu'il y a des indépendants qui grossissent et au bout d'un moment, la taille fait qu'il y ait des tailles critiques et au bout d'un moment, ça devient comme des tailles naturelles de cellules de 50 personnes. Au-delà de 50 personnes ça commence à être un peu compliqué.

\*C'est pourquoi pour les entreprises agiles, à un moment ils adoptent la méthode Safe pour qu'il y ait un peu d'encadrement.

Il faut imaginer un peu à la SNCF c'est 250.000 personnes avec les filiales. La limite de ces outils et qu'à un moment il y a une direction qui est très linéaire. En revanche c'est qu'il va utiliser les outils pour transmettre des informations ou des directives faciliter les process.

Je dis souvent, l'outil reste un outil. C'est lui qui facilite les choses. Après, l'outil n'est pas l'alpha et l'oméga. Le numérique reste un outil numérique. Ça dépend de ce qu'on veut faire avec et comment on le fait. Et là c'est bien des décisions comme je dis quand on a inventé le marteau c'est pour les clous, pour construire ; mais il y en a qui l'utilise pour tuer des gens. Le marteau n'y est pour rien. Ça dépend de la destination, de l'usage qu'on en fait. L'outil ça ne reste qu'un outil.

I-3-Modèle de répartition des tâches, pour ce qui est du taylorisme on a des spécialisations accrues. Et maintenant que les gens travaillent en transversal, qu'il n'y ait de manager sous la main pour une personne c'est quand même très fort. Ça montre que le taylorisme bouge un peu et qu'on n'est accaparé par un contremaître qui nous contrôle, qui nous dicte ce qu'on doit faire.

Ça peut être un point important dans certaines entreprises. Mais comment dire ? J'ai lu un article tout à l'heure sur les titres à mettre tels CEO, CTO, Chief etc. L'idée c'est de mettre Chief Management. Et donc l'idée d'être transversale ça ne passe que sur certaines fonctions. Peut-être dans certaines entreprises, sauf qu'en France à l'heure actuelle, il y a un fort attachement à la formation initiale. La formation initiale est très silotée. Et on embauche les personnes pour une expertise. Si je suis du service RH c'est je n'irai pas d'autre part que dans le service RH, les DAF font faire du DAF. Là je parle pour les cadres et les diplômés de Français sont trop importants. Même si pour certains groupes comme l'Occitane qui en dehors de la formation initiale te demande ce que tu sais faire aujourd'hui qui est propre à l'entreprise par rapport au poste. C'est plus la démarche anglo-saxonne. C'est du dit moi ce que tu sais faire et si j'ai besoin de toi à ce moment-là etc. Alors qu'en France on est très attaché aux diplômés et aux types d'écoles. Je me dis si j'ai un diplôme dans une université ce n'est pas le même niveau. Et du coup, on se retrouve quand même avec des familles de métiers et les RH pour les RH, les réunions entre nous, on se fait des petits déjeunés. Je veux bien de l'horizontalité, de la transversalité puisque c'est juste du management, mais on retombe toujours sur la spécialisation. Et les managers transversaux, sauf pour les grands Groupes comme TF1, les DGA une branche particulière, il y a un qui gère les RH et il n'y a aucune spécialisation il vient d'ailleurs. Mais en revanche juste au-dessus de lui, il y a un spécialiste. Et le fait de mettre les outils pour dire "vous aller pouvoir développer vos compétences, dans d'autres domaines, dans d'autres activités.

Et qui pose deux questions. Un, qui fait le fléchage ? En termes de droit, l'employabilité parle de l'obligation de l'employeur. L'employeur a le devoir d'assurer l'employabilité de tout salarié dans et en dehors de l'entreprise. Et sur le fait de qui a va avoir accès à ce type de formation, quel est le temps qui est alloué. On voit qu'il y a certains biais. Puisqu'on identifie par des bilans d'évaluation et qu'il y a des personnes qui vont y avoir accès et que d'autres pas du tout.

\*Oui, les ouvriers sont souvent les oublier, sauf s'ils sont en reconversion totale

Oui, sauf s'ils sont en reconversion totale. Ou bien il n'y a pas le budget, En revanche, leur donner accès au e-learning, l'ouvrier ou l'agent de maîtrise, on lui demandera de le faire chez

lui. Ce que certains cadres peuvent faire entre 14h00 et 15h00. Et sur tout ce qui est objet de formation et même information extérieure à l'entreprise sur le CPF, sur le bilan qui a été fait, la capacité à mobiliser un droit qui est pourtant ouvert à tous, grosso modo actuellement, sur mon compte professionnel de formation, il y a 8 millions d'inscrits pour 30 millions d'ayant droit. Voilà les chiffres de ce matin puisque j'étais avec le DG EFP, le délégué général de la formation professionnelle.

Et on a vu que sur la mobilisation de la formation, plus précisément des outils qui permettent de développer des compétences ce sont les CSP qui les ont le plus mobilisés. Arrivés en entreprises, sachant qu'il y en a qui sont co-financés par l'entreprise, on voit bien que les actions de développement se contentent quand même en transversale se contentent à un certain nombre d'individus.

\*Donc, on peut dire que la transversalité est limitée à certaines fonctions de l'entreprise ?

En étant très pragmatique, oui. Si on voit l'affichage et la réalité, on va dire tu peux développer beaucoup de choses, mais dans la réalité tout est très fléché. Des parcours, des parcours connectés ; et on a identifié des talents, des HP, et là on donne les moyens. Et là, on est toujours dans la même logique des retours sur investissement. Pourquoi, je veux mobiliser tant d'argent pour développer des xx. Moi, je suis salarié, je peux développer toutes mes compétences à condition qu'elles soient dans les entreprises, ou via les outils de l'entreprise.

La question c'est de savoir si, un, quel temps. On peut imaginer, je suis à l'accueil, je crois que je vais le faire chez moi. Mais la possibilité d'aller demander à un manager de me sortir tous les jours de l'accueil 1h00 pour développer mes compétences en comptabilité, il y a peu de chance. Et même si, je développe des compétences à l'extérieur, même sanctionner par un diplôme, qu'elle va être ma capacité à faire valoir droit mes diplômes pour pouvoir évoluer dans l'entreprise si je n'ai pas été identifiée comme personne pouvant évoluer dans l'entreprise pour X ou Y raison. Il y a certaines entreprises comme SNCF ou RATP, le diplôme universitaire laisse à minima, passe par une commission pour pouvoir accéder au statut cadre.

\*A la Poste, eux ils ont une bourse interne ?

C'est un peu les mêmes modèles. Il y avait une époque où le fait d'avoir une maîtrise à l'époque ou delà, permet d'imposer à l'employeur d'avoir le statut cadre. Mais ce sont des exceptions. On est toujours dans des entreprises où on identifie des potentiels qui peuvent avoir accès à des outils qui leur permettent de faciliter leur développement personnel. Je dis ça parce que le cursus que j'ai c'est coaching et développement personnel. On est bien là dans la thématique de l'entreprise. De ce que demande les entreprises ; et d'ailleurs c'est très amusant, le terme de développement personnel peut laisser croire que c'est la personne qui va se développer alors qu'il y a un fléchage fort pour les intérêts de l'entreprise. Actuellement les entreprises ne vont pas investir des fonds pour quelqu'un qui pourrait potentiellement utiliser son nouvel *howknow* et l'exercer quelque part ailleurs. Et avec la nouvelle réforme sur les CFA, les entreprises vont

pouvoir avoir des CFA, ils sont déjà en homologation, donc on va vraiment avoir un fléchage et même des diplômes qui sont propres à l'entreprise. Ça va être ultra flécher et s'assurer que les personnes qui vont être fléchées ne partiront pas pour assurer l'investissement.

\*C'est pour cela que c'est intéressant d'avoir un point de vue de délégué ou personne extérieur. C'est une chanson....

La chanson j'adore ce terme. Parce que dans les cantines, dans les méthodes d'apprentissage, pour apprendre une langue on chante parce qu'il y a les musicalités. Et quand on fait une chanson en disant tout va bien, on va te former et tout ça, ça met la personne à l'aise. Et elle n'a pas conscience ; elle n'a pas le regard critique.

\*Surtout que c'est nouveau ... Et est-ce qu'on ne peut pas dire que ça pourrait bouger ? Ce qui est sûr c'est que l'entreprise s'investira toujours dans ce qui lui ait rentable. Mais l'éducation doit peut-être suivre.

Ce qui est sûr c'est que le changement est sociétal. Peut-être que certaines entreprises pourront faire l'exception, mais la tendance n'y ait pas encore. Ça passe par l'éducation, les mentalités, et peut-être arrivé à un point de rupture. Qui peut-être, peut arriver d'ici quelques années par rapport à des situations économiques, des polarisations des populations avec de faibles revenus, faibles compétences parce qu'on ne leur donne pas accès au développement des compétences. On les cantonne dans des métiers où ils ne peuvent pas évoluer ; donc ça ne développe pas les compétences ; et des personnes qui y ont accès.

Ce qui pose quelques problèmes. L'ANACT a fait quelques papiers là-dessus, de remettre tout sur l'individu qui développe des burn-out. Parce que la personne se retrouve avec la pression ; qui mieux que soi-même pour se mettre en difficulté psychologiquement avec les impératifs qu'on s'impose, avec les objectifs qu'on s'impose. Il y a ceux qui sont imposés par l'entreprise et ceux qu'on s'impose soi-même. D'autant plus qu'on laisse un accès libre à la formation ou au développement personnel. Où il y'a très peu d'accompagnement. Tout l'effort relève de l'individu. Qui pour X raison, peut se retrouver en très forte difficulté. Même si la personne était bien au début. Il suffit d'avoir un problème de santé. Non, il faut un changement de mentalité.

\*Parce que c'est quand même fort quand des entreprises comme Orange, Vov mettent en place des campus pour travailler sur les skills. Pour moi c'est vrai que tu as dit qu'il faut que ça bouge en haut ; et que tant qu'il sera top down avec la logique de rentabilité derrière. Mais, ça reste quand même des signes forts, un campus.

C'est de l'affichage. Et il n'y a pas que de l'affichage parce qu'il y a une réalité derrière xxx.

\*C'est de l'affichage ?

Oui, pour partie c'est de l'affichage. C'est important d'avoir un campus parce que ça donne le côté universitaire, je développe. Ah non !!! Les campus n'existaient pas en France. Ça se décline des modèles américains. C'est exactement ça. Ça donne tout ce qu'on peut avoir avec SARCLAY, EDF, ainsi de suite. Les petites universités, ce que j'ai connu en Allemagne avec Lufthansa où il y avait le centre de formation avec MCDO Corporation quand c'est arrivé en France en 1986 où ils ont développé le Centre Européen de Formation des Managers. Voilà, c'était une plus-value de dire on développe et ainsi de suite. C'est un affichage. Ça fait partie des choses. L'affichage n'est pas que péjoratif. Mais il faut avoir son campus. Un grand Groupe doit avoir son campus, ses outils de formation de développement interne. Ce qui va être renforcé par le CFA. Donc, on est bien dans cette déclinaison de dire qu'il n'y a pas que le côté péjoratif. Après, la réalité c'est "ce n'est pas parce que j'ai un campus, quels que soient les moyens que je mets dedans. Ça a un coût. Faut voir quel est l'objet derrière. Mais c'est important d'avoir un campus actuellement. C'est une réalité. Avant, il y avait les universités, les grandes écoles. Maintenant c'est bien d'avoir son campus ; d'avoir son propre diplôme...J'ai fait 18ans chez Lufthansa je dois avoir 15 diplômes à la maison bien encadrées, il y a de belles photos avec le bon tampon. C'est important, ça fait partie de xx. Et puis ça favorise le réseau dans l'entreprise, de se dire qu'on y a accès. Mais l'intérêt économique, c'est que ça évite de faire renvoyer les gens vers d'autres prestataires externes, ailleurs, vers d'autres organismes de formation auprès de CEGOS...Pour moi, il y a des obligations économiques. Si on a la capacité avec un campus. Mais c'est un affichage parce qu'on a vu toute la plaine Saclay. Tous les grands groupes sont là. Le poste intellectuel, c'est un *Must Have*.

Pour la petite histoire, j'ai travaillé chez MCDO. J'y est passé beaucoup d'heures. Et je me suis retrouvé en 1988 à travailler pour MCDO. MCDO était revenu sur Paris il n'y avait pas de franchise c'était MCDO Corporation. Parce qu'ils étaient venus en France dans les années 1970 pour une franchise nationale ; ça s'est mal passé. Ils ont tout retiré, ils sont revenus par l'Allemagne. Ils sont revenus et ils se sont dit "on revient en France". C'était un marché primordial. Ils se sont dit "on va faire un marché propre en temps sur Paris". Ils ont acheté cash les grands emplacements. Et ils se sont dit, les employés sont des salariés de structures des futurs managers en devenir à partir d'une structure qui s'appelle MCDO Corporation. Donc, je travaille. Je suis envoyé aux USA, je reprends mes études à la fac. La chance d'être bilingue à l'époque. Les patrons qui sont américains me demandent si je ne veux pas être jeune manager. On le fait à l'américaine. Ils sont prêts à mettre quelques billets dessus. Donc, il y a cette université qui était à Boulogne à l'époque. Qui était Open, qui formait avec 4mm à l'intérieur. La totale, quoi !! Et ça intéressait tellement les universités en France que je me suis retrouvée en année universitaire 1992-1993 de revenir à l'université de Sou pour enseigner ces nouvelles méthodologies qui étaient totalement inconnues. A Sou, Ils faisaient gestion et création d'entreprise. Donc, ils avaient demandé à MCDO Corporation s'ils pouvaient avoir des gens pour former. C'était des méthodes différentes de celles pratiquées en université. Ça n'existait pas d'avoir son centre propre de formation de gestion. Notre révolution territoriale. C'était tout structuré, bien calibré. C'étaient des méthodes qui ont été récupérées par pas mal d'universités pour alimenter les supports de cours pédagogiques. Hormis les entreprises familiales comme Michelin, mais qui était sur un autre secteur dans le développement de toute la famille. On passait notamment d'ouvrier à ouvrier qualifié. Voilà, dans un silo bien identifié. Pour les autres entreprises, tu faisais HEC, SUP de CO. Tu payais ta formation une blinde pour être dans un certain réseau. Après ça tournait dans ce sens-là. C'était comme ça. On a changé. Et aucune

université ; EDF, tout ça n'avait pas de centre de formation. C'était le boulot interne. Parce qu'à un moment, tu avais xx. Je travaillais à EDF pour un stage la première fois j'avais 16 ans. En fait, tu passais ta carrière. Une personne avait son premier échelon, puis deuxième, les commissions d'évaluation. Que la personne se développe ou pas, elle avançait. Voilà !!! Pourquoi investir dans de la formation. Alors pour parler d'un campus, il faut aussi voir le côté très américain que les grands groupes ; que ceux qui ont une forte visibilité ont leur campus. Là c'est pourquoi je parle de l'affichage. Il faut avoir le campus. C'est un *must do*. Après, je ne dis pas que derrière il n'y a pas du concret. Mais c'est impératif. Comme ce qu'il y a d'étranger en France : les fondations. C'est très anglo-saxon ; c'est très américain. Les entreprises doivent en avoir pour reverser les sous. Certaines entreprises françaises ont des fondations. Mais qui s'inscrivent dans la politique RSE. Et avec le terme fondation, un terme, on s'aligne dans une logique de pouvoir attirer du talent. C'est pourquoi je dis que c'est un affichage. Aujourd'hui, ils sont de plus en plus rattachés à la RH. On change l'image de l'entreprise. Ce sont les managers qui sont de plus en plus rattachés à la marque (le branding). C'est la marque employeur. Par exemple, sur le groupe M6, le Responsable Communication Interne et Marque Employeur est juste en dessous du RH. Il dépend du DRH. C'est pourquoi, quand je dis affichage, ça a un sens pas que péjoratif. Mais aussi le fait qu'on demande aux entreprises d'avoir leur propre centre de formation. Qu'elles soient en capacité de développer de développer des diplômes référencés RNCP. C'est un élément d'attractivité. Il y a certains managers qui ont commencé à gueuler, celles qui ont commencé à faire de la formation continue. J'ai une vision beaucoup plus macro.

II-2-Et l'essai-erreur ? C'est aussi dans le refrain qu'on écoute aujourd'hui. La possibilité de faire des projets et d'y renoncer si on n'atteint pas les résultats ?

Il y a le droit à l'erreur qui a été institué par le code du travail par rapport à l'employeur ; par rapport à ses obligations. C'est autre chose. Le droit à l'erreur des salariés ; il suffit de regarder les xx. Pour moi c'est une vertu. Comme on dit en Asie chez les bouddhistes "un bébé tombe 2000 fois avant de savoir marcher". C'est une vertu. On revient sur des sujets très pragmatiques. Les personnes dont le salaire est en partie calé à des objectifs. On se pose la question par rapport à leur type d'objectif. Qui définit les objectifs et fait énormément d'audit. A ce titre-là, je travaille là-dessus avec un client. Là, il y a une réalité purement économique de la personne.

\*Donc ça veut dire que

Ça veut dire que la prise de risque est très faible dans l'absolu. C'est comme un droit. Le droit est bien à utiliser. Est-ce que j'utilise mon droit ou je ne l'utilise pas ?

\*ça veut dire que ce n'est plus un droit à l'erreur ?

Il y a un droit, mais tu subis les conséquences. Qui peuvent être palpables sur le moment. J'ai le droit à l'erreur. Ça veut dire que vous ne pouvez pas me sanctionner.

\*Et leur salaire n'est pas impacté pour autant ?

Oui, quand le salaire est calé avec uniquement une rémunération basique. Mais dans tout ce qui est dans Compensation et Benefit, tout ce qui est composante à un salaire, il y a quand même un panel d'objectifs. Au-delà des primes d'objectifs, il peut y avoir juste une composante du salaire par exemple chez les commerciaux, chez les dirigeants. J'avais des DRH, j'avais une prime d'objectifs et j'avais des éléments de variables qui étaient liés à un certain curseur. Donc, si je prenais des risques, je pouvais me dire "ok, ma prime va jusqu'à 5000€. J'ai le droit à l'erreur. Je peux. Dans mes entretiens professionnels qui sont en plus des obligations légales, ça peut laisser entrevoir des difficultés à une évolution dans l'entreprise. On est en plus dans un endroit écrit. C'est quand même xxles entretiens professionnels sont formalisés, par écrit, c'est une obligation légale. Et après, entre ce qui est, nous sommes tous les deux tu m'as donné quelque chose à réaliser. Je me suis plantée. Tu me dis "ok, ce n'est pas grave". Ça peut passer, on est tous les deux. Mais un truc, évidemment, il y a des choses qui sont quantifiables ; il y a un N+1 au-dessus ; évidemment on va faire quelque chose de très pragmatique liée à l'entreprise. Quel est le taux d'erreur aussi. Si c'est la personne qui prend tout le taux d'erreur. Est-ce qu'elle a encore sa place dans l'entreprise ?

On voit qu'on bascule dans tout ce qui est anglo-saxon. On va dire "j'essaie, j'essaie". Mais aux USA, tu as le droit d'essayer, tu as le droit de te planter et tu as le droit d'être virer aussi. C'est une réalité. Après, c'est une mentalité. Tu sais aussi que c'est comme ça. Là, essayer de te planter et dire "ça aurait pu marcher". Après on va quand même te faire comprendre que rester dans l'entreprise, tu peux. Mais ça va être un peu plus compliqué. On est quand même sur des schémas de société, qui sont xx. On fait des copier-coller, sauf qu'on en prend qu'une partie. Aux USA, je sais que je peux perdre mon boulot, changer de boulot ou que je peux quitter ainsi de suite. C'est quelque chose qu'on n'a pas en France. Pourquoi ? Parce que qu'on a plein de chose. On a un CDI, même si un jour on peut se retrouver dehors sans avoir fait de faute. Mais le CDI a une histoire, il y a toute une protection sociale directe qui se construit, il y a une protection indirecte et implicite. C'est-à-dire l'accès au logement, l'accès au crédit. Si je suis en CDD, j'ai un peu de mal. Donc les gens s'accrochent au CDI. Donc le droit à l'erreur ok. On commence à faire du copier-coller, mais il faut prendre le package entier. Essayer des petites touches. Après, il y a certains métiers où on peut. Mais sans citer le client. J'ai fait un audit sur les orientations stratégiques d'une filiale l'année dernière. J'ai eu à identifier les orientations stratégiques sur quelques points. Le DG a pris un risque ; le DG de la filiale un N+1. Son DAF a été débarqué. Et lui, il a été débarqué cet été du jour au lendemain. Le droit à l'erreur ; il a essayé d'utiliser son droit à l'erreur. Je ne me fais pas trop de souci parce que je sais qu'il va retrouver du boulot. Encore que jusqu'aujourd'hui, il n'a toujours pas retrouvé... On est toujours dans la paraître... ça fait 30 ans que je travaille. J'ai été cadre très jeune. Ça fait 30 ans que je suis dans l'encadrement, la supervision, dans le conseil, le numérique n'a pas obligatoirement pas apporté de grands changements de management. Alors c'est génial, c'est plus rapide. C'est peut-être plus visible dans les mentalités. On revient au début. Dans la façon de gérer les entreprises. Le code du travail qui s'est assis sur une structuration en mode société anonyme des entreprises. Ce n'est que le statut des grandes entreprises. Actuellement, toutes les grandes entreprises, tous les cadres, les carcans sont structurés comme ça. On peut s'agiter comme on veut à l'intérieur. Quand, il y a le cadre et que là c'est un cas. C'est dur de vraiment de tout dissocier, de changer la totalité. Quelque chose de très innovant. L'autre fois j'allais dans une entreprise sur la transformation numérique parce que c'est le grand sujet. Quelles sont les entreprises qui ont bien réussi. J'étais incapable d'en citer une qui ait vraiment bien réussi.

J'ai plutôt cité celles qui se sont bien plantées. Parce qu'elles n'ont pas su anticiper. Souvent, parce que j'étais dans le média. Donc des directions qui sont très verticales ; pas du tout en adéquation avec les nouveaux acteurs comme Netflix qui xx. Mais sur les entreprises qui ont bien réussi à l'intérieur, c'est vraiment exceptionnel. Oh, peut-être si, sur les acteurs américains xxx.

\*Les GAFA ?

Oh, quelques-uns. Il y en a qui ont évolué avec le temps

\*Comme Google ?

Oui, mais je pense plus à Amazon. Qui via les outils a fait sa transformation. Qui est passé d'une histoire de logistique, au-delà du modèle économique ; sur la façon de gérer les choses puisqu'ils emploient des personnes. Dans les acteurs français, il n'y a pas eu un grand soir sur les outils numériques qui ont changé toutes les méthodes managériales.

\*On est en transition. Et la question est qu'on se rend compte que c'est iceberg. On ne traite qu'une partie. Derrière, il y a une culture, un patrimoine qu'il faut aussi transformer.

J'ai été RH pendant très longtemps. On parlait souvent de l'histoire RH de l'entreprise. Quand on arrive dans une entreprise, il y a une histoire. Là, ok, il y a des outils. Mais ça ne change pas l'histoire. Il y a des choses qui reviennent. Et d'ailleurs, c'est intéressant, les fournisseurs, les prestataires qui fournissent des outils soit des SIRH, soit de plateformes, les SAS, etc. J'ai une de mes boîtes qui fait ça. On voit le taux d'acquisition par les salariés, au début ça monte et puis après l'outil reste avec 15% ou 20%, y'en a qui ne puisse pas. Pourquoi ? Parce que l'ensemble de l'entreprise ne fonctionne pas comme ça. Et qu'on remet les façons de manager avec des bureaux ou instituer la hiérarchie descendante dans la décision. Alors qu'on partage tout et tout ça, mais dans la décision, il y en a un qui tranche et c'est descendant. Surtout quand il y a des situations de crises.

\*Même dans les DSI.

Dans les DSI d'autant plus. Je connais le DSI d'EDF, il y a des ordres de flexisécurité. C'est l'ancien des armées de Sécurité il est très proche de l'association de l'ANECI sur les questions de sécurité. Je ne vais pas aller lui parler de management transversal. Il va me dire, là on marche en mode silo, c'est très cloisonné, et ainsi de suite. La réalité, on peut imaginer un enjeu stratégique assez important. On voit que les managements des entreprises restent ; on voit que l'outil est soit une plus-value ou soit des outils qui vont justement perturbés le management.

\*C'est ça justement. Ça montre les symptômes du management actuel ?

Il y a une vraie dichotomie. J'ai des outils ; et puis je veux manager autrement. Après je me dis, on va tous les coacher, on va tous leur mettre des formations. Mais ce n'est pas qu'un individu

s'approprient l'outil ou les techniques englouties. C'est qu'il faut que l'ensemble de l'entreprise dès le début on repense à l'outil. Quand on pense à des acteurs tels que Netflix, quand ils ont fait leur révolution. Ils ont pris l'outil, ils sont partis avec l'outil et ils ont déclinés ensuite le nouveau. Netflix faisait avant de la vente de vidéos. Ils avaient des DVD et les livraient. Ce que faisait TF1 Production. Ils livraient des DVD, ainsi de suite. Au bout d'un mois, ils ont tout arrêté. Ils étaient en train de s'écrouler. Ils sont partis. Ils ont recréé un outil. Donc l'entreprise est partie de l'outil. Donc ils ont tout repensé comme ça. Ils n'ont pas essayé de s'adapter clean-shit. Donc on réadapte un management qui est propre à eux. Mais l'art de se dire, on ajuste l'outil juste à côté, et du coup ça va changer toute l'entreprise. Et puis c'est donner à l'outil des vertus. Ça laisse encore bien les dirigeants visionnaires qui sont capables d'utiliser une vision à laquelle l'ensemble du corps social adhère. Qui arrive à faire bouger les choses. C'est comme ça le sujet avec ou sans outil. Ils arrivent à prendre tout le monde avec tel outil facilitateur. En revanche, quand ce n'est pas le cas, si oui l'outil peut être facilitateur sur certains points ; ils peuvent aussi créer des situations assez complexes sur la maîtrise de l'outil, sur la formation, sur la remise en cause de l'autorité et du management,

\*C'est vraiment ce que tu décris-là. On a des structures très pyramidales qui font appel à des consultants sur les bienfaits du numériques. Et quand ils l'appliquent, ils se rendent compte que ce n'est pas ça.

J'étais au salon RH au mois de mars. Et de voir 90 exposants et 84 qui arrivaient avec des outils. C'était chacun avec son outil magique. Vous allez révolutionner vos évaluations du personnel, vous n'avez plus besoin de les faire, vous cocherez des cases, vous enverraient les enquêtes, vous pourrez gérer vos entrées vos sorties, vous pourrez voir l'évolution de vos formations vous pourrez voir s'il a validé tous les modules. Ce qui s'apparente à du reporting. C'est est-ce que l'outil va être magique ? Dans ce cas, on met l'outil au Conseil d'Administration. Si le truc est si magique que ça. C'est au niveau de la décision que je mettrais ça ; et pas dans la déclinaison de la décision. Donc voilà, on est en mode exo-collecte des outils.

La question est de savoir si xxx. C'est à l'entreprise de le dire le taux d'acquisition est très faible. Et ça on ne va pas le dire. Et après, l'autre sujet c'est que l'outil ; on part du postulat que ceux qui sont en entreprise ont moins de 40ans, ils doivent savoir utiliser l'outil, les digitales natives et ça c'est une catastrophe. Et du coup, on part du postulat que la personne automatiquement va devoir maîtriser l'outil. Il y a le hardware. Comme il va y avoir du *user responsive*. Et du coup on parle des entreprises où comme il y a eu des suites sur l'Office, t'es dans le service administratif, d'office tu dois connaître Excel et Word, voire Power Point comme si c'était naturel. Même si tu n'as pas fait de formation par défaut. Et là, on se retrouve quand même dans une situation xx. L'Etat lance son application. Sauf que ce n'est pas donné à tout le monde. On parle aussi d'outils qui sont mis dans l'entreprise pour faciliter les choses qui elles à contrario mettre une difficulté les personnes. Je peux arriver et dire "si j'ai 50 ans, on va dire c'est un vieux con. Et si j'ai la trentaine, je dois savoir bien utiliser les outils. Je n'irai pas me mettre en difficulté par rapport au collègue, je n'irai pas demander au collègue. Peut-être que j'irai demander chez moi auprès d'amis ainsi de suite, mais je me mets en difficulté parce qu'on impose aussi le fait que "c'est génial, maintenant, il n'y a plus qu'un clic. "Oui, mais est-ce que le clic, je sais l'utiliser ? Est-ce que le clic je le fais correctement ? " Et ça il n'y a pas

de remise en cause là-dessus. On peut avoir une impression “je vous mets le xx, maintenant vous pouvez commander. Vous avez les salles de réunions. Vous cliquez c’est vite fait”. Ben j’ai un problème, on impose quand même l’outil avec le postulat que la personne doit savoir utiliser l’outil.

Je vais prendre SFR. Je ne sais pas si tu as déjà visité. J’ai eu la chance de visiter SFR qui était à la Plaine Saint Denis. Je l’ai visité il y a quatre ans. Grande délégation, il avait fait un nouveau siège. Toutes les personnes avaient un téléphone Samsung, des partenaires. Tout le monde avait son téléphone pour naviguer dans l’entreprise, pour réserver les salles, même les stores, pour aller à la cantine, ils trouvaient ça génial. La direction trouvait ça génial. Or, c’était très oppressant pour la plupart des gens. On les fliquait en permanence. Des fois ça ne fonctionnait pas. Qui j’appelle. Voilà !! On est dans le même sujet. On avait imposé une situation particulière chez SFR. Mais on avait bien imposé un outil, en partant du principe que “dès que tu postes chez SFR, obligatoirement, tu sais te servir d’un téléphone. Moi qui suis en permanence dessus, je ne sais pas vraiment l’utiliser. Il y a plein de fonctions. Et ce postulat d’outil facilitateur peut être un outil qui met en difficulté certaines personnes et qui remet en cause une cohésion d’équipe. Il n’y a pas de sujet là-dessus. Si j’ai un iPhone et que toi tu as un Android, si je veux utiliser ton Android, je vais galérer. C’est pareil, pourquoi je vais pouvoir savoir me servir d’un Samsung en entreprise. Et d’ailleurs, les formations aux nouveaux outils numériques, que ce soit du software ; après on met du e-learning, des modules de formation. Et donc la personne doit se débrouiller toute seule en se disant xxx.

#### \*Les Mooc

J’avais lu quelque part que 1 sur 1000 arrivait jusqu’au bout. Parce qu’il y en a qui pour avoir un certificat américain xxx. Et là, l’entreprise c’est le cas. L’individu, on remet tout sur l’individu. C’est génial, l’outil en trois clics tu dois faire. En te disant que c’est facile et que ça va faciliter les choses. Et après, on voit sur les modules, par exemple IBM, sur le logiciel IBM Watson ; où en plus t’as un monitoring en permanence. Donc on voit si la personne est ; la personne en fait voit son évolution. Les managers eux aussi voient l’évolution. Il n’y a pas à dire “ oui, j’ai lu chez moi. Après il y a examen. Là je loupe ou je ne loupe pas. Là c’est qu’on peut tout voir en permanence.

#### \*C’est un peu le Big Brother ?

Dans ce que développe Watson, il y a Watson air, côté santé j’ai visité en délégation là-bas. Et ce qu’ils font c’est xx. Je me suis pris la tête avec le N°3 Français en lui disant qu’elle est l’éthique derrière. Qui contrôle, etc. Il m’a dit ne vous inquiétez pas à IBM, nous on est bienveillant. Il n’y a pas de charte. C’est un contrôle de l’algorithme, le contrôle des individus via l’outil. Et comme tout est connecté, quand tu ne prends plus de sel à la cantine, on se demande, elle a peut-être un peu mal à l’estomac. Est-ce que je peux investir de la formation sur cette personne qui est un peu malade. Il y a quand même des entreprises qui vendent ça. Dans les arguments de vente peuvent le mettre.

\*ça ne devrait pas être légal.

C'est un sujet sur l'actualité numérique, sur la Data. Mais aux USA, il y a des Data Brokers qui les revendent. Pour Watson Else il achète de la Data xx. Et ben, quand on décline au niveau de l'entreprise, et bien la personne elle vient, elle a un contrat. La Data qu'elle génère au niveau de l'entreprise appartient à l'entreprise. Elle en fait ce qu'elle veut. Il n'y a pas d'instance représentative. Il n'y a pas de contrôle autre que xx. On est dans des idéologies. Certains auteurs ont parlé de capital humain. Il y a le terme ressource humaine qui a une double connotation. Ressource, ça peut être quelque chose dont on se sert jusqu'à épuisement. Et il y en a bien ceux pour qui on voit que c'est de l'investissement. Parce que pour la personne qui a 50 ans, qui d'un coup à changer son régime alimentaire, ou le principe de humanise qu'il ne fait plus souvent "est-ce qu'il va plus souvent aux toilettes ?". J'ai vu qu'il ne faisait pas de sport dans le cadre de l'entreprise a la probabilité d'avoir des soucis de santé. Donc, qu'est-ce que je vais pouvoir dire là-dessus. C'est déjà penser ça. Ce n'est pas de la fiction. Que ce soit en Chine, que ce soit en général dans la société sur les points positifs ou négatifs du ranking qu'on fait. C'est clair que quelqu'un qui investit dans un logiciel comme ça, au-delà de l'optimisation, l'optimisation peut engendrer le "je te mets ou pas sur la touche". Ça facilite aussi ça. Les questions qu'on pouvait avoir sur ce type d'outil, avant réunion de managers, on a un problème avec tel élément. Qu'est-ce qu'on fait avec un tel outil, qu'est-ce qu'on peut faire après. Il est plus performant ? Pourquoi il n'est plus performant ? Est-ce qu'on va former ou pas ? Ou bien ça va nous coûter encore un billet de 5000€ ; ça fait deux fois qu'on le forme ainsi de suite. Je prends le temps ainsi de suite. Maintenant, il y a quand même des sociétés qui vous propose "ça vous avez pu poser". La question est vous pouvez mettre ça dans une case rapidement...Heureusement en France, il y a très peu de grandes entreprises, et plein de petites entreprises qui ne peuvent pas utiliser ce type d'outil. Mais c'est ce type d'outils qu'utilisent les assurances pour les incidents pour les sinistrés. Les risques de savoir si ça vaut le coût d'assurer la personne ou tel type de bien, c'est la même chose en entreprise. C'est ce type d'outil, mais qui reste un outil. Si je dis cette personne a plus de difficulté et que je considère socialement que c'est mon rôle en tant qu'entreprise de pouvoir assurer son play BT; que justement elle est peut-être moins performante et qu'elle a besoin de plus d'accompagnement. C'est d'abord ce qu'on veut en faire. Avec un même diagnostic, quelqu'un qui est potentiellement malade, peut-être qu'on va devoir revoir les aménagements d'horaires identifier comme tel ; de l'accompagnement xx. Il faut penser comme ça. Et d'ailleurs sur la RSE c'est important, j'ai fait un travail dessus ; certaines entreprises ; essentiellement ce qui est très important et qui a un impact sur l'environnement, environnement autre que société, celui du bâtiment, travaux publics, elles parlent quasiment toutes de responsabilité sociale et environnementales des entreprises ; et celles qui sont dans le bâtiment sont toutes sociétales parce qu'elles ont toutes un impact sur la société. Donc, tu peux imaginer que certaines entreprises ont certains outils. Qu'est-ce que je mets derrière l'outil ? Qu'est-ce que je peux en faire ? Est-ce que je veux un outil qui va me permettre d'optimiser en termes de rendement ? Et d'éliminer, d'identifier là où ça ne vaut pas le coup d'investir ? Qui est un peu contraire au droit où on est sur l'employabilité de la personne. Après, il s'agit de faire valoir son droit et de démontrer la faille. Sinon, je vais donner des petites formations lambda ; ou soit je me dis j'ai besoin d'une cohésion, d'un certain corps social qui est assez stable et d'identifier les forts potentiels et aussi tous ceux qui sont xxx, je n'ai pas envie de polarisation au sein de mon entreprise ; et je m'assure que tout le monde on reste dans le même bateau. Donc c'est pourquoi dans l'entreprise, on peut avoir ce type de réflexion peut-être qu'ils vont utiliser l'outil pour continuer dans cette réflexion ; mais cette réflexion, c'est

bien la vision de l'entreprise, ce que je veux en faire. Donc on revient toujours au niveau des dirigeants, ou voire si les dirigeants du Conseil d'Administration qui va xx. Il y a une entreprise qui fait dans la prothèse de genou qui a un fond d'actionnaire à plus de 30%; non c'est un fond de pension plus de 30%. Donc on voit que la politique sociale elle est vite déclinée. C'est que je veux des ratios et basta. Alors, il y a des dirigeants qui pousse à 10% ; qu'un dirigeant historique xx. Quelle est sa capacité de décliner ? De dire "non, j'ai des supers outils. On va les utiliser pour xx. L'outil nous coûte 85.000€ + la maintenance à 35.000€ ; je suis à 120.000€. Ben, je veux au mois qu'il y ait 140.000€ ou 150.000€ qui entre en bas de page. Qui entre de l'autre côté. Je ne vais pas mettre un billet là-dessus. Donc, tu utilises l'outil pour optimiser avec un retour sur investissement qui est ; parce que les fonds de pension qui eux veulent un retour qui est assez rapide à 5 ou 6 ans au plus tard pour réinvestir ailleurs.

Donc là, j'aurais pu mettre toutes les belles actions qui peuvent peut-être utiles dans certains moments où il y a un manque de cohésion sociale ; de mettre ce qu'on appelle la mariée. C'est-à-dire je mets un peu de la coût sur xx, action de formation, actions collectives "tout le monde est beau. Tout le monde est bien". On fait des séminaires d'intégration ; de séminaires de cohésion. On part tous au ski pendant deux jours ensemble et tout ça. La réalité du terrain c'est que si la direction me fasse manager à des impératifs ce ne sera que du liage. De la belle chantilly sur les gâteaux dégueulasses.

Je vais prendre le cas de Google avec tous les moyens qu'ils ont. Ils ont été les pionniers avec d'autres du 4-5eme. C'était le Silicone Valley. En gros, si tu faisais une activité, une association, tu travailles 80% ; et on te laisse les autres 20% du temps un jour avec les outils de l'entreprise à ta disposition. Et tu viens exercer. Et comme ça, il va y avoir de l'essaimage, de la créativité, etc. Et ben, ils ont arrêté. Ils sont revenus parce qu'à un moment il y a des logiques économiques. Il y a quand même une guerre commerciale avec la Chine qui est quand même énorme. Quand on est seul, en situation de monopôle, je peux mettre des choses innovantes qui me permettent d'être encore au-dessus. Par exemple, je vais prendre la créativité. Mais quand j'ai un autre acteur qui arrive comme ça. On va essayer de se remettre dans l'opérationnel pour grimper. Quand tout va bien en général...Mais quand la tempête arrive. Quand je vois Amazone qui est juste énorme. Quand je vois Alibaba, 268 milliards de Yuhen en une journée. L'ex-journal des amoureux, le 11/11, jour des amoureux, et en Chine l'amour est très lié avec l'argent. Dans les mariages, ils ont plein de sous. C'est un jour où il faut faire les affaires. Ce jour des affaires, Alibaba s'est positionné dessus ; dans le marketplace et tout ça. Et maintenant, même dans le verbatim, on parle du Alibaba day's. Comme quoi, ça a changé. Cette année, ils ont fait en 90 seconde 1 milliard de chiffre d'affaire. Et sur la journée, ils ont fait l'équivalent de 35 milliards. 35milliards c'est le chiffre d'affaire du plus gros groupe aérien d'Europe annuel. Le Groupe Lufthansa fait 37-38 milliards de chiffre d'affaire, c'est le plus gros groupe européen aérien. Amazone aussi ? Pourquoi Amazone est pointé du doigt. C'est parce qu'il a les bons trucs. On va jouer au babyfoot, la piscine ainsi de suite. Ok, mais soyez rentables. Il y a une vraie polarisation des cadres aux ouvriers, voire même des forçats qu'on force à travailler. Il y a pas mal de reportage dessus. Donc, l'histoire de dire, je prends 20% du temps. Ok, c'est très bien puisque ça fait venir xx. On voit que l'ambiance est souvent remise en cause par des

logiques financières. Elles vont toujours présider. Et pourquoi ? Parce qu'ils ont des levés de fonds énormes d'investisseurs.

\*Mais est-ce que c'est même raisonnable de vouloir se comparer à la Chine ? A elle seule, ils sont plus nombreux.

Je ne sais pas. Pour l'instant, ils ont une guerre commerciale. Ils font des produits aux particuliers xx. Mais on voit que dans la gestion internes des entreprises, ça a un réel impact. Qu'on parle de Google, de Facebook, il ne faut pas oublier que le principe parle maintenant c'est l'acquisition. Ce n'est pas le développement des compétences ; le fameux campus ainsi de suite. C'est l'acquisition que ça marche ou pas. Au moins personne ne l'aura. On est sur ces logiques-là. Le 4/5eme c'est bien ça. Ça reste de l'affichage. C'est intéressant de le prendre comme une expérience. Mais on voit bien qu'il y a toujours des logiques financières derrière. Quand tu vois qu'ils ont des fonds de pensions des actionnaires qui disent "moi vos trucs de babacool. Je m'en fous qu'ils soient en short ou en surf, aux salaires où ils sont payés, je veux du retour sur investissement. Il y a certains Patrons, comme celui d'UBA qui s'est fait débarqué. Le patron de McDo vient de se faire débarquer en relation avec un salarié du Groupe. C'est pour dire que le pouvoir des actionnaires...Je suis Patron de Boloz et Compagnie. J'ai envie d'avoir une relation avec un membre de l'entreprise, si je suis patron, c'est moi qui réellement décide. C'est comme ça, j'ai le droit d'avoir des relations dans mon entreprise. Là, c'est de suite, il a été débarqué en quelques minutes. On voit bien que ce n'est pas lui qui a le pouvoir. Donc dans les déclinaisons des gouvernances des entreprises, quel que soit le type de management qu'on peut mettre en place, qui peut être s'assurer à être attractif pour avoir de nouveaux salariés ou pour garder des compétences essentiellement. Le reste c'est quand même fait pour de l'optimisation des ressources internes. Et on le voit sur certains métiers, où il y a une plateformes de certaines entreprises, c'est-à-dire faire appel à des free-lance de plus en plus. On passe par la Direction des Achats et non plus par la DRH pour une raison de coût. Qui permet d'avoir des xx à des moments T. Et de ne plus employer à des moments où il y a un creux dans son activité. C'est un des engagements du salariat qui intéresse les xx. Puisque le salariat a été inventé par les patrons. C'est l'horaire collectif. Le salariat c'est le collectif. Tout le monde est xx; journaliers. Dans le monde le salariat ce n'est que 40% des travailleurs. C'est le rapport de l'OIT. Ce n'est pas le modèle de référence. En revanche, oui en France, il y a 85%. Pourquoi ? Parce que dans tous ces pays qui sont industrialisés, le salarié est devenu une référence pour savoir la force de travail est monté de telle heure à 18h00. L'horaire collectif. Et je veux que mon activité ait toutes les compétences et que l'autre ne l'ait pas, au lieu d'aller chercher tous les jours ainsi de suite. C'est ça. Sauf que le salariat chez nous c'est différent. On a la protection sociale. Les personnes sont fortement attachées au salariat. On voit que pour certaines entreprises, pour certaines fonctions sont en clin de faire appel à des indépendants, en free-lance en anglo-saxon. Et on voit justement que dans le management, l'attractivité est liée juste par rapport au coût. L'intelligence collective, j'en rigole parce que j'ai assisté à une grande messe du droit du travail à la Mutualité. Et entre les speechs de l'intelligence collective alors que c'étaient des DRH et c'est eux qui sont censés déclinés ça dans l'entreprise. On leur a appris qu'ils devaient être collectifs. Voilà un peut tout le petit amusement sur ces méthodes de management. J'en ai vu passer entre temps. Et même de se mettre en situation de danger pour xx; je me laisse tomber, les autres sont là derrière

## \*La confiance, la bienveillance

La bienveillance en entreprise je n'y crois pas du tout. On peut avoir de la bienveillance entre toi et moi. Dans un collectif où il y a l'aspect concurrentiel. Où les individus sont tout le temps en permanence en concurrence. La bienveillance, non. Parce que bienveillance c'est un peu le tout monde trop con. La bienveillance n'a jamais été valorisée en entreprise. Faut être bienveillant. Il ne faut pas s'insulter devant tout le monde. Dans la machine à café, à la cantine, dans les bureaux, il faut être bienveillant. J'ai un gars coach, psychologue clinicien qui intervient à Paris Assas. Et qui justement met à mal la bienveillance (Château Vieux). Il remet bien les choses en place. Il dit, si je suis bienveillant avec toi c'est parce que j'ai une relation particulière avec toi. On est sur la relation d'amitié, de confiance. Ce n'est pas parce qu'on est dans un groupe, qu'il faut être bienveillant avec tout le monde. Quel est le lien que je vais avoir avec quelqu'un avec qui je n'ai pas d'attente crochue. Ça n'existe pas au sein du collectif d'une entreprise. Même la bienveillance avec des personnes en situation de handicap xx. Faire preuve d'empathie ça peut être à des moments particuliers. Le monde du travail surtout en terme juridique, c'est un lien de subordination fort qui est déséquilibré, qui est rééquilibré par le code du travail pour garantir des droits aux salariés. C'est, "tu es mon employé, tu fais ça et point barre". Dans une situation tellement descendante où le code du travail a été construit justement pour assurer une protection parce que c'est le seul contrat en droit français qui est très déséquilibré. Et que c'est pour rétablir cet équilibre. La réalité de l'entreprise ce n'est pas ça. On est rarement bienveillant en permanence. Ce n'est même pas naturel. C'est notions d'empathie, c'est parce que j'ai vraiment envie. C'est je projette ça, je transfère et ainsi de suite. Si on me demande d'être bienveillant c'est parce que j'ai peut-être envie de dire quelque chose. Décliner "on est tous bienveillant", bah non. Et en plus, ce n'est pas sûr que mon comportement bienveillant pourra être perçu par quelqu'un d'autre comme étant comme tel. Si t'arrive dans l'entreprise et que je te dis "je ne supporte pas le contact". Si socialement, tu ne supportes pas le contact, tu peux prendre ça comme une agression.

Et donc, toutes ces méthodes de management, je les ai presque toutes vu parce que je travaillais dans des grands groupes. On nous formait comme des managers. Et du coup, ce qu'on peut retrouver actuellement ce sont des déclinaisons. Mais ça ne changera pas la méthode de management qui est déclinée depuis quasi 100ans dans les entreprises et qui a juste évolué grâce aux outils au niveau des interactions. Moi c'est la réalité que j'en ressors de toutes grandes ou moyennes entreprises. C'est in vivo, vue de l'extérieur. En tant qu'intervenants même pour xx. Je suis expert au juridique. C'est un challenge pour les salariés. Pour les étudiants de Paris 1. Il y a un challenge pour le numérique qui évolue. Donc, il faut qu'ils trouvent de nouvelles lois qui s'adaptent de bonnes formes. Mon côté très observateur. Les logiques économiques font qu'il y a une valeur a cherché en bas de page. Et tant que ça ne change pas le jour où on vous dit "bah non, tout est bien ; et puis il vous donne l'argent". L'argent ne vient qu'en contrepartie d'une valeur de travail. Pourquoi on va te payer tant pour faire une charge de travail ; c'est qu'on donne une valeur travail. Or quand on donne une valeur travaille, la personne qui investit

dans l'entreprise veut voir un retour sur cette valeur. Alors qu'on mette des choses sur l'intelligence collective, la bienveillance, l'agilité etc ; tout ce qu'ils mettent pour payer des coachs. Ok, au bout d'un moment, j'ai sur le global une valeur attendue. S'ils s'engueulent tous et qu'il y a un turn-over et que j'ai ma valeur en pas de page. Je m'en fou. C'est un peu comme ce qui s'est passé dans les centrales téléphoniques avec un turn-over important et un bon chiffre d'affaire. Est-ce que c'est bien socialement ? Pourquoi je devrais de méthode de management ou mettre des outils numériques pour aider au management ? C'est derrière, il serait tous utopiste de croire que c'est pour le bien-être des salariés. Le bien-être des salariés est obligatoire puisque la responsabilité sociale de l'employeur c'est de mettre des outils pour prévenir l'altération physique et psychologique des salariés. C'est la responsabilité pénale du seul dirigeant. Je vulgarise. Je t'emploie, je te salarie. Je te prends pour une tâche particulière. J'achète ta force de travail. Inversement, au moment où tu entres dans l'entreprise, et au moment où tu sors de l'entreprise, tu dois être dans le même état physique et psychologique que quand tu es entré. Parce que je ne dois pas te détériorer. Je n'ai acheté que ta force de travail. Voire même, tu dois ressortir avec plus d'enthousiasme. Mais en même temps, si en termes de droit pur, il ne doit pas avoir d'altération, de la fatigue ainsi de suite. Sauf qu'en réalité, il y a de l'altération, de la fatigue. Et à ce titre-là, l'employeur a la responsabilité de s'assurer de protection physique et ça peut être la mise à disposition de matériaux collectifs et individuels etc; et psychologique justement comment mettre un bon management qui puisse sensibiliser l'encadrement ; des façons de manager pour éviter la charge de travail, l'adaptation aux outils. Les managers ont des supports où ils doivent justifier de cela en disant "on a sensibilisé. Ça n'empêche pas que l'employeur est toujours responsable. Et ça lui évite d'être dans la faute inexcusable qui ressort du pénal. Donc tout ce qui est en accompagnement, en sensibilisation, à l'introduction de nouvelles technologies, du management, les applications, il y a quand même derrière un volet aussi de dire "je coure un risque juridique". Il ne faut quand même pas l'oublier. Celui qui est bien responsable, c'est bien l'employeur. Il y a quand même une finalité derrière, c'est un document obligatoire. Qui est un document unique de l'évaluation des risques qui est obligatoire dans toutes les entreprises à partir de 1 salarié. On identifie tous les risques ; et donc le danger et la fréquence. Risque qu'il ait une météorite qui nous tombe dessus. Oui, mais le danger est important mais la fréquence est tellement faible que je ne vais pas mettre une cloche. Mais en revanche, l'exposition au bruit ; et pareil tout ce qui est risques psycho-sociaux contre le management classique, trop directif. Et donc quelles sont mes actions de prévention. Ben je forme mes managers, je sensibilise mes managers, je fais des réunions, dans quel temps ? Quelle est la période en réponse du suivi ? Et du coup j'introduis les nouvelles technologies. Je m'assure que l'ensemble des personnes soient formées par le e-learning que je mets. Donc j'ai sensibilisé pour m'assurer que la personne ne soit pas en difficulté. Mais en réalité que la personne soit en difficulté ou pas...Après il y a les accidents ou incidents, où on regarde le document et on se demande qu'est-ce qu'on pourrait améliorer ? Après je fais mon e-learning, mon étape 1. La personne est perdue Elle se retrouve en difficulté par rapport à l'outil, elle n'est pas à l'aise avec. Elle peut être mis sur le côté pour un malaise ou un burn-out. Et puis à dire "oui, ah c'est vrai qu'elle était mal encadrée xx. Donc on voit qu'il y a une obligation légale derrière. C'est un des deux éléments parce que je vais mettre des outils à disposition ; donc accélérer, augmenter la productivité. Et de l'autre côté, je vais mettre des outils aussi pour prévenir de certains risques ; où en mettre en place des actions de formation pour tout ce qui est management d'encadrement. Où l'introduction ; quel est l'impact de l'introduction des outils d'un ordre personnel. Il me semble que ça peut être ça. Et on voit que les applications légales financières président quand même à tous ces trucs. Quand je fais des propositions, quand je fais

du coaching. On ne le présente pas comme ça. Quelqu'un peut être fortement en difficulté et malveillant peut être suffisamment destructif voire violent pour d'autres personnes.

ENTRETIEN 25-HEAD OF CULTURE & SKILLS DEPARTEMENT - BNP PERSONAL FINANCE - COMMERCIAL AND MARKETING DIVISION

I-1-Êtes-vous confrontés à des transformations permanentes au sein de BNPParis-Bas ?

Bah oui, comme toutes les entreprises, on a toujours des transformations qui s'opèrent au fil du temps. Il y a des transformations au niveau organisationnelles, des transformations au niveau humain, il y a beaucoup de choses qui se transforment et qui évoluent.

\*Lesquelles ?

Là c'est trop général. Vous avez des transformations organisationnelles qui s'opèrent de manière régulière pour des raisons de rapprochement. Ça va par exemple être au niveau géographique pour plus de proximité avec les collaborateurs. Vous avez des transformations au niveau des approches au niveau digital là où effectivement touche le monde du digital touche en plein l'organisation et donc on doit s'adapter au monde technologique. Quand on parle des nouvelles technologies, c'est tout ce qui est posture et comportement. C'est tout ce qui est capacité à être de plus en plus proche du collaborateur xx ; au travers d'outil comme skype, tout ce qui est télétravail aussi. Ça fait partie des grandes réorganisations. Ça fait partie des réorganisations des modes de travail. Aujourd'hui, les collaborateurs ne travaillent plus sur place. Ils travaillent beaucoup chez eux. Donc ils donnent des outils qui sont utilisables chez le collaborateur pour faciliter son travail au travers d'outils comme skype. Mais aussi, on donne aux collaborateurs des outils comme des smartphones de manière à leur permettre de travailler à distance. Ça s'est beaucoup développé.

I-2-Et face à ces transformations-là, quelle est la réponse de BNP ? Quelle est la démarche d'un point de vue d'organisation qu'elle adopte pour répondre aux transformations ?

Aujourd'hui on est dans les transformations organisationnelles. On doit s'adapter. On doit proposer aux collaborateurs des modes de travail qui sont différents. Aujourd'hui, on travaille beaucoup sur un travail en flex office. Les collaborateurs n'ont plus de bureau à titré. Les principes d'open space dans lesquels les collaborateurs n'ont pas de poste à titrer. Ils ont des portables qui leur permettent de travailler dans leur environnement de travail au sein de leur direction, mais aussi dans d'autres endroits. Donc là, au niveau organisationnel ça a beaucoup évoluer dans ce sens-là.

I-3-D'un point de vue de leur compétence. Ils sont plutôt polyvalents ou dans la spécialisation ?

En fait, ça dépend des différents métiers. Dans plusieurs entreprises, vous avez différents métiers. Vous avez aussi bien la finance que le marketing, que du juridique que du Compliance, que de la Conformité, la Communication ; donc en fait en fonction de leur domaine d'activité. On peut avoir de la polyvalence dans des postes marketing opérationnel ; plutôt que dans des postes juridiques où là on des experts.

I-4-Et vous, quelle est votre journée-type ?

Je n'ai pas de journée-type. J'ai comme mission de développer les compétences des collaborateurs. Donc, dans la Direction dans laquelle je travaille, on les faire monter en compétence aussi bien dans le cadre de leur travail actuel que dans ce qu'on appelle leur employabilité, à faire préparer leur avenir de demain. Et c'est aussi travailler sur les nouveaux postes d'informations, d'e-learning. On les prépare aussi aux métiers de demain. On sait bien que les métiers de demain, on doit faire de nouveaux métiers. Dans tout ce qui par exemple Data Scientist; tout ce qui est digital.

C'est travailler avec les collaborateurs de ma direction qui ont des profils marketing, des profils digitaux, analytiques, qui sont aussi des profils de pilotage. Et proposer à ces personnes à travailler demain aux postes qu'ils ont envie d'occuper demain.

I-5-Et par rapport à ça, est-ce que les équipes travaillent en transversale ou bien elles sont enfermées dans leurs silos ?

Aujourd'hui, ce qu'on veut faire c'est développer la transversalité. Dans l'entreprise, il y a beaucoup de silos. Les gens ont tendance à travailler sur un projet sans prendre en compte les différents xx qu'il peut y avoir sur ce projet. Pour un projet marketing, c'est fait avec la Compliance, mais aussi la Finance ; tous interagissent sur ce projet. Mais donc, on a tout cassé le travail en silos. Le sujet sur lequel on va travailler en "fraction" pour reprendre les experts. Mais il y a des sujets sur lesquels on va vraiment favoriser la transversalité et casser des silos.

I-6-Et en ce moment, votre structure organisationnelle, elle est plutôt hiérarchique ou bien entre deux ou bien totalement en râteau ?

Ça dépend de ce que vous appelez hiérarchique. Les entreprises sont plutôt hiérarchiques, mais il y a un principe de râteau. Il y a du hiérarchique, il y a du râteau, il y a du management transversal. Il y a tout ça.

II-2-Est-ce qu'il y a le principe d'essai-erreur ? Ou test and learn ?

Il y a deux choses. Test and learn c'est une chose où on peut travailler sur un projet et on se dit "on va faire du test and learn". Il y a qu'on va essayer d'avancer en apprenant. Et de l'autre côté, il y a la notion d'erreur. Il y a le principe de pock. Donc d'un côté, il y a le test and learn c'est une méthode de travail qu'on utilise beaucoup parce que ça nous permet de travailler et

surtout ça nous permet de nous adapter et pas aller au bout d'un projet quand on se rend compte qu'il n'est pas intéressant, qu'il n'est pas rentable. C'est une espèce de pock. Et d'un autre côté, il y a la deuxième question sur le droit à l'erreur. Qui est quelque chose qui n'est pas franco-français. Ça c'est très difficile à développer et surtout à faire comprendre en termes de management. Mais on favorise encore le droit à l'erreur s'arrête encore en France à un mot, mais on essaie de faire en sorte que le management favorise cette opportunité ; cette possibilité du droit à l'erreur.

II-3-Les méthodes pour résoudre les problèmes, c'est en équipe ou individuel ? C'est du codéveloppement ?

Ben ça dépend des activités. Si vous avez un problème à résoudre qui touche à un projet d'équipe. Et bien on essaye de le résoudre en mode d'intelligence collective. C'est-à-dire qu'on a des principes de PDCA où on va prendre des personnes en travaillant sur une problématique. On travaille aussi en mode PDCA quand on a un problème qu'une équipe a du mal à résoudre seule et trouver la solution la plus simple. Ça va donc être réglé dans le collectif.

II-4-La répartition du travail, est-ce que c'est le collaborateur qui est en autonomie ou bien c'est le manager qui lui impose la marche à suivre ?

Dans la Direction dans laquelle je travaille, on va dire qu'on a 100% de cadres. Qui sont donc des cadres renforcés qui sont sur des projets. Donc, ils gèrent un peu leur temps en fonction d'un xx qui ne va pas. C'est-à-dire, il n'y a pas d'horaire de travail, il y a un projet avec une date line. En fonction de cette date line, les équipes s'organisent pour être au RDV.

II-5-Et le mode décision. Il est plutôt collaboratif ou verticale ? Plutôt de type commandement avec du contrôle derrière ?

Ça c'est une bonne question. Mais ça dépend des personnes. On favorise le management collaboratif. C'est là les inputs de l'entreprise. Après, en fonction, ça change ; c'est différent d'un manager à un autre. On a des managers qui vont favoriser la décision, le travail en équipe ; vont favoriser le collaboratif ; vont favoriser le travailleur en ayant un fonctionnement de résultat. Et d'autres qui vont plus avoir un mode de management par commandement. Ils vont dire "il y a ça à faire aujourd'hui. Il y a ça à faire demain". Mais il y en a de moins en moins. On est plus dans un management où on intéresse, on implique le collaborateur et on fait en sorte que le projet avance.

II-6-Et donc, si on vous demandait de qualifier le type de management dans lequel vous êtes aujourd'hui, ce serait lequel ?

On est dans un management collaboratif. On implique les collaborateurs ; on les responsabilise. On leur donne le droit à l'erreur. C'est un management que je dirais de responsabilisation, de délégation. On délègue les sujets, on délègue les projets, on délègue des missions. L'idée c'est que le manager soit plus un chef d'orchestre plutôt qu'un cadre ; on n'a pas besoin que le

manager soit tout le temps là dans tous les états d'avancement des projets. Il doit déléguer soit à un chef de projet, soit à un chef d'équipe, soit le collaborateur.

III-1-Est-ce que d'un point de vue relationnel, il y a des relations d'égal à égal entre manager et collaborateur ?

Dans la mesure où on est dans un management collaboratif, et pas du tout dans un management de type top down, et si on favorise le droit à l'erreur, ça veut dire qu'il doit avoir un échange entre manager et collaborateur sur des problématiques de sujet à résoudre. Et effectivement, le collaborateur doit donner son point de vue à son manager ou à ses pairs aussi bien sur un problème à résoudre aussi bien que sur une erreur éventuellement. Le manager doit écouter. On est dans du "donnant-donnant". Le manager n'impose pas sa vision, son mode de fonctionnement.

Après, le débat dans tout ça, on passe d'une difficulté avec un manager qui a du mal à déléguer, à fonctionner comme ça. Mais aujourd'hui, c'est ce qu'on essaie de favoriser comme type de management.

III-2-Quelles sont les postures que vous voulez atteindre ?

C'est un peu ce que je dis jusqu'à présent. Ce sont des managers qui délèguent, des managers qui facilitent et acceptent le droit à l'erreur. Ce sont des collaborateurs qui sont proactifs et qui sont responsabilisés et qui acceptent la délégation. Il y a aussi la notion de posture liée au bien-être au travail. Il est très important que les collaborateurs et les managers aient envie de bien-être. Qu'ils recommandent l'entreprise. Qu'ils s'y sentent bien.

Les postures aujourd'hui, ce sont des postures de responsabilisation, de délégation. C'est principalement ça. Et puis surtout une posture de xx. On veut un mode de fonctionnement où les managers et les collaborateurs sont ouverts les uns envers les autres et qui décident d'échanger au maximum. L'expertise, elle n'appartient à personne. Elle appartient à l'entreprise. Donc l'idée c'est de pouvoir partager. Et aujourd'hui, on est beaucoup dans des notions de partage, à travers les principes de knowledge management. Par exemple, on est beaucoup dans le sharing, les plateformes de knowledge management dans lesquelles les collaborateurs peuvent partager aussi bien sur des thématiques professionnelles que sur les thématiques un peu professionnelles. Tout ce qui est sharing, c'est très important. Et on a des plateformes de knowledge management qui permettent aux collaborateurs d'échanger entre eux au niveau World Wide Web.

IV-1-Quelles sont les outils collaboratifs que vous utilisez ?

On a des PC portables, l'ensemble des collaborateurs sont équipés de PC portables de smartphone, de skype, on favorise beaucoup de la visioconférence pour éviter les déplacements. On a beaucoup évolué. On est passé du mode individuel au flex-office. On a beaucoup développé le travail au niveau des outils. Il y a quelques années, il était très difficile de travailler chez soi, c'était assez sécurisé. Aujourd'hui, on se branche sans Wifi sur internet et on arrive à travailler comme si on était au bureau. Les outils collaboratifs et des outils de travail qui soient performants.

IV-2-Est-ce que ces outils impactent la manière de manager les équipes ?

Bien-sûr !!! Comme on a des équipes qui travaillent à distance, et on a cette orientation, ce développement en flex-office ; les managers ne sont plus obligés d'avoir dans la plateforme sur laquelle ils se trouvent leurs collaborateurs à côté d'eux. Ça arrive qu'un collaborateur soit à l'étage au-dessus et pas dans celui où est le manager, il peut travailler n'importe où dans l'entreprise. Cela veut dire que le manager se trouve dans un management un peu différent. Il se retrouve dans un manager que j'appellerai "un manager coach". Entre ces collaborateurs il y a "qu'on peut travailler à distance chez soi. On peut donc travailler dans un environnement différent de celui de sa direction. Mais il faut être présent, resté connecté, en respectant les horaires. Et le manager doit essayer de réorganiser son mode de management et ses méthodes de travail. Et le fait de manager à distance, c'est quelques choses de complètement différent. Il faut mettre en place un principe de confiance, il faut savoir déléguer, il faut savoir responsabiliser. Et si un collaborateur travaille chez lui, il faut se dire, il ne faut pas avoir des doutes sur sa capacité, sinon, on ne lui propose pas du télétravail. Donc le management a beaucoup changé par rapport à ça.

V- Et la DRH dans tout ça, quelle est sa position par rapport à ces transformations-là ? Est-elle impliquée ou pas ?

Bien sûr !! Tous ces messages dont je vous parle, de cette volonté globale de l'entreprise, de responsabiliser, de déléguer, de rendre heureux ; ce sont tous des messages qui partent de la DRH, jusqu'au top management. C'est le métier premier de la DRH.

VI-1-Si on vous demandait de parler des valeurs qui émergent chez vous aujourd'hui ? Ce sont lesquelles ?

C'est déléguer, responsabiliser, l'autonomie, droit à l'erreur...qui ne sont pas vraiment des valeurs, mais des messages qu'on passe. Je ne les ai pas en tête.

VI-2-Si on vous demandait de vous situer par rapport au taylorisme, que diriez-vous ?

BNP est à l'opposé du taylorisme aujourd'hui. Il est à l'opposé du contrôleur, du contremaître, etc. On est dans le petit lot, la transversalité, management par affluence. On n'a plus de petits chefs. Même s'il y a toujours des gens qui fonctionnent différemment. Mais l'entreprise.

## ENTRETIEN 26- TRANSITION MANAGERIALE CHEZ VINCI CONSTRUCTION FRANCE

I-1-Est-ce que vous êtes comme beaucoup d'entreprises aujourd'hui confrontées à de nombreuses transformations ?

Oui. Il y a des transformations d'organisation, culturelles, la transformation digitale, qu'on change en permanence,

I-2-Comment vous nommer cette situation de transformation-là ?

C'est l'anticipation. Pour anticiper, il faut du temps xxxx. Mais nous on est plus en réaction.

\*On peut donc dire que la réactivité est votre méthode d'organisation alors ?

Moi, mon métier c'est de voir les choses et les anticiper.

I-3-J'ai vu sur LinkedIn que vous être chargé de la Transition managériale, Evangéliste digital Rh, en quoi consiste votre fonction ? C'est quoi vos journée-types ou semaines-type ?

Il n'y en a pas. J'ai plein de missions différentes. Ça veut dire que j'ai au niveau du groupe

## Entretien n°27 : Responsable Showroom du Dressing Club

1-François m'a parlé un peu de ton travail. Il m'a dit que ce que tu faisais était proche de son approche de travail de recherche. Moi, je suis en doctorat et je mène à peu près le même type de recherche que lui. On va dire les mêmes théories. Pour commencer, j'aimerais savoir quelle est ta journée-type ?

D'accord !!!D'abord ça a un peu changé parce que je suis un peu en transition dans mon poste. Avant, j'étais un peu dans la partie opérationnelle logistique. Maintenant, je suis en train de passer sur la partie communication. Je vais être responsable communication. Voilà, je vais gérer toute la partie communication, déterminer tout le plan de communication, le rétroplanning. Ça c'est une partie des missions. Je n'ai jamais de journée-type. En fait dans une journée comme ça. C'est vraiment, en fonction des rendez-vous de la journée. On fait ce qu'il y a à faire. On répond au besoin et on n'a pas de journée-type. Après, j'ai des missions qui sont quand mêmes récurrentes. Alors, vous préférez que je vous parle de mes futures missions ? ou de celles actuelles ?

\*Les deux m'intéresseraient. Vous pouvez me parler de celles actuelles et de celles vous allez basculer.

Dans un premier temps, j'étais chargée de l'accueil ; de toute la partie accueil client ; répondre aux demandes d'informations, les rendez-vous. C'était aussi un accueil physique des clients. Nous dans notre xx, on vend des robes de mariés d'occasion et d'essayage. En fait les mariées nous font des demandes de dépôt en amont. Et moi j'étais chargée de les réceptionner pour voir si oui ou non leurs besoins correspondent à ce que nous avons. De voir aussi en termes de qualité si ça correspond à nos critères ; ensuite négocier des prix avec elles, gérer les contrats, gérer la réception... Il y avait aussi toute la partie logistique : analyse des flux. Comme il y a pas mal de partenariats avec les grandes marques, les créateurs. Dès qu'on a un nouvel arrivage, le but était aussi de réceptionner les colis, étiqueter chaque produit. C'était aussi gérer les flux, les différentes analyses, les entrées, les sorties de produits, mais aussi la partie facturation, les ventes, l'évolution des ventes en termes de budget. Est-ce qu'on est dans les objectifs...

\*Et vers quoi ça va changer ?

En fait, je vais laisser toute la partie logistique. Je vais la donner à une personne qui est arrivée en septembre. Donc, ma principale mission, ça va vraiment être la responsabilité de la communication. C'est-à-dire manager les deux stagiaires qui vont arriver en septembre. C'est savoir anticiper toutes les actions de communication qu'on effectue en fonction des événements, de l'évolution de l'entreprise. C'est un peu inculquer toutes les xx du Dressing club à travers la communication. C'est gérer le rétroplanning et gérer les stagiaires, veiller à la bonne réalisation de ses tâches. Après, j'ai aussi une partie événementielle qui est aussi très importante. On organise aussi de nouveaux projets, notamment à Londres. Donc ça c'est un projet qui est né durant mon stage. Dont j'ai pris la responsabilité et qui a grandi ces derniers moi. Et là du coup, on a décidé de le mettre vraiment en œuvre. Donc on organise les ventes privées à Londres, à Lyon et un peu dans le monde. Je veille à faire perdurer ces événements. C'est donc une partie plus événementielle qui consiste à organiser l'événement, la partie opérationnelle de l'événement ; aller sur place, veiller au bon déroulé, contacter les fournisseurs. Et la dernière partie, c'est plutôt sur la partie commerciale. C'est gérer l'esprit commercial du dressing club ; former les stagiaires pour la vente, essayer d'améliorer les techniques de vente pour atteindre les objectifs commerciaux.

2-Dans ta partie commerciale, comment tu manages ?

Alors, moi mon poste, il est assez très indépendant. Donc, je suis la seule à remplir mes missions. Et en même temps, je vais avoir à manager parce qu'on travaille toute en équipe. À tout moment, je vais avoir besoin de récupérer des informations, de déléguer certaines tâches. C'est un peu compliqué parce que dans ce genre de petite boîte, il y a peu de délimitation de missions. Du coup, ce qui pose un peu problème c'est la clarté des postes. Et ce qui est à la fois une force et une faiblesse. Une faiblesse parce que du coup, tout le monde se sent concerné et donc quand quelqu'un prend des initiatives, on voit ça un peu comme un empiètement sur le terrain de l'autre. Et une force parce que ça peut nous amener à prendre des initiatives, et à diversifier un peu le poste. Alors moi, pour manager... Disons qu'officiellement, il n'y a pas le poste de manager, mais sur la pratique, je suis souvent amenée à déléguer. Déjà parce que j'ai

trop de missions par rapport au temps que j'ai. En gros, j'ai besoin d'aide. Et parce que je suis amenée à travailler avec des fournisseurs, des clients directement, et avec les stagiaires en fait ; aussi avec les stagiaires en communication. Quand je réceptionne un produit, forcément je vais devoir déléguer les missions sur le site, pour que le produit soit bien en place, pour que ce soit visible sur le site, que la communication soit faite derrière, il y a quand même un vrai travail de management. Après, je pense que pour le moment je n'ai pas un poste officiel de manager. Mais ce que j'ai appris au Dressing club, c'est que le management ne se fait pas seulement par la délégation de mission, mais c'est aussi par l'esprit qu'on inculque au dressing club dans les missions... Et là-dessus, je pense que j'ai vraiment apporter le dialogue, la communication, et vraiment développer l'empathie dans l'entreprise. C'est même mon sujet de mémoire qui est de comment développer les relations empathiques dans les entreprises. C'était pendant mon stage, j'ai mis en place des réunions hebdomadaires pour que chacune puisse présenter l'avancer de ses missions. C'était aussi poser énormément de questions à chacune pour essayer d'apprendre à connaître quelles sont les personnalités de mes collègues hors du cadre professionnel, mais aussi en tant que personne. C'était essayer de mieux les connaître pour pouvoir créer une cohésion dans l'équipe. Ce n'est donc pas juste au niveau de nos missions, mais de qui on est.

\*Et ça marche ?

Ce qui a été vraiment fantastique... En fin, je n'ai pas encore eu le temps de mettre tout cela en pratique, mais quand même un petit peu. Mais ce que je remarquais dans mon mémoire c'est que... C'est uniquement dans le cadre de mon mémoire. On peut retrouver autre chose ailleurs. Mais lorsqu'on fait des interviews, lance des entretiens dans le cadre de mémoire un peu comme vous, c'était justement de poser à chacune de mes collègues à travers des entretiens, est-ce qu'elles avaient déjà fait un travail sur elle-même ? Est-ce qu'elles avaient déjà connu des moments difficiles ? Pourquoi elles avaient fait un travail sur elle-même ? Effectivement, ça amène de pouvoir parler sur ce qu'on vit, de sa vie personnelle, de ses émotions, de ses ressentis. C'est vrai qu'on sort complètement du cadre professionnel. Et en fait, en faisant passer ces entretiens même si à la base c'était une aide qu'on m'a apporté pour réaliser mon mémoire, au final, j'ai vu l'impact que ça avait sur les relations qu'on avait entre nous. Juste après, je les sentais plus ouvertes, plus apaisées, bienveillantes envers moi. Et j'ai vraiment senti que ça faisait du bien. Et il y a mon manager qui après avoir passé les entretiens qui m'a dit « Franchement claire, ça m'a vraiment fait du bien de te parler. Il faudrait qu'on le fasse plus souvent ». Ce sont vraiment des petits détails qui me font dire que le management c'est certes au niveau des missions, déléguer, effectuer un planning. Mais c'est aussi au niveau du management humain, des relations humaines. Les relations humaines, elles ne se limitent pas tâches, aux actions. Elles sont beaucoup plus axées sur la personne, sur le fait d'être une personne au sein de l'entreprise à part entière. Et de ne pas séparer les deux parce qu'on est qu'une seule personne et qu'il ne faut pas mettre de côté notre vie personnelle.

\*C'est l'esprit start-up ou bien c'est vous qui avez inculqué ça à votre arrivée ?

Je pense que naturellement dans la start-up on a tous tendance à parler de nos vies personnelles. C'est l'avantage et aussi l'inconvénient comme là on est que sept au niveau de l'entreprise, en plus on est sept femmes. On a quasiment le même âge. On a tous moins de trente ans. Et c'est vrai qu'automatiquement, on va mélanger vie personnelle et vie professionnelle. Généralement, on raconte un peu les événements de nos vies, les différentes sorties qu'on effectue. Donc je pense que l'effet start-up dans ce genre d'exercice se fait plus que dans les grandes entreprises où tout est réglé, tout est encadré ; du coup il y a moins de place pour les échanges autres que professionnels. Après, je pense que j'ai apporté ma petite touche personnelle. Même si je n'ai pas révolutionné le Dressing club. Je pense que grâce à mes

recherches sur l'empathie. Parce que c'était pouvoir le mettre en pratique à travers des entretiens en leur posant des questions directement sur elles-mêmes. Mais c'est aussi parler de mes recherches, parler de ce que j'avais appris sur l'empathie de soi, sur le développement personnel. Et en fait, le fait d'en parler aussi ; forcément ça a amené d'avoir des discussions plus profondes et peut-être qui permettent à mes collègues de se remettre en question ; et pourquoi pas ça permet aussi de sortir du contexte et à la fois personnel où on raconte juste les faits. Parce qu'en fait le risque quand on parle aussi de la vie personnelle, c'est de raconter ce qu'on fait et pas ce qu'on est. Et ce genre de discussion, ça permet de ne pas parler de « moi, j'ai fait ça ». Mais de parler de « moi j'ai vécu ça et ça m'a permis d'apprendre telle chose. Ça m'a permis de sentir telle émotion ». Donc je pense que la difficulté dans les start-up ce n'est pas seulement « je suis sorti, j'ai vu telle personne ». On essaie d'aller plus profond que ça. C'est de parler plus de ses émotions, de ses ressentis.

3-Du coup, c'est une structure horizontale, elle n'est pas hiérarchique ?

Euh, c'est plutôt horizontal. Mais il y a quand même une hiérarchie qui se tient. Et parfois on arrive à mettre le dos sur ce qui est difficile à gérer. Ça c'est un des points qui est difficile à gérer, c'est que c'est à la fois une structure horizontale parce qu'on a toute le même âge, on est toute à peu près similaire au niveau des responsabilités. Mais il y a quand même cette hiérarchie verticale qui se fait ressentir justement à partir du moment où l'égo est un peu touché. Et là c'est le manager qui réagit. (« on te remet à ta place pour te le rappeler... »). Elle ne va pas le dire directement. Elle ne va pas te le dire directement, mais elle va te le faire ressentir en te donnant plus de missions, dans l'exécutif en fait. Et ça c'est vrai que tu coup, il y a un peu l'ambivalence entre à la fois un management horizontal où chacune a sa place ; on essaie d'être toute à peu près au même niveau. Et du coup, il y a un peu un même combat d'égalité qui se crée parce qu'il y a à la fois ce management pyramidal... Et en même temps, comme il y a ce management, cette volonté d'horizontalité, en même temps, il y a cette verticalité qui est quand même présente. Justement, chaque relation manager-collaborateur est plus compliqué à gérer. Je sais qu'au début, j'avais du mal à recevoir entre guillemets des « ordres » des tâches par une personne que je considérais au même niveau que moi. Je l'acceptais mais un peu comme ; comme on a toute nos missions, ce n'est pas très bien défini, on rajoute des tâches par rapport à pouvoir avancer sur ces tâches, réaliser en premier ces tâches qui sont données.

3-Et côté information, est-ce que tout le monde a accès à l'information au même titre ? Comment la communication est répartie dans l'entreprise ? Est-ce que tout le monde y a accès de la même façon ?

C'est une bonne question. Je pense qu'il y a quand même de gros problèmes de communication et de non-dit dans l'entreprise. Il y a le cadre qui fait quand même qu'on a tous accès à l'information. On travaille tous autour du même bureau donc alors à partir du moment où il y a une qui parle à l'autre, tout le monde a accès à l'information. Mais il y a quand même des non-dits qui se sont installés parce que la boss ne dit pas tout à tout le monde. Elle n'est pas transparente et ça a un impact sur toute l'entreprise parce qu'elle ne va pas tout dire, ou tout dire à tout le monde. Et du coup ça va impacter le reste de l'entreprise.

\*Et à part elle, en-dessous d'elle par exemple, comment est composé votre organigramme ?

Il y a elle au-dessus. Pour après il y a deux personnes que je mettrais au même niveau. Et ensuite, il y a les stagiaires. Donc en fait j'ai rencontré l'une des deux qui va partir. Donc, il y a en tout, trois stagiaires, et à part il y a les couturières qui sont au même niveau que les stagiaires. C'est une activité à part vu qu'elle n'est pas dans l'activité directement parce qu'elle a un rôle à part qui est détaché en fait.

4- Et donc tu m'as dit que tu as initié ce climat-là, mais est-ce qu'il existe chez vous des façons de régler les problèmes de façon particulière ? Par rapport disposer d'un jour dans la semaine pour répartir les tâches ou régler des problèmes rencontrés ?

Ben justement, c'est ce qu'on a essayé de mettre en place pendant la réunion. Mais c'est compliqué parce que cette réunion n'est jamais retenue. Jusqu'à un moment elle n'a pas eu lieu. Et en plus très vite, les filles parlent juste de ce qu'elles vont faire. Et moi ce que j'aimerais mieux mettre en place c'est des projets dont je parle avec François Silva c'est garder cette réunion et pouvoir poser directement des questions sur les points forts de la semaine, les difficultés ; comment elles vont pouvoir pallier à ces difficultés. Et de vraiment essayer de donner une trame à la réunion. Parce que c'est bien de donner ces missions, mais après, ça ne nous apporte rien... Enfin, ça nous apporte mais pas profondément. Je pense que ce qui serait intéressant ce serait de demander directement quelles difficultés ont été rencontrées pour essayer de trouver des solutions ensemble. Et les difficultés on n'a pas naturellement tendance à les dire.

\*Pourquoi, est-ce que c'est un critère d'évaluation chez vous la capacité à régler les difficultés ? Qu'est-ce qu'il rend ça tabou ?

C'est une bonne question. Parce que c'est que pendant cette réunion.

Parce que tu as quand même dit que vous arrivez à parler du vécu de certaines choses, mais pas des difficultés ?

Après les discussions que j'ai eu sur leurs difficultés rencontrées, c'est personnellement et je pensais que ce n'est pas quelque chose qu'ils avaient l'habitude de faire. Dans cette entreprise, je pense qu'il n'y a pas l'habitude d'exprimer en fait. Il y a un problème de communication en fait. Maintenant que vous me le dites je m'en rends compte. Il y a un problème de communication parce qu'à mon avis, il y a un problème de confiance et à avoir du mal à admettre ses difficultés pour éviter à l'arrière soit de se faire juger... Je sais que c'est vraiment quelque chose que j'essaie de mettre en place.

5-La start-up existe depuis combien d'années ?

Depuis 2013, je crois ou 2015.

\*ça explique un peu ce genre de comportement...

C'est sûr !!! Et puis on sait déjà que c'est un cadre un peu compliqué. Ce sont des femmes. Il y a moins d'équilibre que lorsqu'il y a de la mixité. Mais je pense surtout qu'il y a une énorme marge de progression à faire là-dessus parce que c'est encore désorganisé. Il y a encore beaucoup de non-dits. Après, il y a énormément de points forts, mais je pense qu'il y a de mauvaises bases qui ont été entretenues dès le début. Et du coup, aujourd'hui, il y a un point, il y a un impact sur les employés, leur ressenti. Il y a souvent eu des employés qui sont déjà partis et qui ont parlé des mêmes problèmes que l'on rencontre encore aujourd'hui. Ça veut dire qu'il y a un moment que ces problèmes sont là et qu'ils sont entretenus. Donc, il y a bien de la marge de progression à faire. Et j'aimerais travailler là-dessus. Je pense que ce n'est pas en termes d'action parce que tout le monde est quand même performant. C'est vraiment en termes de communication, d'expression, enfin de mettre le doigt sur les problèmes et accepter qu'il y a des problèmes et qu'il faille les résoudre.

6-Et comment vous prenez les décisions chez vous alors ? Est-ce que c'est la chef qui décide toute seule, ou bien elle le fait avec vous ?

Les décisions, ça dépend de l'importance de la décision. Mais il y a quand même une bonne liberté de prise d'initiative. Il y a toujours une mise en commun avec l'équipe pour mettre en place certaines... Mais c'est vrai que la boss, elle n'est plus physiquement au Dressing club parce qu'elle a déménagé. Et du coup, on n peut la contacter que par téléphone. Déjà, le fait qu'elle ne soit plus là, ça l'exclut un peu de la prise de décision.

\*Donc, elle vous fait quand même confiance, puisqu'elle vous délègue la gestion de la start-up.

Oui ce n'est pas rien. Mais après, elle garde quand même les eux pieds dans la boîte. Toutes les grandes décisions passent par elle. Mais c'est vrai qu'il y a quand même pas mal de petites décisions par exemple sur les rendez-vous clients, comment améliorer le rendez-vous, tout ça... On a quand même des petites libertés. C'est pour cela que oui il y a de nombreuses choses à modifier. Mais c'est aussi pourquoi on a l'impression que tout n'est pas réglé.

\*Donc, il n'y pas de collégialité ?

Après, je ne vais pas prendre une initiative sans parler aux autres. Si je veux mettre quelque chose en place, j'en parlerai aux autres.

7-Est-ce que pour élaborer la stratégie, sur quoi tu te bases pour faire tes plans et projets de communication ? Tu les crées toi-même ? Ou bien tu te réfères à ce que d'autres start-up font à côté de toi ? Ou bien tu te réfère à un modèle-type ?

Alors, je n'ai pas un modèle-type de référence que je vais utiliser. Il n'y a pas de tableau, il n'y a pas d'outil pratique qui a été mis en place pour faire un planning de communication. Voilà !!! Comme elles fonctionnent par habitude, elle va déléguer parce qu'elle sait que quand on va à une vente privée, il faut mettre un certain nombre de choses en place. Elle le sait et elle le dit elle-même. Mais il n'y a pas de planning de communication. Je sais que je n'arriverai pas à travailler sans planning de communication, je pense que je vais mettre en place un outil pour vraiment bien... Mais avant, elle n'est pas encore partie donc on regarde encore ce qu'on pourrait mettre en place. Elle-même, elle le dit qu'il faut un planning. Même hebdomadaire pour pouvoir voir par semaine ce qu'il y a à faire. Je peux être facilement tête en l'air et je pense que c'est comme ça qu'on oublie. Et puis, il y a des non-dits, je pense que bah la stagiaire n'a pas forcément reçu l'information. Pour communiquer avec les stagiaires, je crois que je vais faire un vrai planning de communication. Pour que ça soit le plus clair.

8- Pour toi, quelles sont les valeurs qui définissent ton travail ? Tu parles beaucoup d'empathie, d'écoute...

Je pense que c'est être à l'écoute des clients, des besoins de l'entreprise. C'est être à l'écoute des besoins des filles. Je pense qu'il y a le respect. Je pense que c'est vraiment une des valeurs qui manquent un peu à l'entreprise. C'est une des valeurs que j'aimerais bien mettre plus en place. Mais à mon avis, je pense que c'est propre à chacun mais je pense que le respect à partir du moment où il y a une défaillance du respect, crée énormément de frustration, de non-dits. C'est euh, le respect des conditions de travail, le respect de la personne, même le respect de l'intimité. Et puis moi ce qui me dérange parfois dans mon

club un peu c'est de voir des moments où ce respect n'est plus appliqué vis-à-vis des clientes. Et c'est vrai que parfois, la désorganisation fait qu'on empiète un peu sur le respect de la cliente. Parce que ça empiète un peu sur le cadre d'essayage, sur l'accueil qu'on peut leur faire. Après c'est aussi parce que justement il y a des problèmes d'organisation, d'emploi du temps, voilà ; ça je pense que ça peut vite poser des problèmes. Et ainsi avoir des impacts et sur nous et sur notre sentiment intérieur. Sentir que d'un, on a du mal justement de permettre à la mariée de se sentir respectée, accueillie correctement, ben c'est frustrant. Et ben pour la mariée, ça crée des commentaires négatifs... Les problèmes d'organisation ou de débordement d'activité ont fait que des fois ça empiète notre accueil des mariées. Où l'accueil ne correspondait pas du tout aux attentes des clientes. Pour moi personnellement, que ce soit pour la conseillère, pour que l'essayage soit de qualité, paisible, posé avec un accueil chaleureux. Et parfois cela n'est pas respecté à cause de cela. Ce n'est pas du tout systématique. Après, il y a aussi la communication à améliorer

## Entretien 28 : Henri Ferri, Responsable Service IT chez Informatique Caisse des Dépôts

1-Il y a quand même de la verticalité quoi qu'on dise. Et il y a aussi un peu façade, de marketing et de communication interne sur les nouvelles organisations. On est aussi un peu dans la gueule de bois. Mais néanmoins, il y a des processus d'organisation des équipes, aussi bien les équipes projets, celles qui font les logiciels que les équipes de maintenance, il y a des grandes transformations avec l'organisationnel. Pour ce qui est du travail, l'élaboration des projets, on utilise les méthodes dites agiles. Et donc en particulier une méthode qui s'appelle SCRUM. Et donc c'est maintenant le standard de la maison. Avant, il y avait un chef de projet, il était en équipe avec une certaine hiérarchisation entre les concepteurs, les développeurs qui pouvaient être sous-traités. L'AMOA était séparée. Il y avait plutôt des Garches. L'AMOA qui est plutôt près des métiers, près de chez nous ; mais pas dans la même organisation. Alors que nous, nous sommes côté Caisse des Dépôts. Déjà, on était considéré comme des sous-traitants. Alors qu'on faisait partie du groupe. Il y a toujours des problèmes entre l'AMOA et la maîtrise d'œuvre chez nous. C'était très séparé ; donc des organisations. Et les informations se passaient entre nous qui étions plutôt mises à jour, mal comprises. On s'envoyait des mails. Il y avait des réunions de temps en temps. Il y avait des sites de production. Ensuite, on faisait un point avec l'AMOA si ce n'était pas bon. Puis il fallait recommencer. Et donc, tout ça c'est du passé. Et donc, la conception est plus globale, pluridisciplinaire. En générale, l'informatique qui était délocalisée. Alors, nous on était à Arcueil. Maintenant, l'informatique, au moins pour les équipes projets vont à Paris près des métiers, de l'AMOA sur ce qu'on appelle des plateaux. En fait les personnes AMOA bougent sur les plateaux. Peut-être pas tous les jours, mais ils sont souvent ensemble. Et l'organisation, c'est la méthode SCRUM. Là après vous verrez dans la littérature. Il n'y a pas un chef de projet, il y a un Scrum Master est plutôt souvent l'AMOA, définit le produit. Et en fait, on a des cycles très courts. On se voit, on a des daily meeting. On a aussi des rendez-vous le lundi matin pour la semaine. Il y a vraiment beaucoup de points de jonction pour vérifier ce que l'on doit faire, si on l'a bien fait et si on l'a bien compris.

\*Les sprints, c'est ça ?

Oui c'est ça !! pendant cinq jours, cinq à dix jours. Donc on définit l'équipe qui va réaliser et l'équipe qui va xx le produit, qui se mettent d'accord. La petite étape qu'on va faire. Donc on va dire voilà les points qu'on devaient réaliser pour les dix prochains jours. Tout le monde donne son avis. « Ce n'est pas possible, voici ce qu'il faut... etc ». Le temps qu'on ait un consensus et on y va. Et cette méthode-là, elle mélange bien les deux parties AMOA et MOE. Et donc, il y a une co-validation de ce qu'on va faire. Le fait d'être sur le même plateau, ça casse les barrières un peu d'employeurs-employés. Parce que l'AMOA nous considéraient comme des employés, vous voyez. Donc, il y avait un peu cette position-là. On rentre dans une position d'équipe, la Team Building. Où les équipes sont très soudées.

Enfin !!! On ne va pas écraser d'un seul coup cinquante ans de AMOA et MOE. Ça fonctionne mieux. Ils s'aperçoivent des difficultés que nous on pouvait avoir ; et vice/versa. Auparavant, on nous donnait quelques documents, on faisait quelques réunions. En général, c'était très conflictuel. « C'était votre faute. Vous n'avez pas compris. Vous avez mal écrit ». Bref, c'était des réunions conflictuelles. Donc, cette méthode-là, elle est la méthode sous-jacente à tous les niveaux projets depuis cinq, six ans maintenant. On a eu avant la méthode en V. Et ça demande des efforts monstrueux. Aussi du côté de l'AMOA où ils doivent spécifier détails par détails ce qu'ils veulent ; déjà le produit qu'ils veulent ; quand est-ce que ça commence ; qu'est-ce qu'on va faire si on appuie le bouton... ; un travail titanesque de description ; et de l'autre un travail titanesque de compréhension de ce qu'ils nous ont dit. Donc, après il y a des transcriptions de langage UMF, qui ne sont pas ni bien maîtrisés, ni bien parlés par les autres. Mais on y arrive. Mais ça demande beaucoup d'effort, beaucoup d'énergie de perdu. À travers cette méthode dite agile qui regroupe tout le monde, c'est maintenant le B.A.BA des organisations, du moins en informatique pour conduire des projets. Et de la même façon, pour tout ce qui des maintenances des logiciels, une fois qu'on a pensé le logiciel, donc cette équipe-là qui œuvre pendant des semaines et des semaines, le produit une fois terminé, il va être mis sur les serveurs, donc en production, il va être « maintenu ». Et donc c'est encore une fois c'est une autre équipe, ce ne sont pas les mêmes compétences. En général, ce sont des gens un petit peu moins pointus qui développent le projet. Les gens qui développent le projet, ils aiment faire du projet. Cet état d'esprit de construire, d'avoir des dates lines, l'urgence qu'ils ont à la maintenance en plus, et il leur faut des descriptifs très sous-traités par des boîtes externes. Et là aussi, il y a une organisation en mode plateau où les équipes de maintenance sont sur un plateau et on va dire ; et en générale pour que la compétence s'étende, on leur donne souvent beaucoup, beaucoup, d'applications à maintenir ensemble. Avant, c'était une accessibilité selon l'équipe A maintienne cinq applications, pendant que l'équipe B doit maintenir sept autres applications. Là, on essaie de mettre tout le monde, on va mettre toutes les applications en maintenance, les experts, les gens qui connaissent sur un plateau, avec l'objectif si possible de transmettre l'un à l'autre leurs compétences et leurs connaissances.

Alors, après la dématérialisation, à travers des plates-formes d'échange, ça c'est le B.A.BA maintenant, dans l'organisation, on va dire l'entreprise au-delà des équipes qui font les projets et qui font la maintenance, il faut animer aussi les compétences entre les services. Il n'y a plus de service qui vont s'occuper des applications de la vente, des services qui s'occuper des applications de prêts, il y a des services qui vont s'occuper de l'assurance. On a trois grandes filières à la Caisse des Dépôts. La Caisse des dépôts s'occupe de la banque des notaires. Alors, maintenant, ils ont un logo « la Banque des territoires ». Avant c'était la banque des notaires. Qui s'occupaient des prêts pour que l'utilité locale, donc la Caisse prête beaucoup d'argent. Parce qu'on collecte le livret A. Cet argent-là, il est placé avec des règles de déontologie très précises. On est une banque qui assure le basxx des Français. C'est la raison d'être de la Caisse des dépôts. Mais on prête à des taux très préférentiels cet argent à très long terme auquel l'autorité xxx. La Caisse des Dépôts elle va prêter aux Départements, à la sécurité Sociale, elle va aider la SNCF. C'est une banque publique. Mais elle ne veut pas d'intérêt. Elle veut garder. La Caisse des Dépôts, elle a 200 ans maintenant, 1816. Elle a participé aux grandes constructions de la France après chaque guerre. À chaque fois, ect argent-là ...On a un énorme capital... Et on prête aux collectivités locales après les guerres. On a prêté à la SNCF pour reconstruire le réseau. Elle prête sur 20, 30, 40 ans. Mais avant, on prêtait sur 10 ans. 30 ans, 40 ans, c'est une longue période.

Pour revenir à l'informatique, il y a le service qui s'occupe de la banque, qui s'occupe des prêts. Et aussi, on gère la retraite, la Caisse des Dépôts gère la retraite, les actions des collectivités locales. Et donc, pour essayer de brasser un peu d'expertise, on met en place des plateformes d'échange, des bonnes pratiques. Et donc de la même façon, on essaie de créer des communautés d'experts qui soient inter-secteur. Effectivement, pour que ça marche bien, il faut mettre en place des animateurs. Il y a une volonté

de transversaliser le plus possible. Pour fluidifier les expertises et permettre aussi en interne un marché de l'emploi plus fluide. La difficulté qu'on nos organisations est qu'à un moment elle se fige parce qu'on a une organisation pyramidale. Et après, une fois qu'on est en haut de la pyramide, où on va ? Les gens restent (...); moi je suis resté quinze ans à mon poste. Ce n'est pas bon. En effet, on n'avait pas de possibilité de partir ailleurs. On pouvait partir à la Caisse de Dépôt. Mais c'est pareil. Tout était assez gratifié. L'organisation horizontale ça permet quand même à des experts de changer de boutiques. Ils ont une expertise technique, donc ils ont... On va à travers ces réseaux d'experts d'essayer d'échanger ; de changer de secteur, etc. Donc, il y a une transversalité qu'on essaie de mettre en place.

\*Et même au niveau des postes et des activités ?

Avant, au les postes étaient plus cumulés, mais les gens n'osaient pas trop... Déjà ils ne se connaissaient pas beaucoup. Donc ce pas vers l'inconnu, certains n'osaient pas le franchir. À travers ces réseaux, ces communautés d'expert, etc... Et après la Direction organise aussi pleins d'évènements transverses, les gens se connaissent un peu plus.

Les équipes sont en plateau. C'est-à-dire tout le monde au même endroit, au même lieu. Et en général, c'est... Avant l'informatique était souvent déportée. Nous on était en banlieue et les métiers et l'AMOA ils restaient à Paris. Et là, vous voyez déjà les navettes entre Paris et les banlieues. Les réunions, où les Parisiens ne voulaient jamais aller en banlieue, ni nous à Paris. Ça, ça crée le stress. Là maintenant, il y a des problèmes de logistiques à trouver, mais les équipes sont souvent mis au même endroit. Et de plus, en plus !!!

2- Et pour vous le travail, dans le management, il est plutôt standardisé ?

Alors, après quand on est manager, on a l'objectif budgétaire à respecter et on a des objectifs d'activité personnelle à respecter, à mettre en place. Ça, ça n'a pas vraiment changé. C'est-à-dire que c'est au manager de planifier l'activité de son service. Ou c'est au coordinateur, au chef de projet de planifier, enfin, toutes les méthodes SCRUM qu'on a vue ; il y a quand même des restrictions budgétaires globales. Parce que grosso modo, quand on crée un projet, on a une méthode, je vais vous dire. Il y a des méthodes qui permettent d'évaluer le nombre de jour-on qui vont être nécessaire pour construire tel ou tel projet. Donc ça déjà ça peut être des budgets de réunion, d'explication... Mais ce sont des méthodes un peu globales et à partir de là, on peut maintenant qu'il faut 25 jours-on pour faire ce projet. Donc là, il faut que ça passe par une commission budgétaire qu'on déduit. On veut bien, alors là c'est pour autre chose, c'est qu'à la Caisse des Dépôts dans leur stratégie de dépense informatique, ils vont nous dire « oui pour ce projet nous intéresse parce qu'il a un ROI, par rapport au métier » et on décide de le faire. Mais on évite de décanter...

\*Mais ça vient de là-haut ?

Oui ça vient de là-haut. C'est la Caisse de Dépôt qui décide sur le budget.

\*Mais qui propose le budget ?

Ce sont les métiers. On a besoin de ça. Les métiers disent, on n'a pas une très bonne vue. On n'a pas de logiciel qui nous permettent de bien suivre nos clients, etc. « Il existe des logiciels sur le marché et nous, on n'a rien. On est des has been, etc. ». Donc, ils essaient de faire remonter ça à travers les strates

hiérarchiques ; là à la Caisse des Dépôts ; ils ne sont pas assez hiérarchisés. Là il y a le Comité de dépenses, Comité de... Donc à un moment donné, c'est souvent un cycle annuel budgétaire. C'est spécifique à la Caisse. On est comme ça. Ils décident côté Caisse des Dépôts qu'il y a un intérêt pour votre projet, un intérêt métier. Donc euh... Et là on passe commande à l'informatique. Donc, l'informatique s'interroge pour voir s'ils sont capables de le faire. Donc, là aussi, il y a des équipes qui regardent. On évalue. On a des ABAC, pour calculer combien de temps on met pour réaliser ce qu'on nous demande. On tombe d'accord sur un produit. Après, c'est comme avec un plombier. Il y a deux choses. On évalue, on tombe d'accord. Et puis à un moment donné, on dit « ok, on y va ». Et souvent, là il y a des grosses batailles. Souvent les métiers pensent qu'on gonfle la note. Et nous, « il n'y en a jamais assez ». C'est comme le plombier, c'est pareil. La négociation est assez ardue. Et après, bien évidemment, on démarre. Après on arrive rarement dans les clous. Et dans la théorie, veut que normalement cet aspect budgétaire qui se traduit en jour-on, soit suivi soit par l'équipe SCRUM qui doit quand même vérifier qu'on ne dépasse pas le budget. Dans la méthode SCRUM, ce qui est quand même intéressant c'est qu'à chaque sprint on se met d'accord sur ce qu'on va faire. Il y a une espèce de négociation sur les différentes fonctionnalités de l'outil qu'on est en train de construire. L'aspect budgétaire, il est un peu en retrait. On regarde ce qu'on dépense, et à un moment donné si on a tout dépensé et qu'on n'a pas atteint toutes les fonctionnalités, ben souvent, dans le cycle, ce sont les grosses fonctionnalités qui sont faites d'abord. Dans le métier, ce sont les fonctionnalités principales. Cette méthode-là, de toutes les façons, à la fin elle est positive. Donc, si à la fin, on a mangé tout le budget, normalement, on a un produit qui est quand même fiable. Le produit est fiable quasiment dès les premiers sprints. Souvent c'est ça aussi l'avantage de ces produits. La méthode en V c'est qu'on construit pleins de trucs, ce n'est seulement qu'à la fin qu'on voit si ça fonctionne. La méthode en sprint est que comme on se met d'accord sur les fonctionnalités principales, on a une espèce de brouillon, mais la machine, le projet lui-même, il fonctionne déjà. Et effectivement, ce sont les petits trucs, les petites puces, les fournitures qui sont rejetés à la fin en général. Et donc, si on n'a pas assez de temps pour faire le reste, alors à un moment donné, il n'y a plus de sous. Ben, au moins, on a déjà un truc qui fonctionne. Et après, on peut justement renégocier avec le métier en disant « oui, ça fonctionne !!!il faut attendre un petit peu. Ayez confiance !! ». La méthode avantageuse c'est la méthode SCRUM. Ce n'est pas vraiment par rapport à vous dans l'organisation de l'entreprise. Mais, après vous allez voir sur internet, la littérature sur SCRUM. C'est d'abord un mode d'organisation qui est d'abord pour les projets, et qu'on peut étendre justement pour la maintenance.

\*Et justement beaucoup d'entreprise adopte de plus en plus les méthodes agiles

Il y en a d'autres. Il y a le Kanban. La preuve le Kanban c'est une do to liste : « qu'est-ce que j'ai à faire ? ». Puis après vous faites deux ou trois colonnes. Ça, c'est plus ou moins fait. Et puis vous faites avancer vos différentes post-it. Parfois, il y a quelques dépendances. La méthode permet de gérer des dépendances. Et puis on sait qui va prendre qui. L'équipe, ils ont une espèce de daily meeting ou on a des kanbans, et puis il y a un mec qui va dire « oh, moi je voudrais ceci ou cela ». On se met d'accord sur qui va faire quoi. Et puis, on affiche la trame des tâches à réaliser. Tout le monde a une vision de ce qui se passe. Et ce n'est pas caché au gens. C'est-à-dire qu'en général, il y a un tableau qui est affiché dans xx ; les gens sont sur un plateau, il y a un grand tableau où il y a le kanban ; les gens sont au courant de ce que fait le collègue. Il y a une transparence qui est bénéfique pour le groupe.

3-Et l'essai-erreur dans tout ça, est-ce que ça existe au sein des équipes ?

Mon équipe et moi, on a eu pleins de projets, où on nous a dit que ce n'est pas grave. N'empêche que tout le monde a été saqué. On ne le dit pas comme ça, mais bon !! Je n'ai pas été promu pendant deux

ans. Mes collègues avaient été très mal vue. Il n'y a pas eu de prime. Donc, ils n'aiment pas l'errer quand même. Après, il y a un langage, une posture

\*Il y a une ouverture à ça dans le discours, mais dans la pratique ça ne suit pas

À chaque fois, c'est toujours du gainxx. Alors qu'en physique, on dit toujours qu'on apprend par les erreurs. Bon, si quelqu'un réussit tout le temps, on dit que c'est un génie. Quand on fait une erreur, souvent, après si on fait un feed back et on sait pourquoi on a fait une erreur, et la prochaine fois, on fera mieux. Ça c'est le principe. Mais quand on fait une erreur en entreprise c'est qu'on a gâché du budget. En général, c'est qu'on gaspille du budget. Alors, est-ce qu'on peut dire « là, j'ai fait une erreur, j'ai gaspillé du budget, mais la prochaine fois, je vais me rattraper ». Ça ce n'est pas évident quoi ! Et comme on est dans des sites budgétaires, si ce sont des petites erreurs, ce n'est pas très grave. Mais quand ce sont des erreurs à un demi-millions d'euros, ça passe moins. Donc, moi, je n'ai pas vue... Enfin, cette notion d'essai-erreur, elle n'est pas très formalisée. Donc, on en entend parler, les directeurs disent « ce n'est pas grave ; souvent quand il y a une erreur, souvent c'est une erreur collective. Tout le monde s'est trompé, donc ce n'est pas vous », etc. Mais n'empêche qu'en général, on cherche toujours un bouc émissaire. Souvent, il est peut-être non-dit, mais souvent aussi, on va dire « c'est lui qui a merdé. Il n'était jamais-là. Il n'a pas suivi le projet. » En général, quand ça commence à aller mal, là ce sont les tensions entre les personnes de l'équipe sont fortes que chacun essaie de mettre le chapeau à l'autre. Et les tensions « AMOA, et MOE » reviennent très vite. Et là on dit vraiment « c'est eux qui ont mal fait. Ils nous ont mal expliqué, et on n'a rien compris ! ». Ou bien l'inverse : « ils n'ont rien compris à ce qu'on voulait, ils sont nuls. Ils ne savent pas faire ». Et là on rentre dans des conflits. Donc, la méthode d'essai-erreur, pourquoi ? Parce qu'on vous en parle beaucoup ?

\*Oui, parce que dans certaines entreprises dont je tais le nom, pratiquent déjà cela. Pas dans la DSI, mais vraiment dans le management. Qui malgré les budgets, lancent des projets et puis après se rendent compte que ce n'est pas ce qu'ils voulaient, passent à autre chose.

Ça c'est pertinent ! Il y en a qui le pratique, mais ce n'est pas souvent.

C'est-à-dire que, la grosse difficulté dans ces postures, dans cet état d'esprit c'est qu'à quel moment on arrête ? Quand mon projet a commencé à émerger, en fait, la direction générale qui a une vision globale du truc, avait tendance à dire « on va l'arrêter ». Mais, les gens de l'équipe, en générale sont très impliqués dans ce qu'ils font. Donc, ils vont dire « non !!! On continue encore un peu. On va y arriver ; Je sens qu'on va y arriver. Que ça se peut du côté MOA ou MOE ». Et puis, il y avait quand même un intérêt à faire ce projet. Le métier dit « ah ce serait quand même bien qu'on continue ! ». Donc après, il y a des comités qui vont vérifier, etc. Mais il y a ce xx entre l'équipe qui a déjà fait des choses qui a envie de continuer en disant « bah il y a le constat de l'échec ». Et les gens n'aiment pas le constat de l'échec. Et le Haut management qui dit « bah, si on ne l'a pas réussi ce n'est pas si grave ». Et souvent, on va continuer au moins un mois et demi jusqu'à ce qu'on décide d'arrêter trois avant la livraison. Donc on a travaillé quatre ans et on s'est arrêté à trois mois de la livraison. Alors sur les quatre ans, la troisième année, il y a eu une grosse engueulade, un gros point où on a dit, « on y va ou on n'y va pas ». Et où on a tous dit « allez on y va, on va tous y arriver ». Et puis ça n'a pas très bien fonctionné. Mais c'est ça la grosse difficulté entre l'erreur et l'essai, c'est « quand détecter que c'est une erreur ? Quel est le moment opportun pour que ce soit supportable à la fois pour les gens qui l'ont fait pour qu'ils ne considèrent pas ça comme un échec total et que ça ne coûte pas trop chère à l'organisation ». Parce que si on accepte le principe d'essai et d'erreur, et si on fait sur une année quelques erreurs, xx. Là vous avez quatre équipes, et les quatre équipes ne fonctionnent pas très bien, est-ce qu'on laisse tout tomber

vis-à-vis du métier. Après, il n'y a pas de méthode il n'y a que du bon sens. Il y a aussi de la stratégie, connaître les personnes dans l'entreprise. Donc, c'est vrai qu'actuellement, il y a cette acceptation qu'on peut faire une erreur, mais dépenser beaucoup d'argent, on vous le reprochera tout le temps. Tôt ou tard, c'est noté quelque part.

4-Alors, vous avez parlé des Kanban pour organiser les tâches,

En fait, pour réaliser de nouveaux projets, on les fait en méthode agile SCRUM. Le mode Kanban, c'est juste la to do liste globale. Je crois que c'est juste la maintenance, les choses sont plus simples. Il y a des erreurs qui surviennent et on hiérarchise un peu les patchs. Et puis par exemple, les gens prennent le patch parce que c'est plus facile ; puis le patch 5 après. C'est une méthode un peu plus simple que SCRUM mais qui est assez efficace dans tout ce qui est efficace dans l'équipe de maintenance. Après, dans les organisations métiers, je ne sais pas trop comment il fonctionne. Moi, je suis AMOE, et je connais l'AMOA et c'est eux qui connaissent les métiers. Eux ils sont l'interface entre les métiers et l'informatique. Souvent, ce sont les anciens de l'informatique qui ont souvent travaillé sur un sujet. Et donc, ils passent souvent du côté AMOA. Aux États-Unis cette distinction AMOA-métiers n'est pas tout à fait tranchée comme chez nous. Parce que nous dans nos organisations, ce sont des gens qui sont dans une organisation spécifique l'AMOA/DSI, parfois il y a une organisation dedans l'AMOE, depuis longtemps, il y avait une organisation DSI/AMOA. Et l'informatique, c'était toute une organisation. Nous on était une filiale de la DSI xx. Mais l'organisation dans les métiers, là je ne sais pas. Je ne sais pas comment ils se transforment. Je pense que les principes sont les mêmes, xx. Vous revenez de Sciences Po xx. Il y a souvent des gens qui viennent des ministères, xx. Et donc, il y a un plafond de verre. Si vous n'avez pas fait l'ENA, vous n'aurez jamais des postes en haut dans l'Administration. Ah oui, c'est assez stratifié. Il y a très peu de personnes qui viennent du bas qui arrivent à monter jusqu'en haut.

5-Mais au niveau des méthodes pour régler des problèmes, vous travaillé en plateau, vous réalisez des projets ensemble, maintenant, quand les problèmes émergent comment vous les résolvez ? Est-ce que c'est un peu comme l'essai-erreur, ou c'est un qui donne la solution ou bien faites ensemble ? Est-ce que c'est collectif ?

Il y a plusieurs. Alors, ça dépend de la taille des projets à réaliser. Mais il y a toujours une phase de spécification, on va dire. On va faire un cahier de spécification. C'est plutôt l'AMOA qui fait ça. Lui, il s'entretient avec le métier. Le métier dit « Je n'ai aucune vision de mon client » ; « Mon client xx ». Donc l'AMOA va discuter avec les métiers, il va faire un recueil des besoins. Selon la taille des besoins, on aura une ou deux personnes qui vont participer, qui vont interviewer les métiers. Donc ça dépend vraiment de la taille. Mia le principe c'est de faire un recueil des besoins, il y a une première spécification. Alors, avant dans la méthode en V, l'AMOA faisait tout de leur côté. Alors que maintenant, la partie technique intervient beaucoup plus tôt. Pour leur dire « oui, on est capable de faire ça ». Et puis aussi, ça permet de lever certains conflits. Parce que souvent l'AMOA travaillait dans son coin. Et puis souvent, il y avait des commerciaux de diverses voies, de divers progiciels qui racontaient que leurs logiciels ne coûtaient pas chères et que ce serait vraiment ça ». Souvent, dans d'autres organisations, souvent l'AMOA travaillait sans son informatique interne et se faisait avoir et donc ne profitait pas de notre expertise. Parfois notre expertise est moins bonne que celle d'autres sociétés externes pour les nouvelles technologies. On est une structure où les gens restent en place et donc deviennent assez âgés et moins curieux, on reste un peu dans son confort. Donc ça c'est aussi du management global de redynamiser la curiosité. Et donc pour revenir, c'est l'AMOA qui fait un cahier de besoin, il y a des méthodes de recueil, et ensuite, il y a des méthodes de spécification, différentes

façons de spécifier. Souvent, c'est lié à un langage QL. Ce langage-là, permet d'écrire de grandes composantes de logiciels et d'interaction qu'on peut avoir. Donc, on a un cahier de spécification générale et en plus on a un cahier de spécification détaillée. Et là normalement, l'informatique arrive. Maintenant avec ces méthodes-là, l'informatique arrive plus tôt. Et on peut tout de suite lever des points d'alerte ou des points d'interdire en disant « là ce n'est possible. Ça va être trop compliqué à faire. Essayons de réfléchir à autre chose ». Et donc, on évite les allers-retours de la méthode en V, avec laquelle à des résultats mais avec d'énormes temps de latence.

6-Et le relationnel, comment vous le définissez ? Est-ce qu'il y a un chef qui coordonne tout ? Ou bien c'est co-constructif ?

Alors dans un service, il y a toujours un chef. Moi, j'ai été chef de service. Mon service faisait à la fois des projets et de la maintenance. Moi j'étais chef de projet. Grosso modo, moi je gère mon budget. Je gère l'activité, je planifie l'activité globalement et donc, je dis « il y aura telle équipe, telle équipe ». Et donc je rectifie. Et après, je fais le rôle du manager, je vérifie derrière si les choses avancent avec des indicateurs qui vont me donner si les choses avancent. Ou si les budgets sont consommés. Parce qu'après il faut consommer les budgets de façon linéaire dans l'année ; parce que si on ne les consomme pas trop en début d'année, il va falloir donner des coups d'accélérateurs en fin d'année. Mais comme on est en équipe instance, ça veut dire qu'il faut embaucher des prestataires, expliquer xx. Il faut être conscient que ce sont des xx. Il faut bien planifier son activité. Après, on a beau dire qu'on veut une organisation horizontale. Souvent, l'organisation horizontale, elle est sur micro-domaine, un domaine projet. Il va y avoir des équipes transverses, mais il y a toujours un responsable qui va rendre compte à l'état supérieur. Ça existe encore. Mais disons qu'il est moins comme souvent le responsable de projet c'est le SCRUM-MASTER. Souvent, il y avait un chef de projet qui gérait les budgets, le planning, etc. Là maintenant, c'est cogérer. Tout le monde donne son avis. Voilà, comme on fait du daily-meeting le lundi, la planification, elle se fait, tout le monde participe à la planification. Tout le monde dit « ben moi, je ne peux pas faire ça. Ce truc il est compliqué. Moi je ne l'ai jamais fait. Je ne vais pas mettre deux jours. Je vais mettre trois jours. ». Alors qu'avant, le chef a dit « deux jours, c'est deux jours ». Et donc là, c'était du stress pour tout le monde. Là, il y a un consensus qui se fait dans la planification. Donc, ce n'est plus tout à fait un chef de projet comme on l'entendait avant. Dans le mot chef, il y a commande. Et donc là, il est moins patent. Il est plus « en rendre compte de l'équipe ». Lui, va rendre compte au-dessus. Moi en tant que manager, j'ai besoin qu'on me renvoie l'information pour savoir comment ça se passe. Pour moi-même donner aux autres chefs. Après, il y a quand même une pyramide. Parce qu'il y a quand même le Comité Exécutif à la fin. Tous les lundis, il se réunit. Les grands projets, est-ce qu'ils ont avancé. Après, ils ont des tableaux de pilotage. Nous souvent, on a des outils. Souvent, on rentre dans des tableaux Excel des indicateurs pour mettre les avancés de projets, les alertes, etc. Il y a des tableaux de bord qui se mettent en place avec le COMEX. Avec une granularité qui est souvent inférieure. Plus on monte, plus la granularité est importante. Donc, il y a de l'horizontalité en bas des feuilles. Et puis il y a des responsables qui remontent les informations. Mais c'est vrai que l'organisation en bas permet à chacun d'exprimer son point de vue sur la planification ou les choses à faire.

7-Et est-ce que vous êtes en retard par rapport aux outils numériques collaboratifs ?

Alors, la méthode SCRUM, elle est sur un outil collaboratif. Allez voir, vous avez tous les gros mots-là. C'est Atlascience la boîte. Et donc, ils ont pleins d'outils collaboratifs. La méthode SCRUM, elle est dans un outil collaboratif. C'est-à-dire qu'on inscrit les gens. Les personnes peuvent s'inscrire. Il y a une messagerie collaborative. Les gens peuvent s'écrire entre eux. Chacun voit le tableau de bord. Il permet à chacun quel que soit son endroit, son poste de travail, qu'il soit à Paris ou Arcueil, chacun peut ; en fait chaque projet est mis dans l'outil Jira, qui est un outil collaboratif, via la méthode SCRUM

ou Kanban qui est inscrite dans l'outil. Mais on a tous le forum, la messagerie, on a le calendrier commun, tout le monde peut voir ce qui se passe dans le projet. Et ces outils-là, qui sont spécifiques au projet, ces outils collaboratifs sont dans le réseau des experts. Donc, il y a pleins « d'espaces de communication » qui sont organisés. Alors, quand on en fait trop, quand il n'y a pas un animateur les gens ne vont pas y aller de leur plein gré. Surtout si quelqu'un travaille sur un projet, il ne va se dire « ah bah, je vais aller à la réunion machin ». Ça fera perdre trop de temps. Il y a une problématique selon laquelle, il ne faut pas trop xx. Les gens ne peuvent pas se démultiplier. Mais effectivement, le succès de ces méthodes, il y a les deux points de vue. Il y a ceux qu'on appelle les « méthodistes ou évangélistes ». En interne, il y a une petite équipe méthode, qui justement met en place les méthodes SCRUM, les méthodes Kanban, fait des cours là-dessus, vont essayer de manager les équipes, etc. Eux, ils sont assez « méthodes » et pas assez « outils ». Eux ils ont seulement besoin d'un tableau Excel, ça suffit et d'une messagerie. Euh, moi j'ai toujours promu l'outil. J'ai la passion Jira ou autres. Mais parce que ce sont vraiment des facilitateurs. C'est-à-dire que « Ok, on peut faire ça avec un tableau Excel et la messagerie interne ». Mais ces outils sont vraiment facilitateurs de ces nouvelles méthodes. Il y a la méthode et il y a l'outil. Ces outils permettent vraiment d'accélérer la prise en main de ces méthodes. C'est mon point de vue. Les méthodistes purs et durs disent « non, il n'y a pas besoin ». Je l'ai vu de mon propre chef. Dès qu'on a donné les outils qui instancient la méthode, l'interaction est assez fun. Les gens peuvent se mettre des avatars. Ce sont des choses qu'on connaît tous maintenant. Mais quand c'est arrivé en entreprise, c'était tout nouveau. Avant, à part la messagerie, on n'avait pas ce genre de chose. Grosso modo, donc il y a des trucs à faire. On est très orienté production. Ce sont des outils qui sont très visuellement intéressants. Qui implémentent la méthode. Mais pas que ça. Les outils collaboratifs sont rentrés chez nous à travers la méthode SCRUM ; puis après on l'a étendue à toute l'activité.

8-Et la RH dans tout ça ?

Et ben, elle est dépassée. La RH, elle suit.

\*Alors est-ce qu'elle subit ?

Elle court après les nouvelles modes d'organisation. Je vais être simple. Moi, je ne la sens pas très impulsive là-dessus. Elle, se contente de ce qu'on appelle la GPEC. Donc, de suivre l'évolution des compétences de tel, de chaque personne. Donc, ils ont des outils pour suivre quelle formation ils ont suivi, quel poste ils ont eu. Elle a toujours son poste vis-à-vis des postes. Quand est-ce que les postes vont être remplis ? On a eu des réunions inter-service pour savoir si on ne devait pas bouger les gens. Mais maintenant, comme il y a des espaces collaboratifs, où les personnes peuvent se rencontrer sans la hiérarchie, tout doucement, les gens sont en train d'évoluer. Avant, c'était le chef qui a posé un tel là pour l'amener là-bas. Ce serait bien que ce mouvement-là, il s'inverse. Quel le top down, devienne bottom-up. On est encore entre les deux. Il y a ce mouvement qui arrive. Les gens bougent plus de leur propre chef. Chez nous, parce qu'on avait une organisation très figée. Et puis, il y a eu quand même de l'embauche de jeune. Les jeunes sont moins frileux que les vieux pour bouger ou partir. Mais donc, la RH, elle joue son rôle de suivi des compétences de chacun, des postes. Elle participe à l'équipe de communication. L'équipe de communication, elle a été renforcée. Avant, on avait une communication qui s'occupait d'un journal interne, c'est tout. Maintenant la COM, elle s'occupe justement de toutes ces plages collaboratives qu'elle essaie de mettre en place. Les événements collaboratifs qu'elle essaie de mettre en place. L'évènementiel aussi pour mettre ensemble les gens. Depuis quelques années, on crée des événements annuels. Et souvent c'est l'informatique qui va présenter aux métiers ce qui va se faire. Et ça soude un peu les équipes. On se dit, « on est là. On va montrer notre savoir-faire ». Chose

qu'on ne faisait pas avant. Donc, il y a aussi cette collaboration qui est aussi mise en place par la communication, souvent aidée par la RH. Ce sont les mêmes personnes.

9-En termes de valeurs ?

Alors, il y a la valeur de respect. Il faut respecter les gens. Cela a été mis en avant parce qu'il y avait tellement de dérives. Historiquement, on était une organisation très hiérarchisée. Les chefs pouvaient être très odieux. Et donc cette valeur de respect a dû être martelée pour dire « c'est important. Il faut respecter les gens quel que soit leur niveau d'échelon ». Que l'AMOA respecte l'AMOE.

## Entretien 29 -Directeur Coordination Stratégique des chantiers de la nouvelle gamme Courrier Grand Public

1-En tant que Responsable de la DSI, quelles sont vos journées-types, notamment dans les moments forts ?

Je suis très conjoncturel. Il peut y avoir des semaines où on se concentre sur les budgets. Il y a des semaines où on se concentre sur des projets. Pour ce qu'ils vont bien parce qu'il faut les cadrer. Et puis des semaines, semi récurrentes, on va dire classiques dans lesquelles on va retrouver des classiques : des comités diverses et variés, le pilotage, le fonctionnement, je dirai.

2- Pour vous en fait, vos salariés travaillent de façon spécialiste chez vous, ou bien ils sont plutôt polyvalents ?

Je vais préciser que ce ne sont pas mes salariés, mais ceux de la poste. Même en termes de posture, on a abandonné cette hiérarchie forte qu'il pouvait y avoir avant. On est dans une posture où chacun a une fonction pour l'entreprise. Il n'y a pas une fonction plus importante que d'autres.

\*Et dans cette dynamique, vous avez dit qu'elle est individuelle, d'accord. Est-ce que chacun est figé à son poste spécifique ou bien, il y a un peu de collaboratif ?

Ça dépend des profils. C'est quelque chose de très humain. Je pense qu'il y a deux choses. Je pense que d'un, il y a des personnes qui sont mono sujet. Ils le souhaitent. Il faut que ça vienne de la personne. Et c'est le rôle du manager de faire que les managés fassent les choses en alignement avec leur manière de fonctionner. Donc, il y en a qui sont plutôt mono tâche ou mono sujet, passionnés éventuellement par leur sujet. Et puis, il y en a d'autres qui ont besoin de changement. Ils ont besoin d'être sur plusieurs sujets en même temps. Donc, j'ai carrément les deux cas de figure.

3-En termes de service, vous êtes plutôt dans les silos ? Ou là encore, il y a des transversalités entre les services ?

Je vous parle par rapport à mon service. Dans notre service DSI, on a abandonné les logiques de service mono périmètre. Donc, on a des managers, mais les managers sont plutôt orientés vers l'activité RH, dans le sens que les collaborateurs puissent s'épanouir, puissent s'aligner avec ce qu'ils ont envie de faire.

\*C'est plutôt concis.

En termes de collaboration, on est que sur du fonctionnel. Il y a très peu de personnes qui sont dans une tâche liée à la hiérarchie. Et en plus, une personne peut être sur plusieurs fonctions. Donc on a complètement cassé ce carcan un peu historique des hiérarchies.

\*Donc on peut dire que c'est une structure qui n'est très verticale et pas très horizontale.

C'est sur deux niveaux et en xx pour 700 personnes au niveau RH. Après, ce sont des équipes, au niveau fonctionnel bien évidemment. Il y a des équipes pour le développement. On a d'autres équipes pour faire justement la transformation, la conception, l'architecture et la RH, etc.

4-Donc, vous avez dit qu'à un niveau c'est quand même hiérarchique.

Au niveau RH, Management. Dans le hiérarchique, ce n'est pas le reporting opérationnel, du tout. C'est hiérarchique au sens rattachement et d'avoir quelqu'un qu'on tutoie, à qui on peut se confier. C'est un accompagnement, c'est un coach. On peut parler de manager-coach. Les managers de la structure se définissent au service de...

\*Je trouve ça innovateur.

Je ne trouve pas ça innovateur, c'est le mouvement global de l'entreprise aujourd'hui. C'est sociétal. Et les managers qui ont plus la banane comme ça que dans l'ancien temps, où c'était plutôt de surveiller. Où on était dans des logiques directives. Et où ce n'était pas forcément aligné avec les acteurs.

5-Les procédés de travail sont-ils standardisés, puisque c'est fonctionnel ?

Non, on s'appuie vraiment sur des méthodes agiles. Il y a quand même une notion de qualité qui est abordée. Il y a de l'amélioration continue qui est quand même très forte. Par contre, on a fait le choix de responsabiliser, c'est-à-dire de descendre la responsabilité auprès de chacun. Donc, les mots de liberté sont très importants au niveau de l'organisation.

6-Dans la même logique, est-ce qu'il y a la pratique de l'essai-erreur chez vous ?

Oui.

\*Et comment cela se pratique-t-il ?

En fait, ce n'est pas tellement dans la culture française l'essai-erreur. Donc, il y a toujours des réticences. Donc, on s'est lancé contre tout risque. Pour autant, c'est quelque chose qui fait partie de nos valeurs. Ce n'est même pas le droit à l'erreur. On appelle ça le « celebrate error ». Ça nous sert d'expérience. Je ne dis pas qu'on le fait à chaque fois, mais ce n'est pas une faute de faire une erreur. Au contraire, c'est enrichissant.

\*Pouvez-vous me décrire une situation concrète de cela ?

Par exemple, on avait un projet avec une entreprise de synergie. Les deux entités n'étaient pas les mêmes. Les objectifs n'ont pas pu être atteints. Et donc, à un moment, on a essayé un mois, deux mois, six mois, etc. Et là, on a dit « stop, c'est une erreur, on arrête ».

\*C'est un projet qui n'a pas abouti ?

Voilà ! C'était une ambition qui effectivement ; je ne dis pas que ce n'était pas faisable ; mais au bout d'un moment on n'y arrivait pas. Plutôt que de s'évertuer à faire un truc, on se dit « mais non, on est dans la mauvaise voie ». Évidemment, on arrête. Mais ce n'est pas grave, c'est très important. Et par contre, on va comprendre pour pouvoir éviter à l'avenir de retomber dans les mêmes erreurs.

\*Et l'idée venait de qui, du haut ?

Oui, ça venait du haut. Effectivement, il n'y avait pas de cohérence dans les temps.

7-Comment vous réglez les problèmes chez vous ? Est-ce que les gens peuvent parler de leurs problèmes ? Est-ce qu'ils les gardent pour eux ? Ou bien vous disposez de temps précis pour parler des problèmes ?

Alors, moi, je sais qu'on avait mis des rituels au niveau de la branche DSI avec des échanges où on remonte les problèmes individuels et collectifs. Les problèmes ne sont pas récurrents, ils sont fréquents. Après, on a mis en place ce qu'on appelle « les tours terrains ». Ça consiste pour les managers à aller sur le terrain pour avoir des retours directs en complémentaires de ce que je viens de dire.

\*Est-ce que ça marche ? Les gens exposent-ils leurs difficultés ?

Oui, ça ne pose pas de problème. Au contraire, les gens sont contents

\*D'accord, donc il n'y a pas de peur ?

Non, justement, la peur, elle est pour moi dans le top management. Effectivement, parfois on peut avoir du mal à remonter les problèmes parce que ça remet un peu en cause en théorie sa propre performance. Ou on n'a pas envie de montrer du doigt la personne de gauche ou de droite sous performance.

8-Dans la même logique, vos plannings de travail, est-ce que c'est vous qui répartissez les tâches ? Ou bien chacun comme ça peut prendre sa tâche ?

Non, je disais c'est à la responsabilisation et donc chacun s'organise. Après, moi je parle de la partie DSI. Au milieu opérationnel, on a les process. L'idée d'indépendance très forte ne s'appliquera pas forcément à l'opérationnel. Mais au niveau de la DSI, c'est très flexible. On est orienté livrable. On n'est pas orienté verticale, suivi détaillé de ce que fait la personne.

\*Est-ce que vous pouvez m'expliquer ce que vous entendez par chacun est responsabilisé concrètement ?

Ben, il y a un certain nombre de tâches. Et les tâches doivent être faites. Ben justement, le rôle du manager est de vérifier que cela est fait.

\*Il y a quand même un contrôle derrière ?

Il y a une sorte de contrôle. C'est qu'il y a un animateur qui va être là pour aider le responsable. En fait, il y a des indicateurs qui ressortent. En général, la personne qui voit que ces indicateurs étaient à 100 qui passent à 80 le mois d'après. Ça ne va pas lui faire plaisir. Donc, c'est quand même très autoévaluant quelque part. C'est à la visibilité de tout le monde. Du coup, ça donne une émulation collective pour s'améliorer.

\*Donc, il y a un climat de transparence totale qui existe entre vous ?

Totale, je ne suis pas sûre. Mais, oui, il y a une grosse transparence. Et puis, ce n'est pas grave. Auparavant, chacun portait de manière hiérarchique l'avancement de chacun à la visibilité de tout le monde. D'ailleurs, on a un point de jonction à la partie développement ; où il y a tous les responsables d'équipes et chacun explique où il en est ; du fait tout le monde sait où en est tout le monde.

9-J'ai vu sur votre page LinkedIn que vous faites du management directif et collaboratif ?

Je ne fais plus du directif.

\*Et quelles sont les pratiques du management collaboratif que vous déployez ? Je le demande parce que c'est un mot utilisé dans toutes les sauces et j'aimerais savoir comment cela se pratique chez vous ?

C'est principalement, l'idée pour moi, d'un manager coach. C'est un manager qui est au service de... Qui va faire en sorte que l'alignement des gens se fasse collectivement. Et ne vienne pas d'un ordre qui doit être exécuté. L'ordre ou l'alignement doit être trouvé par le collectif. Un des rôles du manager est de faciliter cette prise de décision collective. Après, si ça se passe mal, il peut y avoir in fine, ça peut arriver, qu'il y ait un arbitrage du manager, mais c'est en deuxième temps. Et finalement, ce n'est pas si fréquent. C'est de moins en moins fréquent.

\*Et est-ce qu'on peut dire que les managers et les managés ont des rapports d'égal à égal ?

Bien sûr !!!

\*Et donc, en dehors de situations d'arbitrage, il n'y a pas une voix qui pèse plus celles des autres ?

En fait, dans ce mode de fonctionnement, comme je vous le disais, comme tout le monde est responsabilisé, on peut très bien avoir, si on prend le hiérarchique, si la personne managée a une conviction forte, elle va avoir du mal à accepter que son manager soit l'orthogonal de ce qu'elle dit. Donc, c'est là aussi, où il faut que le manager fasse bonne impression. Je parlais de xx. Il faut respecter effectivement la conviction du manager pour que sa conviction ne soit pas celle recueillie. Et si c'est important, s'il est sûr de lui, alors il faut argumenter, expliquer pourquoi, il faut qu'on aille dans cette direction. Et là, on revient sur un pseudo-directif. Un manager, il est là pour donner du sens. En fait, il faut dire, voilà ce vers quoi on veut aller, « le quoi », et après le comment, et même interroger le quoi.

10-Et la communication, elle est plutôt directive, collégiale ?

Moi, je suis au niveau Comex. On a des rituels. Il y a des zones d'échange. Il y a des règles de bienveillance qui sont déployées.

\*En dehors de ces moments, est-ce qu'il y a d'autres moments d'échange ?

Oui, il y en a. Mais ce sont ceux-là qui sont les importants. Et après, on a des systèmes d'escalades. C'est-à-dire que si dans ce point, ils ne sont pas arrivés à une décision collective, à ce moment-là, on escalade dans une autre instance. Et puis, in fine, il y a le directif.

\*Donc c'est à la fois collectif et directif ?

Si le collectif n'aboutit pas, on passe au directif, en escalade. Parce qu'il faut trancher. Et ça passe globalement bien.

11-Vous avez parlé de différentes postures, de coach, d'animateurs. Comment cela est vécu au quotidien par un manager ? Est-ce qu'il n'y a pas de réticence du manager qui perd de son pouvoir ?

Si, au début, cela a généré des crispations chez beaucoup de managers. Parce que nombre d'entre eux ; ça faisait dix ans, quinze ans qu'ils s'étaient battus pour faire N+1, N+2, etc. Seulement, on a changé complètement le système, la matrice. Donc, il y a eu des questionnements. Mais en tout cas aujourd'hui, pour les managers de la DSI, je pense qu'ils ont tous le sourire. Parce que cela n'a pas enlevé leurs prérogatives C'est juste que leurs métiers ont un peu changé. Ils gardent le respect et les personnes qui leur sont rattachées le sont toujours. Mais, ils n'ont plus la partie RH. Ils gardent seulement la partie opérationnelle mais celle RH. En fait, soit ils se spécialisent dans la partie RH, soit dans la partie opérationnelle.

12-Et le reporting, vous avez dit qu'il y a quand même des indicateurs. Comment on évalue ?

En fait, les indicateurs sont portés par une méthode personnalisée. Et en fait, ces indicateurs servent l'avancement toutes les dix semaines. Toutes les dix semaines, il y a un point de jonction. C'est la

méthode Safe. Toutes les dix semaines, les équipes se retrouvent pour dire « voilà, ce qu'on n'a pas réussi à faire ». Et voilà tout ce qu'on a à faire les dix prochaines semaines.

\*C'est quoi du collaboratif toujours, même à ce niveau ?

Oui !! Et c'est coordonné sous un rituel. Ça dure douze jours. Et donc il y a six programmes chez nous six SCRUM. Et donc,

13-En termes d'outils collaboratifs, lesquels utilisez-vous ?

On a Microsoft. Les outils Kanban ; tous ceux de la méthode Safe. On utilise beaucoup la visio, Teams.

14-Et, est-ce que ces outils collaboratifs participent à la transformation du management ?

Du management, là c'est un peu trop fort. Mais on travaille beaucoup en communauté. Donc ça participe à faire vivre les communautés. Ça participe aussi à avoir un cadre un peu outillé. Donc, ça ne transforme pas le management, du moins pas directement.

15-En termes de valeurs, vous avez évoqué la transparence, l'essai-erreur. Quelles autres valeurs caractérisent votre climat social, votre culture organisationnelle ?

Je pense qu'il y a un mot clé c'est la bienveillance. Sans bienveillance, l'ambiance n'est pas propice à faire du collaboratif. Il y a aussi le respect. J'ai parlé du droit à l'erreur. J'ai parlé de ne pas avoir de limite directive. Et vraiment d'être dans un contexte d'écoute ; de ce que chacun souhaite faire. De manière à pouvoir le plus possible dans un schéma win-win entre l'entreprise et les inspirations individuelles. C'est-à-dire trouver le meilleur compromis entre les deux.

Entretien 30 : Philippe Charreix, Manager chez Orange

Aussi fibre que l'ADSL, et la partie mobile et le périmètre de l'unité réseau de France et de l'Ile-de-France. Là c'est le siège à Ville-Juive, on a des sites un peu partout en Ile-de-France. Soit, pas forcément à nous, mais où on a des salariés, quelquefois ce sont des petites équipes. Voilà, on est hébergé à droite à gauche. Et c'est de l'ingénierie plutôt. Ce n'est pas du commercial, c'est plutôt de la technique. On a des AG sur le mobile. C'est plutôt le déploiement. On a par exemple un département qui s'appelle FR d'où je venais, et qui s'occupe par exemple pour les JO 2024 : par où va passer notre réseau, aux implantations des sites, comment on va amener la fibre. Donc ça c'est très long parce qu'on est à Paris, on ne peut pas faire des trous comme on veut et voilà. On est aussi partie prenante du Grand Paris. Donc, il va y avoir un bon site de métro, quand on ne sera plus là, quand il va arriver. Mais dommage ! nous quand ils font des trous nous on regarde notre réseau qui passe, ben il faut le pousser, en rajouter. Bon et ben voilà toute cette partie ingénierie. Voilà de la conception à la maintenance.

Est-ce qu'on peut dire que c'est à un niveau conception ?

Oui, on peut le dire. On ne s'occupe pas nous de poser les choses. On fait du pilotage. Soit on passe par des unités d'intervention, qui sont rattachées à des directions opérationnelles. C'est propre à Orange. Voilà, nous on est plus dans cette partie organisation-conception-ingénierie de l'unité et plutôt lié à la partie très technique. Après on soustraite souvent soit les entreprises qui font souvent des travaux des études, des cabinets d'experts. Donc on ne vend rien par exemple. On est dans la partie Direction Technique ; et pas dans la direction commerciale. C'est la partie Direction Technique et Système d'Exploitation y compris le SI.

1-Quelles sont les grandes transformations que rencontrent la SI et votre Direction Technique, justement ?

On s'appuie beaucoup sur du SI, beaucoup de changement. C'est que le personnel et les collaborateurs puissent travailler dans les meilleures conditions possibles avec un SI adapté. Ce qui n'est pas forcément le cas. Souvent, le SI vient à la Direction. Et par rapport à l'utilisateur final ; alors on commence à travailler en mode agile, on appelle ça. Où on demande aux salariés leurs avis sur plutôt l'ergonomie, sur le contenu, non ... Le plus beau des SI les gens ne s'en aperçoivent pas. Mais du coup le digital a eu un impact beaucoup plus dans les unités techniques que dans les unités commerciales parce qu'il n'y avait pas forcément l'appétence au digital en général. Souvent les gens dans les boutiques ce sont des technophiles : nouveaux mobiles, nouveau portail, ils vont sur les réseaux sociaux. Nous on a un réseau un peu social qui s'appelle PLAZA. Voilà !!En France si on faisait ces études ou ces statistiques dans les milieux techniques, mais ce n'est pas dans le milieu technique, on voit que les gens n'y vont pas naturellement. Soit le manager impulse quelque chose ou les Ressources Humaines... Enfin voilà. Il faut un peu plus accompagner les salariés en tant que managers sur les nouvelles technologies, notamment liées au digital et aux réseaux un peu sociaux d'entreprise. Parce qu'on le voit, ils ne sont déjà pas sur les réseaux sociaux privés... Ah ben oui, moi dans mon ancienne équipe, j'avais deux apprentis, donc la vingtaine d'années à des gens qui ont 60 ans. C'est tout à fait logique, ce n'est pas du tout la même génération. Alors les jeunes c'est un peu dommage parce qu'ils ne tirent pas forcément les anciens vers ces produits digitaux. Et les anciens, il faut qu'on leur explique comment ça marche. Ce n'est pas inné.

Moi je me rappelle, il y a très longtemps, quand on a mis l'informatique au début, j'ai fait des formations de manipulation de la souris. Votre génération, je pense que...moi, mon fils il m'a dit « tu rigoles. C'est une blague ». C'est sérieux. Voilà, donc l'intergénérationnel dans le management, est très intéressant à gérer mais on est obligé de gérer l'Humain et au cas par cas. En tout cas moi, en tant que manager, c'est ce que j'ai fait. Et l'avantage d'être manager et recruteur aussi parce que je suis là depuis le début d'une équipe, ben on recrute, on accompagne, on forme, on fait des promotions, de la reconnaissance. C'est beaucoup plus facile de mutualiser et de suivre quelqu'un sur la durée qu'être un manager qui sait, peut-être changera d'équipe assez facilement, ou qui aura l'ambition de progresser lui-aussi. Le cycle est qu'il faut laisser le temps aussi, pour pouvoir connaître les personnes, les accompagner. Les entretiens individuels c'est une fois par an. Sachant que si un manager ne reste pas plus de trois ans, le meilleur des cas, il va peut-être faire que deux à trois entretiens individuels et ce n'est pas simple. L'accompagnement ne se fait pas en quelques mois des incompétences non plus. Et moi qui était manager pendant beaucoup d'années environs 9 ans. C'est beaucoup trop. Cela a des avantages et des inconvénients. Si on ne s'ennuie pas ...Notre équipe, on était sur le déploiement de la fibre, plutôt dans la partie base de données-adresses, il n'y avait pas de ... ; « ça change souvent » ; des évolutions ...Je ne me suis pas ennuyé les années passant. Après, si un jeune manager s'il veut progresser, c'est bien qu'il change un peu, pour voir ce qui se passe ailleurs. Mais l'avantage, il ne faut pas qu'il y ait une montée en compétence et un accompagnement des personnes... Voilà, trois ans sur un poste ...C'est ...Je pense que trois quatre ans c'est raisonnable. En dessous ce n'est pas simple. Non parce que l'équipe

va le ressentir. Quelqu'un qui arrive dans une équipe et au bout de deux ans part, qu'est-ce qu'il aura amené au sein de l'équipe ? Pas tant que ça, parce qu'un manager, il voudra toujours laisser sa marque. Tous les managers en général, veulent amener leur propre touche personnelle, soit leur savoir-être, leur savoir-faire et ce qu'ils ont un peu en eux à l'équipe, souvent sur les cycles qui ne sont pas souvent court. Et quelqu'un qui au bout de deux ans part, je pense qu'il y aura un ressenti des salariés qui sera un peu moins bonne que quelqu'un qui les accompagne longuement.

a) Cela veut dire que la carrière des managers a changé, elle est moins longue... ?

Oui, parce que pour beaucoup, ce sont des jeunes managers et il y a aussi un problème de génération. Moi j'ai plus de 50 ans. Manager a plus de 50ans, ma carrière elle est plus derrière que devant. Et je ne fais plus du coaching, l'accompagnement de collaborateurs ; et souvent les gens sont souvent autonomes, ils sont des experts. Dans notre domaine c'est plutôt de l'expertise. Ce n'est pas leur manager qui va leur apprendre à travailler. Parfois le manager, il est là pour leur apporter tous les moyens nécessaires à ce qu'ils travaillent dans les meilleures conditions possibles ; aussi bien technique que humaines ; les locaux, un ordinateur qui marche, un SI qui fonctionne. C'est pour moi plus de l'accompagnement, du coaching et puis de les faire progresser.

2-Et les équipes, elles sont plutôt en silo ou en mode transversal ?

Alors, un peu des deux. Moi, j'ai une équipe de 15 personnes à peu près. Dans cette équipe, il y a des pôles d'activités, plutôt en expertise. Et après, il y a peu de polyvalence. Ben si dans un pôle, il y a deux personnes, une malade et un congé de maternité, ou un accroissement d'activité sur un des pôles, si un autre pôle avec un peu moins, pas forcément d'activité, mais un peu moins stratégique, mais il faut mettre un peu plus de ressource pour ce qui est de plus stratégique pour l'équipe ou le département, l'unité, voire le groupe, on peut réguler. Par contre ce ne sont pas des experts. Ils peuvent faire 80% d'activités nominales et les 20% d'expertise pure, ils peuvent demander à un collègue de traiter en entraide une grosse partie. Ce n'est peut-être pas comme un vendeur qui peut être capable en boutique de vendre tous les produits. Nous quand l'expertise dans le domaine de la vente, ça bouge beaucoup, des produits se renouvellent rapidement. Nous ce n'est pas le cas, et peut-être plus technique et compliqué de connaître dans un SI en gros tous les champs et pouvoir monter en expertise. Un expert, c'est peut-être trois ans d'activité intensive sur une base de données pour savoir tout ce qui entre ou qui sort, ce qui ne remonte pas bien, faire de l'analyse. Nous en plus on était sur une équipe qui faisait de l'analyse de base de données. Il faut connaître les données pour savoir les analyser. Des chiffres dans un tableau Excel si on ne sait pas à pourquoi ils sont là, et pourquoi ils divergent ou pas, on ne sait pas faire. Donc, du coup, ça se fait en plusieurs années. Dans le monde technique c'est en plusieurs années. Et il y a des gens qui sont des experts que ça soit le mobile, l'énergie, la climatisation. En plus ce sont des métiers pas unitaires, mais les experts dans ce domaine il y en a un à droite à gauche. Donc, on essaie justement de faire qu'on ne perde pas ce savoir. Le problème aussi sur les métiers pas uniques et à forte valeur ajoutée sur l'expertise, le jour que la personne s'en va, parce qu'elle souhaite partir, ou qui part à la retraite, il faut qu'on ne perde pas ce savoir. Et ce ne sont pas souvent les jeunes qui vont sur la climatisation, l'énergie, alors la partie télécom en général, la partie mobile en générale ; on a beaucoup d'ingénieur mobiles parce qu'il y a des filières télécom dans l'éducation. Donc voilà, il y en a un peu moins dans les filières de la climatisation sauf les grands groupes. Entre les partenaires qui appréhendent aussi les jeunes qui sortent d'écoles, on le voit bien, c'est vrai que ce ne sont pas forcément des milieux où un jeune a envie d'aller forcément. Ce sont d'abord les métiers intellectuels et après plutôt, les métiers techniques. Alors moi, j'ai eu deux apprentis développeurs en école d'ingénieur en BAC +5. La dernière apprentie que j'ai eue, c'était une fille, on était dans une école à côté qui s'appelle

EPHRE. Elles étaient trois dans une classe de 30. Donc on essaie de faire la diversité à tous les niveaux, ce n'est pas simple.

b) Donc même dans la formation initiale, on ne répond pas au besoin ...

Nous on est dans un groupe où on forme. Donc, Campus, on peut même payer d'autres organismes de formation extérieurs, choses où on n'a pas les compétences. On a l'avantage d'être un groupe où, on faisait les formations en interne. On a des cursus interne de monter en compétence. On prend les gens avec un niveau, aucun pratiquement n'était dans les bases de données. J'ai un apprenti qui a fait les DUT, que j'ai embauché, qui était en DUT Gestion de base de données. Mais sinon, j'ai recruté quelqu'un du commercial qui ne faisait pas du tout de base de données, quelques NEW techniques parce qu'ils étaient dans le domaine technique. Je pense que la personne a envie que le groupe puisse l'accompagner ; et le rôle du manager est justement d'accompagner sur la formation, la montée en compétence sur des métiers qui évoluent aussi dans le groupe. Les métiers qui vont s'arrêter. Les technologies changent. Donc on aura plus besoin de ces compétences. Il y a les nouvelles technologies. Alors, on parle beaucoup du digital et tout ce qui tourne autour. Moi, je vais changer pour un métier sur l'environnement ; sur la qualité et sur l'environnement. On le voit bien dans tous les secteurs d'entreprises, l'environnement, le traitement des déchets, l'éco, que ce soit conduite ou construction, tout ce qui peut dans la baisse des coûts, sur la partie électricité, le chauffage ; tout ça c'est en ce moment, on le voit bien, ce sont des secteurs d'activité qui n'existaient pas, mais maintenant, on commence à mettre les gens. On aura sûrement une politique de groupe en faveur de xxx. Et bien il faudra accompagner les salariés sur certains gestes : éteindre le soir les lumières, son ordinateur, tout ça, crée de nouveaux métiers.

2-Comment vous définissez votre structure d'équipe, elle est plutôt très hiérarchique ou bien transversale ?

Non ... La mienne n'était pas hiérarchique. J'étais manager, je me considère plus comme accompagnateur qui guide, pas gourou ; mais plutôt sur le coaching et l'accompagnement. Après bien sûr, c'est vrai je suis un vrai manager s'il faut faire du recadrage. Mais de manière générale, je donne beaucoup d'autonomie à chacun et le retour sur investissement il n'est que bénéfique. La personne qui a beaucoup plus d'autonomie ne va pas forcément venir voir son manager pour me demander « est-ce qu'il faut que je fasse ça ? ». Elle va elle-même prendre la décision. Et en plus, elle monte en compétence, plus elle est autonome, plus elle est compétente et experte, moins elle aura besoin du manager. Le manager, il ne connaît pas forcément toutes les activités aussi bien qu'un expert. Sinon, c'est un manager expert, et ce n'est plus un manager. Donc pour moi le manager c'est, en tout cas dans mon équipe, c'était celui qui accompagne et se met au service de l'équipe et des collaborateurs.

\*Donc, il faut des experts et des accompagnateurs ?

Oui, ce n'est pas moi qui dois dire comment faire. Soit on a des processus, soit on a des directions métiers qui nous donnent un peu en gros ce qu'il faut faire, les objectifs, les processus à suivre. Maintenant on sait remettre en cause un processus qui n'est pas adapté à l'activité. Il faut avoir aussi le sens critique. On est sur l'UPR de mettre en avant quelques valeurs, notamment l'audace de dire au manager « le processus qui a été mis en place par la direction, je ne m'y retrouve pas et il n'est pas applicable sur le terrain ». Voir maintenant au manager de faire remonter l'information et voir si c'est local ou national. Parce que souvent les processus sont nationaux, cinq UPER en France, Unité Réseau. On a souvent les mêmes processus à appliquer avec quelques spécificités terrain. L'Ile-de France n'est

pas tout à fait le même processus que sur Nantes ou sur Lyon ou Marseille. Voilà, on adapte notre périmètre à la partir locale souvent.

\*Donc ça veut dire que vous avez à côté des standards et la possibilité de les modifier ?

En tout cas, pas forcément les modifier nous, mais alerter comme quoi, ce qu'on nous demande... Il y a aussi une remontée dans l'autre sens. Il y a dans un sens ce que la direction nous demande de faire. Donc ça c'est très bien, elle nous donne le cadre. Mais après le cadre on peut voir s'il est adaptable localement, parce que souvent on fait un cadre ou tout le monde doit passer dedans, mais peut-être que sur l'Ile-de-France ça peut ne pas passer plus facilement, alors qu'à Marseille et à Lyon ça ne posait pas de problème. Il pourrait avoir un cadre où en montagne ça ne passe pas ; et que quand on est plutôt à Nantes près de la mer, où tout est plat et il n'y a pas de neige, enfin voilà, ça dépend, ça peut être imagé comme ça. Dans nos processus qu'on peut avoir, moi je demande au gens que si ça ne marche pas, ou si vous avez de nombreuses difficultés surtout n'hésitez pas à me le dire plutôt qu'en escalade. Il faut que ce soit, enfin on parle du mode agile, il faut que ce soit interactif. Et c'est fini où les directions pouvaient nous dire, « il faut faire comme ça, vous n'avez plus le choix ». Alors souvent, les gens adaptaient sans le dire. Parce que si ce n'est pas faisable, on fait croire que c'est faisable et on fait à notre sauce. Donc le but c'est que tout le monde progresse. Et si on a découvert sur l'Ile-de-France, sur Villejuif qu'un processus ne marche pas là, il faut bien que ça soit signaler. On peut l'adapter ou pas, ce n'est pas à notre main, mais au moins signaler pour que ceux qui l'on fait puisse peut-être le retoucher. Souvent quand on travaille avec des directions métiers, où ils nous demandent justement « n'hésitez pas à nous faire remonter s'il y a des problèmes sur le terrain ».

\*C'est un peu de l'amélioration continue ça ?

On fait de l'amélioration continue de la qualité. Il y a beaucoup..., dans l'UPER il y a des Yellow Belt sur l'amélioration continue et le but c'est faire des gains. Ce n'est pas que de la productivité. Moi j'en ai fait en début d'année, c'était sur le confort des salariés. Parce qu'on avait beaucoup de mails qui nous arrivaient de boîtes mails génériques, il y avait une partie des mails qui n'étaient pas pour nous. Fallait quand même répondre à ceux qui les envoyaient, mais nous on ne pouvait pas répondre, mais il faut un tel ou un tel à tel service. Donc moi j'ai fait un Yellow Belt pour justement enlever 20% mails qui ne nous étaient pas destinés et auxquels on n'avait aucune réponse. Donc ça fait des gains parce que pendant qu'on traite des mails auxquels on peut répondre on ne traite pas un mail qui ne nous ai pas destiné. Mais les personnes étaient un peu remontées du fait de recevoir des mails et de dire « moi, je ne peux rien faire. En plus j'ai perdu du temps parce que j'aurais pu faire autre chose ». Un client interne, ce n'était que des gens de branche ; ça a permis d'améliorer certaines choses.

\*Est-ce qu'il y a le principe du « droit à l'erreur chez vous »

Tout à fait. Pas depuis des années, mais ça fait partie. Et on va fin 2019 et 2020 continuer sur le droit à l'erreur.

\*Et comment vous le pratiquez, donnez-moi des exemples ?

Alors, moi je le pratique sur l'amélioration continue. C'est-à-dire, il y a une erreur qui a été faite, maintenant le but c'est qu'elle ne se reproduise pas. Et voilà comment on peut faire pour justement que l'erreur ne soit plus faite.

Et quand certains font des erreurs il n'y a pas d'impact sur leur salaire ?

Non, non, non !!! En tout cas pas dans mon équipe. Je ne peux pas parler pour les autres. Moi, le droit à l'erreur dans les bases de données, dernièrement, il y avait quelqu'un qui s'est trompé d'opérateur il a mis SFR à la place d'orange. Ça a créé un problème, mais en fin... Quand on traite des lignes avec ses yeux et des fichiers, il y a des erreurs forcément. Il faut que le taux d'erreur soit raisonnable. On n'est pas dans le nucléaire non plus. Donc, il faut adapter ce droit à l'erreur à chacun. Moi je préfère dire à la personne : « ben... ». La personne qui se trompe peut-être qu'elle a été mal formée. Qu'elle n'a pas le bon processus. Qu'on ne lui a pas appris des choses. Je préfère que la personne me dise « moi je me suis trompée ». Et on va rectifier. J'analyse comment l'erreur est intervenue. Moi c'est plus dans l'analyse. Pour moi c'est juste pour qu'on ne puisse plus le reproduire. Ou bien qu'il y ait moins d'impact client, financier. Il peut juste avoir quelque chose dans notre base de données qui n'est pas à jour, parce que la personne a oublié quelque chose. Donc là, il faut peut-être rectifier un mode opératoire, un processus, une façon de travailler. Peut-être faire ça avant autre chose. L'erreur c'est l'amélioration continue. Et pour moi, il est essentiel d'analyser l'erreur. Mais pour l'analyser, il faut le savoir. Le droit à l'erreur permet d'identifier qu'il y a une erreur a été faite. C'est ça qui est plutôt bien fait. De dire ben voilà « chacun a droit à l'erreur » ; pas toutes les 5mn. Le but de pouvoir avoir une erreur c'est de pouvoir analyser. S'il n'y a pas d'erreur, il n'y a pas d'analyse qu'on pourrait en tirer. On pense tous que tout tombe bien. Le problème est que si on n'a pas droit à l'erreur, chacun ne va pas dire qu'il a fait une erreur. Ce n'est pas simple de dire « je me suis trompée ». Dans le milieu en tout cas professionnel d'une entreprise, c'est fort de dire « vous avez droit à l'erreur. Prendre goût de dire à ses salariés, « faire une erreur, sans qu'elle ne soit sanctionnée », une erreur modérée. Moi je trouve que c'est très bien et que ça permet de s'améliorer. Et c'est comme quand un produit est commercialisé, il y a des bugs, on ne cherche pas qui a programmé mal le service ou le logiciel, la télé ou le processeur. On regarde comme on peut faire pour ça ne se reproduise plus. Moi en tant manager, ma démarche intellectuelle elle est plutôt là-dessus.

\*Et votre manière de régler les problèmes, c'est plutôt en collectif, individuel ?

Alors ça dépend. Les problèmes individuels, ce sera individuel. Moi je suis plus sur de la coconstruction et du brainstorming en collectif, parce que le collectif est beaucoup plus puissant que l'individuel. Et ça permet aussi que chacun puisse s'exprimer, construire. Souvent c'est dans une équipe, dans un groupe. Il y a un peu des leaders, ceux qui ont un peu un avis sur tout qui sont surtout force de proposition. Il y en a qui travaillent très bien mais un peu dans l'ombre. Qui ne sont pas de très grands communicants, mais ils font très bien leur travail et ce sont plutôt des experts. Donc l'avantage de co-construire et aussi de travailler en manager en équipe, c'est qu'il peut solliciter des gens plutôt que ceux qui s'expriment ; mieux gérer le groupe et puis l'équilibre entre ceux qui sont force de bruit dans le bon sens du terme avec des faibles données, mais qui sont très bonnes à prendre. Et au contraire, moi je préfère faire du collectif. Les idées de dix personnes ce ne sont pas celles de deux, mêmes avec le manager. Je n'ai pas plus d'idées que les autres. Au contraire, moi je me nourris des idées de tous. Après je leur dit, on co-construit ; ça ne veut pas dire qu'on fera tout. Mais par contre, on peut dans certains cas « décider en collectif », « par quoi on va commencer ? ». Donc moi je suis très coconstruction.

\*Et vous faites du codéveloppement ou pas ?

Aussi !

\*Et le codéveloppement se fait avec les chefs, tout le monde ou seulement entre chefs ?

Alors, on a la coconstruction. Cette année on l'a fait dans le département, le manager n'a pas été. Forcément ça a été un sponsor, pour vérifier que tout se passe bien. Qu'ils ne sortent pas du cadre. Mais on a beaucoup coconstruit sur des valeurs de département ou d'unité. On parlait de la bienveillance. On l'a fait aussi sur l'audace. On a coconstruit en équipe. Par exemple, on fait un séminaire de département, en général une fois par an. Et ce ne sont pas les managers et les chefs de département qui vont décider maintenant de ce qui est dans ce séminaire. Il y a une équipe qui est créée avec un sponsor qui est le directeur de département. Mais chacun peut, l'équipe va amener sa touche qui est personnelle à l'équipe. Ce sont plutôt des gens qui sont communicants. Parce qu'il faut que ça produise des choses. Mais on a invité par exemple des gens de l'extérieur. Il faut que chacun s'approprie sa propre équipe, son propre département, et il faut que chacun participe. Bon, il y aura toujours qu'une partie qui participera. Sachant que souvent, il y a des profils différents. Nous dans le département, il y a des cadres, il y a des non-cadres. C'est vrai que les non-cadres ils n'ont pas forcément eu l'habitude et les formations et d'avoir une posture plutôt communicante. Ce sont souvent de très bons experts, mais qui ne sont pas forcément des gens qui sont à l'aise à une réunion, pour animer, pour donner leur avis. Donc on a peut-être beaucoup plus de difficulté dans le milieu technique pour des gens comme ça, à faire avancer, faire un peu la lumière que dans le monde commercial, où souvent les études viennent ... Mais ce qui est intéressant hein. Comment moi en tant que manager j'amène des gens qui ne sont pas forcément à l'aise pour se mettre en avant ; qui travaillent très bien ; ce sont des experts... Parce que souvent... Pas les promotions, la reconnaissance globale se fait plutôt par ceux qui sont vus. C'est malheureux, mais c'est partout tout, dans tous les systèmes. Celui qui se met en avant est plutôt plus visible en lumière d'une façon ou d'une autre que ... En tout cas, il est très visible. Et maintenant, comment, faire que ces personnes qui sont souvent de très bons collaborateurs, et qui ne demandent pas forcément une reconnaissance, mais qui la méritent autant que n'importe ... Moi ce que j'aimais bien en tant que manager c'est l'accompagnement. J'ai eu deux apprentis en école d'ingénieurs. Ça a été un bonheur de les accompagner sur la soutenance et qu'ils aient leur diplôme. J'espère que les managers maintenant, nouveaux managers ; ce n'est pas une question d'âge, sont un peu plus sur le digital, l'accompagnement, le coaching et puis beaucoup d'empathie et de bienveillance. Et ce sont pour moi des valeurs qui sont importantes. Et je le vois et l'avantage c'est qu'en ayant gardé une équipe, pendant neuf ans, c'est un vrai laboratoire. Donc moi j'ai pu m'apercevoir des choses que je n'aurais peut-être pas pu m'apercevoir si j'étais resté trois ans dans une équipe. Et dans le département, l'équipe est très bien considérée sur l'entraide ; je pense que c'est une affaire de tous. Il y a une symbiose à un moment donné entre les personnes à un moment donné ; et l'humain revient forcément sur le devant. Et je pense que les gens travaillent sûrement beaucoup mieux que s'ils ont le sentiment justement d'appartenir à un groupe, une équipe, plutôt qu'à une unité. La valeur humaine ; ils sont quand même beaucoup plus liés à l'équipe qu'au département par exemple. Ben c'est un peu comme au foot ; c'est un peu comme du sport collectif. Et l'avantage sur la durée, c'est qu'on peut faire du sur-mesure. Et là c'est l'idéal. Pour traiter chaque personne différemment, il faut la connaître suffisamment pour savoir ce qu'il faut faire ou ce qu'il ne faut pas faire. Ce qu'elle a envie de faire, où elle veut aller. Et moi, je vais plutôt sur les compétences des autres que sur les faiblesses. Souvent à une époque quand il y avait quelqu'un de bon sur Excel et pas sur Word, on lui disait ben il faut que tu travailles sur Word. Alors qu'il n'était pas du tout à l'aise pour travailler sur Word. Du coup, ça lui permettait de mettre un niveau, mais aucune plus-value. Maintenant, on est passé sur : « c'est quoi tes compétences ? ». Déjà, on a changé notre modèle de compétence de groupe depuis une année. On travaille sur des compétences et c'est très bien. On a changé tous les métiers. Maintenant, il y a les compétences métiers. Et avec des niveaux de compétences de base, opérationnelle, avancée et référent lié à un accompagnement s'il est financé si les gens xxx pour une promotion, si la personne passe d'opérationnel à « avancé » ; ou c'est la reconnaissance de l'entreprise ou sur l'expertise. Et ça c'est nouveau. Ça date pour les premiers qui sont passés l'année dernière en 2018. Donc on va passer sur ce système de reconnaissance ; plutôt qu'avant c'était plutôt lié avant qu'aux objectifs ; et pour aussi trouver de nouveaux postes. Voilà, maintenant les postes ; on a

n'importe quel poste d'ingénieur, je ne sais pas quoi, marquer des compétences qu'on peut avoir. Quelqu'un qui est du niveau peut postuler parce qu'il n'a pas le bon niveau. Mais s'il a les compétences, il a autant de change qu'une personne du niveau qu'il veut atteindre. Alors ça a un peu révolutionner ; alors il y a eu beaucoup d'accompagnement des ressources humaines, des managers parce que c'est le premier presque maillon des ressources humaines localement. Et après, tout le monde n'est pas d'accord sur le département par rapport à la politique du groupe. Mais pour un manager simple, accompagner quelqu'un c'est sur des faits, donc normalement il n'y pas de contestation. Donc quelqu'un qui dit « moi ma compétence..., j'ai fait ça... J'ai animé une réunion tel jour avec telle personne » ; on ne peut pas contester ce fait là. Je trouve que c'est très bien. C'est une bonne avancée pour le groupe en plus, et pour le manager en particulier.

\*Vous avez dit que tout le monde participe un peu pour organiser le travail, et les décisions se prennent comment dans l'équipe ?

Alors, on n'est pas une équipe où il y a trop de décision. C'est plutôt la retouche d'activité. Peut-être sur le mobile d'ingénieur. Nous ça dépend du profil de l'équipe. Nous chacun sait ce qu'il a à faire. On a une sorte de feuille de route. On a des objectifs soit qu'on nous a donné ; ou soit qu'on s'est mis nous-même ; et du coup on adapte beaucoup. C'est l'activité qui s'y prête aussi. Nous on est sur la partie base de données. Ce n'est pas nous qui allons changer la base de données. Donc, on prend la base de données telle qu'elle est. Maintenant après, on est garant de ce qu'il y ait dedans soit le plus confort possible. Comme ce sont des données d'adresses, en gros de toutes les adresses de France, on va mettre que votre adresse soit bonne quand vous allez prendre un abonnement que ce soit chez Orange, Free, SFR, Bouygues, n'importe quel opérateur, qu'on ne vous dise pas vous n'êtes pas éligibles alors que la fibre est dans votre immeuble, votre maison. Souvent ce sont des données d'adresses qui sont fausses. Quelqu'un chez moi qui va me dire « je vais passer aujourd'hui deux heures, j'ai un peu moins travaillé sur mon domaine à faire de l'investigation ... » ; au contraire c'est aussi l'autonomie qui fait que cette décision plus on est expert, plus moi je ne peux pas le contester ; si ça fait des gains de productivité. Soit on a des bases plus saines, soit on sert le client pour moi c'est notre travail de tous les jours. Après de temps en temps on a des priorités. De temps en temps on travaille pour la direction, il y a un projet et on doit mettre des ressources sur le projet. À moi après manager de regarder sur toutes les ressources que j'ai. C'est de la gestion, voilà !! On ne peut mettre une seule personne alors qu'il en faut deux... On n'est pas tout seul dans notre travail ; il y a des gens autour de notre activité. Et puis nous on pousse à d'autres. Donc moi voilà, je regarde, il faut s'élever un peu du niveau au-dessus pour regarder chaque fois que je fais quelque chose quel impact je fais pour ceux qui sont avant, après et est-ce que je peux faire des choses sans qu'il y ait d'impact. À quel moment, avec quelles forces, sur quelle SI. Et ça on le fait plutôt dans mon équipe, moi j'avais plutôt une adjointe, du coup je ne fais pas tout seul. Et puis il y avait des experts. Et de toutes les manières, si je veux avoir l'adhérence des experts, il faut qu'ils soient dans les choix aussi. Un expert, il n'est pas expert par hasard. Donc, si je ne me sers pas de ses compétences, il va dire au manager, mais je ne sers à rien ; je veux faire autre chose. Le principe de l'expertise c'est qu'il est garant de certaines choses. Donc le manager ne peut s'appuyer que sur l'expert. C'est plus facile dans le monde de l'expertise ça. Ce serait xx ce ne serait pas pareil. Les commerciaux, ils ont plus de client, ils ont plus de chiffre. Pour un manager qui a des clients, l'écoute du client, le ressenti du client, voilà, il a d'autres critères. Nous c'est le client interne. Moi je travaille pour Orange ; on pourrait dire que ce n'est pas le même client. Je peux faire un peu ce que je veux, mais on est quand même à l'écoute de nos clients internes. Nous c'est cocher « garant » dans la case la plus propre et la plus juste possible. Et on fait en sorte que ce soit un peu le cas. Après, un pourcentage élevé bon ; mais on n'aura jamais 100 pour 100 d'adresses. Ça fait un pourcentage qui est acceptable. Il y a un rapport qualité prix performant.

\*Et avec les collaborateurs, c'est plutôt en mode d'égal à égal ? Il y a des experts qui sont autonomes, ils ont leur mot à dire leur adhérence est fondamentale. Donc il n'y a pas de distance obséquieuse entre vous ?

Non, non, non !!! Je me mets au même niveau qu'eux. Et c'est qui est le prérequis. Si on veut parler vrai et que les gens donnent les bonnes informations et ne nous cachent pas des choses, il faut déjà parler du droit à l'erreur, mais il faut que je me transforme en facilitateur plutôt qu'en manager pur. La notion de chef n'est plus pour moi un mot qui est adhérent au manager ou au coach de 2020 quoi. Alors, c'est plus compliqué parce qu'on doit négocier, on doit prouver, on doit donner du sens. À l'époque où le chef avait forcément raison et tout le monde savait que ce n'était pas forcément le cas, il n'y avait pas de contestation. C'était beaucoup plus facile à gérer ; enfin ça ne s'appelait manager ; c'était un terme beaucoup plus récent. C'était beaucoup plus simple ; mais maintenant c'est compliqué mais c'est plus efficace. Je ne veux pas qu'ils me disent « oui » et qu'ils fassent autrement. Si on doit améliorer ; moi je fais beaucoup de qualité et tout ça, les choses, il faut qu'on sache ce qui se passe. Il faut qu'on ait des données pour voir ce qui se passe. « On ne fait pas comme ça ; comment est-ce qu'on pourrait faire ? ». Et pour avoir des données, il faut que chacun participe à l'alimentation de la base de données pour pouvoir statuer ; il faut que chacun soit persuadé ; et pas que persuadé ; mais et qui voit que quand il donne des informations à dire, il se passe des choses. Si on fait juste de la communication « je fais du coaching, je suis un manager 2020 » ; mais en fait même si vous me dites que ce n'est pas comme ça qu'il faut faire et qu'en fine, ben tu fais quand même ce que tu avais décidé de faire, quel est l'intérêt que la prochaine fois tu lui demande encore des choses. « Je te renseigne, fais ce que tu veux ». Après, il faut être clair qu'il y a des choses où on n'a pas le choix. « Manager ce n'est pas, on peut retoucher tout ». Mais si on l'explique, on dit ben voilà « là on a une feuille de route, on a l'objectif : ça on peut le changer ; mais ça parce que on peut faire à note sauce si on... » ; et c'est ça qui est intéressant. Et c'est plutôt déjà le travail du manager de savoir quelle marge de manœuvre il a ; s'il peut plus ou moins sortir du cadre, comment ... Des fois, on ne peut pas sortir du cadre. Parce que le cadre, il est figé et que ce n'est pas à notre niveau. Et il y a souvent un fort pourcentage de fois où on nous donne un cadre qu'on puisse à notre main, manœuvrer. Tout n'est pas à cent pour cent figé. Il y a toujours des marges de manœuvre. Et c'est d'autant plus valorisant que la personne voit qu'elle peut faire quelque chose un peu globalement à sa main parce que tout n'est pas figé. Et je pense que c'est beaucoup plus productif, en plus. On le voit bien, celui qui a envie, celui qui vient le matin en sachant qu'il va passer une bonne journée avec ses collègues, son manager ne lui met pas la pression ; et il peut quand même travailler sereinement et efficacement, voir même du télétravail. On n'a pas encore abordé le télétravail. Mais moi dans l'équipe, tout le monde fait du télétravail. Donc ce sont des équipes techniques. Alors commerciales, on ne peut pas beaucoup, on est en vente avec le client, on ne peut pas télétravailler de chez soi. Mais nous c'est du sédentaire, sur des bases de données. Il y a beaucoup de problèmes pour le manager, parce que c'est beaucoup de gestion, la communication est à refaire un peu en fonction des gens qui sont là. Et puis à faire plus de pilotage, d'accompagnement. Mais, tout le monde y gagne. Quelqu'un qui est à 1h30 du travail en transport. Vous voyez bien que les transports c'est très aléatoire. Après, il ne faut pas que ce soit un dû non plus. Que la personne soit bien consciente que c'est du gagnant-gagnant pour le salarié et pour l'entreprise. Même si on perd de convivialité. Ça c'est l'envers du décor que tout le monde constate. Nous on l'a constaté dans une équipe de 15. On a d'autres difficultés et on essaie au moins un jour par semaine que tout le monde soit là.

\*Ah bon, ça veut dire qu'ils sont à 4/5 de travail en télétravail ?

Alors, on est décalé. Il n'y a que le mardi où on était toute l'équipe. En gros, on était dans l'open space. Le reste de la semaine, il y avait le tiers oui à chaque fois deux personnes.

\*C'est particulier !!!

C'est particulier. L'entreprise le promouvoit. Ça fait partie des règles du jeu chez Orange de pouvoir faire du télétravail. Maintenant, il faut le faire intelligemment ; qu'il n'y ait pas de baisse de productivité. Et au contraire, moi globalement, je me suis aperçu que les gens sont beaucoup plus disponibles, moins fatigués. Après, il faut voir que l'Ile-de-France ce n'est pas l'intérieur de la France. L'Ile-de-France on n'est pas forcément très loin, mais on fait vite partout du temps passé. Et du télétravail sur site distant ; il y avait d'autres personnes qui étaient sur un autre site proche de chez eux ; mais pas chez eux. Ils n'ont pas forcément voulu faire du télétravail chez elles. Mais par contre on perd un peu en convivialité. Donc, on essaie de faire des moments de convivialité, des petits déjeuners, des petits repas où chacun amène quelque chose. Ça c'est un coût, ce n'est pas l'entreprise qui va payer. On essaie de reproduire un peu plus différemment les instants où on se voit. Et ça on en a besoin. Et du coup, on est plus contents de se voir par exemple une fois par semaine le mardi que si on se voyait tous les jours.

\*Et là, est-ce qu'on parle encore d'équipe ?

Qu'est-ce qu'une équipe ?

\*Ce sont des questions maintenant qu'on se pose justement.

Qu'est-ce qu'une équipe ?

\*C'est un ensemble de personnes qui travaillent ensemble.

Enfin, il y a des managers qui ont des équipes : une personne à Bordeaux, l'autre à Toulouse, ils ne se voient pas plus que ça.

\*Mais il y a l'isolement

C'est quoi l'équipe ? C'est quand je suis rattaché à un manager. Donc mon équipe c'est mon manager, ou plutôt, leur manager, une équipe transverse où ils sont ... Une équipe qu'on va faire en mode agile, il y aura peut-être des gens qui sont physiquement-là qui ne feront pas partie de l'équipe mais qui vont aider à un projet parce qu'on va avoir tout ce qui font partie du projet dans la même pièce. Mais qui sont sur quatre ou cinq équipes. Est-ce qu'ils appartiennent à l'équipe projet ; ou bien ils appartiennent à l'équipe qui est rattachée au manager. Ce mode agile, et on est tous en train de le faire. Là nous on le voit, on a rattaché des équipes de départements différents qui travaillent ensemble parce qu'ils allaient, là où il y a trois bâtiments-là, plutôt que de traverser la cour, ben on les a rapatriés. Ils sont les uns à côté des autres ; il y a encore un manager dans l'équipe, mais rien n'empêche de faire des équipes pluridisciplinaires ; d'entités peut-être différentes, dans le même local, sur le même plateau, et peut-être qu'il y aura un coach ou un chef de projet qui pour le coup accompagne tout le monde, qui n'est pas le manager directe des gens, mais qui accompagne et fait du management transverse. Donc, peut-être que le management va un peu évoluer avec l'agilité. Mais est-ce que demain, on aura besoin de manager ? Est-ce que ce ne sera pas peut-être un coach, un accompagnateur quelqu'un qui donne des ressources ; un facilitateur, peut-être un chef de projet. Alors, le manager il fait d'autres choses, comme on disait, il a une petite casquette RH. Au niveau RH, il y a le directeur, le CODIR ; mais voilà. Ça a beaucoup évolué. Avant, il y avait les ressources humaines d'un côté et le manager de l'autre côté. Mais ça s'est un peu beaucoup décentralisé côté RH. Le premier RH de proximité c'est déjà le manager. Et après, on

a souvent nous dans cette unité un RH qui suit un ou deux départements à chaque fois. Qui était plutôt associé à un ou deux départements pour un suivi un peu plus personnalisé.

\*En parlant du numérique, par rapport à cette façon de travailler de façon agile, transversale, est-ce que le numérique favorise cela, ou bien il n'est pas lié à cela ?

Je pense que le numérique, c'est suivant ce qu'on en fait. Je pense que c'est un peu comme un outil. On peut créer, on peut détruire. On peut faire des choses ou pas. Le numérique peut accompagner ou aussi créer d'autres problèmes. C'est suivant qu'est-ce qu'on en fait. Voilà, je pense qu'il faut adapter le numérique à l'activité et pas imposer le numérique parce que c'est à la mode ; parce que quelqu'un a décidé que quelqu'un a décidé « faudrait qu'on soit digitaux » ; et que coûte que coûte au forceps. Le numérique sera bien vue, bienveillant s'il rend service. Alors, moi j'aime l'informatique. Si une base de données ne rend pas service, et que la personne continue avec son crayon, son papier ou sa feuille Excel, c'est qu'il y a un problème.

\*Et c'est le cas chez vous ?

Oui ça pourrait être le cas. Parce qu'on n'a pas bien ciblé quoi. Faire du numérique, pour faire du numérique c'est très bien parce qu'on va entrer des statistiques, du digital tout ça. Mais si les gens ne l'utilisent pas, on voit bien avec Plaza. Chacun fait des sites Plaza dans une équipe de 15. Placer Plaza dans des départements où il y a des informations, il n'y a que le tiers qui y va régulièrement. Moi ça m'interpelle. Cela veut dire, soit il est très compliqué. Donc ça veut dire que celui qui a mis en ligne Plaza, c'est un expert, il a mis de la décoration mais les gens ne s'y retrouvent pas. Est-ce qu'ils ne se retrouvent pas parce que c'est compliqué. Ou bien parce qu'il n'y a pas d'identitaire. On parlait d'équipe. Mais est-ce que quand c'est pour un département, il n'y a plus d'équipe et en haut c'est 80%.... Je n'ai pas de réponse tranchée ; mais ma réponse pourrait être tranchée de comment on utilise le digital, le numérique et l'exemple de Plaza est assez pertinent. Parce que voilà, si on le met à l'échelle d'une équipe, on va retrouver un peu son petit cocon d'équipe. Mine de rien, une équipe c'est une petite famille d'entreprise. Mais les gens se connaissent et ne connaissent pas forcément dans d'autres équipes. Mais on a du mal dans les départements à adhérer à un département complet parce que les gens mine de rien sont dans un confort d'équipe et ils ont du mal à voir ce qui se passe dans d'autres équipes dans le même département. Donc dans cette partie, c'est comme un couteau suisse. On a plein de choses. On a un tire-bouchon, pour couper, pour faire des ciseaux... C'est très bien. Sauf qu'on peut mal l'utiliser ça dessert plutôt que sert pour moi. Mais comme tous les outils. Plaza c'est un vecteur de communication. Tous ces outils digitaux. Ce n'est pas parce que c'est dans l'air du temps et que ça peut rendre service ; ça peut aussi desservir. Ça peut desservir la proximité. Les gens vont s'envoyer un mail alors qu'ils sont dans le bureau en face quoi. Ou un Skype parce qu'on a Skype. Ben moi je vois hein. Et puis le problème c'est qu'on n'est pas encore si à l'aise à l'écrit que pour parler. La preuve c'est que vous avez eu le besoin de venir parce que « se voir, regarder, échanger les comportements ; comment la personne réagit. On ne fait pas de la vente à distance pareil comme quand on a un client en face. On perd des informations. Donc j'ai peur qu'à un moment donné ; en plus on est dans une entreprise de communication quand même. Il ne faudrait pas que tout soit, qu'on perde un peu d'humain. Moi, il faut que je vois les gens. Peut-être que je suis plus à l'aise comme ça. Mais si un jour, pour tout le monde, il n'y a plus d'échange. Ben en fin il y a beaucoup de films où il n'y a plus d'humanité et on fait comme avatar à droite à gauche ; mais c'est un ça hein. Il ne faut pas ça prenne le pas sur reste. C'est un vecteur, c'est un outil, on l'utilise ou pas ; si ça ne sert pas, je ne vais pas me dire « oui je fais du digital, parce qu'il n'y a pas d'utilité hein ». Il faut qu'on est encore ce choix-là quand même.

\*Alors ma dernière, vous avez déjà commencer à évoquer quelques valeurs. Vous avez l'audace qui a été mis en avant chez vous, la bienveillance également. Ce sont des valeurs qui caractérisent aujourd'hui environnement de travail. Est-ce qu'i y en a d'autres ?

Alors, pas forcément qui caractérisent. Mais qu'on voudrait mettre en avant et que ce soient des valeurs d'entreprise du collectif. Ce sont des valeurs qu'on a travaillé dans le département. Qui ont été montées à la Direction du site et voilà ; mais la mise en œuvre n'est pas si simple. Donc, nous on a été un peu avant-gardiste cette année dans les départements. On a traité quatre valeurs. Et puis il faut maintenant le travailler avec les salariés : « l'audace c'est quoi pour toi ? ». Ce n'est pas encore finit. Moi j'ai encore des réunions. Moi je suis partie, mais eux, ils continuent et du coup on a décidé cette année que l'audace c'était « faire un challenge ». Et con continue à faire ça. On ira jusqu'au bout. La bienveillance qu'est-ce que c'est ? C'est peut-être une charte de la bienveillance. On avait décidé de dire bonjour tous les matins. Chacun ... Et le but est que ce soit mis en œuvre sur une année, l'année suivante. On va réunir 80 personnes, quatre groupes, faire deux ou trois ateliers chacun passe dans chaque atelier pour que tout le monde soit passé dans les caps. Ça va prendre des mois. Mais voilà, on essaie de ... après voilà. Il faudrait que chacun soit bienveillant. Le but ce n'est pas d'en parler et de le communiquer ; mais l'attitude change. Donc on travaille sur des valeurs. Et pour le coup c'est tout le monde. Les managers sont un peu accompagnateurs. Il y a un groupe où chacun s'est inscrit. Tout le monde a eu toutes les valeurs ; on leur a présenté ça. On leur a dit « qu'est-ce que vous y voyez ? ». Et après comment on va le matérialiser ; sous quel délai ; et après une mise en œuvre pour la suite. Il y a des choses, un challenge, un questionnaire ; ça peut se faire rapidement. Il y a des choses qui seront sous plusieurs itérations pour voir si on a progressé. Le but c'est quand même de s'améliorer sur toutes les valeurs.

\*Donc quand on parle de bienveillance, le manager doit être bienveillant ? Il faut qu'il montre l'exemple.

Surtout les salariés nous son dit « il faut que le manager soit bienveillant ». On est tous au même niveau. Non, c'est bien. Moi je trouve que c'est bien ; c'est bon ça demande beaucoup d'énergie, beaucoup de réunion. Et ils ont hâte que ça se concrétisent. Parce que c'est bien comme ils participent aux groupes, ils voient que ça ne se fait pas en cinq minutes. Parce que souvent, on veut quelque chose pas dans un an ; mais malheureusement il y a des choses... Là on avait commencé en avril-mai ; après il y avait eu les vacances. Le temps que tout le monde revienne c'était début octobre. Enfin, c'est long. Et puis après, en plus on est sur trois ou quatre sites. Et donc le temps que tout le monde se réunissent, on est souvent à Bagnolet ; où il y a un peu du monde. Et pour que les groupes se voient entre eux, parce que c'est eux qui décident quand est-ce qu'ils veulent se voir. Les managers, ils ne gèrent plus. Ils ont juste validé. C'est bon. Moi je sais que dans mon équipe il y a X qui soit dans tel groupe. Il y a trois là ; et d'autres dans d'autres groupes. Et j'accepte que pendant une demi-journée ils partent à Bagnolet, Noisy-le-Grand ou à Villejuif. Ce matin, il y avait des gens à Villejuif, je crois sur l'audace. Qui se réunissent pour avancer sur ce projet aussi.



## Résumé

**HESAM**  
**UNIVERSITÉ**

**Carisia ONDO**  
**Titre de la thèse :**

**le cnam**

Bricolage Expérientiel comme démarche de  
développement de nouvelles pratiques managériales à  
l'ère du numérique : réalité émergente et/ou de  
rupture

### Résumé

Cette thèse constitue une réflexion sur l'émergence de nouvelles pratiques managériales dans les organisations productives classiques. D'après nos hypothèses, l'émergence de ces nouvelles pratiques se manifesterait par un basculement vers le bricolage expérientiel face aux changements exponentiels auxquels sont confrontées ces organisations. Mais au vu de nos résultats, l'étude de terrain a révélé à la place une convergence vers une hybridation de pratiques managériales multiformes plutôt qu'une émergence de pratiques focalisées essentiellement sur des approches intuitives, participatives et collaboratives qui caractérisent le bricolage expérientiel.

Mots clés : Transformation, Culture, Encadrement, Posture, Relationnel, Intuition, Collégialité

### Résumé en Anglais

This thesis describes what kind of new management practices are spreading to ordinary companies. Our hypotheses suggest that these new management practices converge to bricolage of experience. But our results show that there aren't only bricolage of experience practices, but many other new practices which are different.

Key words: Transformation, Culture, Management, Attitude, People skills, Collegiality.