

## LE MANAGEMENT CONTEMPORAIN ET SES PRINCIPAUX DEFIS

Gilles Ferreol

Professeur à l'Université de Bourgogne-Franche-Comté  
Laboratoire C3S (Culture, Sport, Santé, Société), EA 4660

### RESUME

A partir des années 1980, de nouveaux modèles productifs sont apparus, mettant notamment l'accent sur la différenciation, la flexibilité ou l'intégration. Les discussions ont porté principalement sur le management des *compétences*, de la *qualité*, des *processus*, des *projets* et des *connaissances*. Plus récemment, face aux contraintes de la mondialisation et aux tensions que celle-ci peut susciter, on s'est intéressé à l'*interculturel* ainsi qu'à l'*investissement socialement responsable*. Cette communication se propose d'éclairer ces problématiques et leurs enjeux.

Les années 1980 ont marqué un grand tournant dans l'entreprise. Le taylorisme s'est trouvé en grande partie disqualifié et de nouveaux modèles d'organisation ont surgi. Trois termes clés sont apparus : *différenciation*, *flexibilité* et *intégration*. Face à une clientèle de plus en plus exigeante et versatile, l'accent est mis sur des stratégies d'innovation en lien avec la diversification des gammes, l'adaptabilité, le rapprochement des ressources, la promotion de la polyvalence ou bien encore la constitution d'équipes dotées de marges de manœuvre de plus en plus étendues afin de pouvoir assurer dans les meilleures conditions possibles toutes les missions qui leur sont dévolues.

Le cloisonnement et la prescription hiérarchique cèdent alors progressivement la place à la variété et à une gestion en aval, la codification et la segmentation aux apprentissages horizontaux et à une revalorisation du statut des opérateurs. Cette contribution se propose de mettre en lumière et de discuter les mutations intervenues, l'un des derniers défis étant celui de l'investissement socialement responsable.

\*

\* \*

### DES COMPETENCES AU BRASSAGE COGNITIF

Denis Segrestin, dans son ouvrage *Les Chantiers du manager* (Segrestin, 2004), pointait déjà cinq priorités. La première a trait aux *compétences*. Ce vocable s'est substitué à celui de *qualification*, que l'on retrouve classiquement dans les grilles de classification des emplois (celle, par exemple, dite de Parodi-Croizat dans la France de l'immédiat après-guerre), énonçant les capacités attendues des travailleurs. Celles-ci étaient standardisées, définies d'en haut par des experts, les collectifs n'existant qu'en creux. On se focalise à présent, en fonction des objectifs poursuivis et des résultats escomptés, sur la mobilisation de connaissances, de savoir-faire et de comportements de sorte que soient prises les bonnes décisions, en particulier en situation d'incertitude (Lévy-Leboyer, 2009). L'initiative est dorénavant davantage sollicitée, et être compétent, c'est répondre à la question : « *Que faire, lorsque l'on ne me dit plus comment faire ?* ». La carrière, dans cette perspective, revêt une signification plus large, la progression en termes de grades ou d'indices n'étant plus l'apanage – hors effets d'ancienneté – de la minorité de ceux qui pouvaient, du fait de leur certification ou de leur diplôme, s'attendre à être promu dans l'organigramme. Assez rapidement, des voix se sont élevées pour dénoncer une nouvelle forme d'aliénation (le salarié ne serait plus recruté pour ce

qu'il sait faire mais pour ce que le recruteur exige de lui) ainsi que le risque d'enfermement dans des protocoles locaux, difficilement transférables à d'autres contextes (Zarifian, 2001). Dans les faits, si l'on y ajoute les résistances des centrales syndicales (qui s'insurgent contre une atteinte aux solidarités dans le monde du travail), les avancées restent assez timides et nous sommes encore loin des ambitions affichées.

Le second enjeu est celui de la *qualité*. Après la Seconde Guerre mondiale, notamment aux Etats-Unis, la maîtrise statistique des procédés est plébiscitée. Dans l'optique du *Total Quality Management*, le « zéro défaut » semble à portée de main et requiert la participation de l'ensemble de la communauté productive. Les normes ISO 9000, régulièrement mises à jour, vont de pair avec un idéal de traçabilité. Edwards Deming (1900-1993), dont la pensée sera très influente au Japon, est ici l'un des auteurs de référence pour tous ceux qui voient dans la méthode PDCA (*plan-do-check-act*) ou dans le « cycle de Shewhart » un modèle d'amélioration continue (Deming, 1988). Certains cependant n'ont pas manqué de subodorer les prémices d'un formalisme étouffant ou d'un autoritarisme néfaste, avec son lot de victimes (songeons aux petits entrepreneurs, relégués au rang de sous-traitants et assujettis à des impératifs de normalisation de plus en plus insupportables), l'application tatillonne et sans grand discernement de « la norme pour la norme » pouvant générer des conduites bureaucratiques, créer des asymétries ou mettre à mal des alliances ou des partenariats.

Un troisième champ d'investigation porte sur les *processus* et leur reconfiguration ou leur optimisation *via* la *reengineering* (Hammer et Champy, 2003), le recours aux diagrammes de Pareto ou d'Ishikawa pouvant s'avérer très précieux. Lorsque les circonstances l'exigent (comme chez Bell Atlantic, Hallmark ou IBM Credit) et afin de retrouver la « *vigueur concurrentielle* », il ne faut donc pas hésiter à « *dégraïsser* » (*downsizing*), à « *aller plus fort et autrement* » et à « *se débarrasser des systèmes anciens pour repartir de zéro* » au lieu d'« *épuiser ses énergies à replâtrer, ravalier ou tenter de réhabiliter* ». Toutefois, vouloir vivre dans un état de restructuration, de refonte ou de rupture permanente peut se révéler préjudiciable car cela revient à tirer un trait sur les vertus de l'expérience ou des routines organisationnelles et est souvent synonyme de délocalisation, de précarisation ou de fragilisation.

Un autre axe privilégié est celui du *projet* dans le cadre d'actions complexes et « *sur mesure* » (Garel, 2003). La logique sous-jacente est celle qui consiste à donner mandat à une équipe constituée à cet effet, à qui l'on fait confiance pour mener à bien l'élaboration de la solution la plus adéquate en choisissant, en dehors des sentiers battus ou des positions assignées dans l'organigramme, les voies les plus appropriées. Sont ainsi valorisés des espaces de rencontres équipés de salles ou de bureaux modulables, de postes ou d'équipements informatiques en rapport avec les tâches à effectuer. Si les projets envisagés livrent parfois leurs porteurs au vent du large et obligent à la confrontation au quotidien des points de vue, l'obligation faite aux collaborateurs de tracer leur travail et de le mettre instantanément à la disposition de leurs collègues peut aussi paraître exorbitant lorsque l'on sait le souci de chacun de protéger en priorité sa sphère personnelle.

Dernier élément : le *Knowledge Management* (Prax, 2019). Pour Jean-Yves Prax, fondateur de Polia Consulting, l'avenir de la firme ne se joue plus seulement sur la réduction des coûts mais également, comme l'ont fait observer Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, sur « *une aptitude foncière à créer de nouvelles connaissances, à les disséquer au sein de l'organisation* » de sorte qu'elles puissent « *prendre corps dans les produits et les services* » (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ces connaissances, que l'on peut mettre en correspondance en prenant appui sur une modélisation de type MKSM ou MASK, peuvent être opératoires, singulières, terminologiques... On parle alors d'écosystème, de brassage ou d'apprentissage cognitif, de communautés de pratiques, d'autoroutes de l'information couplées aux NTIC, aux *big data* et autres *groupwares* (Wenger, 1998)... Il s'agit, sous cet angle, de faire fructifier et de pérenniser le capital immatériel tout en favorisant une culture de partage ou le développement de collaborations à travers l'instauration de pôles de compétitivité. Mais la sélection et le stockage des données, le contrôle de la diffusion et de son paramétrage ne sont pas chose aisée et des problèmes de sécurisation (espionnage) ou de fiabilité (*fake news*) ne sont pas à écarter.

## **INTERCULTURALITE ET ESG**

Plus récemment, d'autres priorités ont été à l'honneur. Deux d'entre elles méritent attention.

La première prend en considération la *composante interculturelle* en étroite relation avec la mondialisation des échanges. Déjà perceptible dans les enseignements du courant institutionnaliste américain du début du XX<sup>e</sup> siècle (Williamson, 1994), puis, dans les années 1980, dans les travaux de l'école des conventions (Ferréol, 1995), la théorie des sites symboliques d'appartenance remet au goût du jour les croyances et les valeurs, les représentations et les identités, le rapport à l'autre et les mécanismes d'hybridité ou de métissage avec leur cortège de conflictuosité, de souffrances et d'épreuves (Ferréol, sous la dir. de, 2021) mais aussi d'emprunts ou de syncrétismes, de dons ou de legs, réinterprétés ou réappropriés en fonction de divers facteurs (Panhuys et Zaoual, sous la dir. de, 2003). Encastrement et transactions, rationalité composite ou bricolage ne peuvent plus être, dès lors, passés sous silence (Zaoual, 2003) et le questionnement devient plus complexe (Jacques, 1985) : à quelles conditions un principe d'équivalence peut-il servir de principe supérieur commun ? Qu'entend-on par « *engagements mutuels* » ? Plus généralement, d'où viennent les règles ? Comment se transforment-elles ? On retrouve, sous cet angle, la problématique de la reconnaissance, de l'implication ou de l'assentiment (Jacques, 1985 ; Reynaud, 1989).

Le second point est relatif à l'*ESG* (Environnement, Social et Gouvernance). Comme le souligne Laurent Berger, secrétaire général de la CFDT (Berger, 2021, p. 7), « *ces trois lettres parsèment de plus en plus les pages financières des journaux et magazines. Que ce sigle fleurisse dans un paysage qui l'a si longtemps ignoré est le signe que cela bouge* ». Certes, « *trop doucement, mais sûrement* », la crise sanitaire pouvant accélérer cette prise de conscience. L'investissement socialement responsable qui lui est associé (Revelli, 2013) s'inscrit dans le cadre d'une « *transition juste* » : il ne s'apparente ni à du *green* ni à du *social-washing* mais intègre différentes préoccupations se rattachant à l'absence d'anticipation, aux risques physiques (atteinte à la santé) ou juridiques (en cas d'infractions environnementales ou de discriminations). La tâche est ardue mais indispensable (Beuret et Cadoret, 2011 ; Crowley, 2003) : en ce sens, « *compléter son arsenal d'indicateurs de croissance avec des critères de bien-être, de niveaux d'éducation ou de santé, de respect de la biodiversité enverrait aux citoyens un message positif* » (Berger, 2021, p. 7). Encore faut-il ne pas en rester à une « *novlangue hors-sol* » et passer des mots aux actes comme « *adapter nos villes et nos territoires aux changements climatiques, transformer nos infrastructures, limiter notre empreinte écologique, accompagner les salariés dans la transformation de leurs métiers* » (*ibid.*). Tout le monde, conclut le leader cédétiste, « *a intérêt à aborder rapidement ce virage afin de rompre avec une forme de fatalité qui souvent nous accable* » eu égard à l'ampleur des tâches qui nous incombent au quotidien (*ibid.*).

\*

\* \*

Les évolutions économiques et sociales de ces trois dernières décennies conduisent désormais l'entreprise à se forger une nouvelle légitimité auprès de la société civile, des clients et des usagers, des actionnaires et des salariés en étant attentive à ce que l'on pourrait appeler, à la suite de Philippe Détrie, l'« *intérêt partagé* » (Détrie, 2006), lequel entend faire coexister des critères d'utilité et de performance, de confiance et d'image, de satisfaction et d'accomplissement, de partage et de responsabilité. C'est sur cette base, et en s'efforçant de respecter les principaux acquis du droit international (à l'instar de l'OIT, de l'OCDE...), que pourront être mieux définies et mises en œuvre les orientations stratégiques, la gestion prévisionnelle des emplois ou les politiques de formation (Ferréol, Laffort et Pagès, sous la dir. de, 2014 ; Herreros, 2015).

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. BERGER Laurent (2021), « Trois lettres, une voyelle et deux consonnes », *Investir*, n° 2480, 17 juillet, p. 7.
2. BEURET Jean-Eudes et CADORET Anne (2011), « Une gouvernance territoriale endogène de l'environnement : près de 300 initiatives soumises à une analyse comparative », *Géographie, Economie, Société*, vol. 13, n° 4, pp. 363-386.
3. CROWLEY John (2003), « Usages de la gouvernance et de la gouvernementalité », *Critique internationale*, n° 21, pp. 52-61
4. DEMING Edwards (1988), *Qualité : la révolution du management*, trad. fr., Paris, Economica (1° éd. en anglais : 1982).
5. DETRIE Philippe (2006), « Le 360 degrés appliqué à l'entreprise responsable », *L'Expansion Management Review*, n° 120, pp. 70-78.
6. FERREOL Gilles (1995), « Culture d'entreprise, gestion des ressources humaines et économie des conventions », in INGHAM Marc (sous la dir. de), *Management stratégique et compétitivité*, Bruxelles, De Boeck, pp. 339-358.
7. FERREOL Gilles (sous la dir. de) (2021), *Epreuves et limites*, Louvain-la-Neuve, EME.
8. FERREOL Gilles et JUCQUOIS Guy (sous la dir. de) (2003), *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*, Paris, Armand Colin.
9. FERREOL Gilles, LAFFORT Bruno et PAGES Alexandre (sous la dir. de) (2014), *L'Intervention sociale : nouveaux métiers, nouvelles compétences ?*, Louvain-la-Neuve, EME.
10. GAREL Gilles (2003), *Le Management de projet*, Paris, La Découverte.
11. HAMMER Michael et CHAMPY James (2003), *Le Reengineering. Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, trad. fr., Paris, Dunod (1° éd. en anglais : 1993).
12. HERREROS Gilles (2015), « RAC : résistance et action collective », in Les Chercheurs ignorants, *Les Recherches-actions collaboratives. Une révolution de la connaissance*, Rennes, Presses de l'HESP, pp. 268-276.
13. JACQUES Francis (1985), *L'Espace logique de l'interlocution. Dialogiques II*, Paris, PUF.
14. LEVY-LEBOYER Claude (2009), *La Gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, Paris, Ed. d'Organisation.
15. NONAKA Ikujiro et TAKEUCHI Hirotaka (1995), *La Connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise innovante*, trad. fr., Bruxelles, De Boeck (1° éd. en japonais : 1991).
16. PANHUYS Henry et ZAOUAL Hassan (sous la dir. de) (2000), *Diversité des cultures et mondialisation*, Paris, L'Harmattan.
17. PRAX Jean-Yves (2019), *Le Manuel du Knowledge Management. Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Paris, Dunod (1° éd. : 2003).
18. REVELLI Christophe (2013), « L'investissement socialement responsable. Origine, débats et perspectives », *Revue française de Gestion*, n° 236, pp. 79-92.
19. REYNAUD Jean-Daniel (1989), *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
20. SEGRESTIN Denis (2004), *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
21. WENGER Etienne (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press.
22. WILLIAMSON Oliver (1994), *Les Institutions de l'économie*, trad. fr., Paris, InterEditions (1° éd. en anglais : 1985).
23. ZAOUAL Hassan (2003), « Site d'appartenance », in FERREOL Gilles et JUCQUOIS Guy (sous la dir. de), *Dictionnaire de l'altérité...*, op. cit., pp. 320-321
24. ZARIFIAN Philippe (2001), *Le Modèle de compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Ed. Liaisons.