

Stratégies et pratiques managériales





Mon travail et nous

1/7_ INTRODUCTION : Le travail au centre de nos organisations individuelles et collectives

2/7_ **Évolution des organisations et de la relation d'emploi**

Entre dynamiques de fragmentation et prise en compte de nouvelles aspirations sociétales, le monde du travail à la recherche de nouveaux repères

3/7_ **Aspirations des professionnels**

Plus de sens pour une meilleure performance, plus d'autonomie pour une meilleure organisation

4/7_ **Transformations numériques**

Des usages numériques toujours plus présents et indispensables au travail, mais aussi aliénants et nocifs pour la santé à long terme... Un regard de plus en plus exigeant posé sur la digitalisation du travail

5/7_ **Santé et conditions de travail**

Une montée en puissance de nouvelles pathologies professionnelles (*burn-out, brown-out*) qui questionne en profondeur le sens et l'organisation du travail. Et pose un défi à la prévention des risques professionnels

6/7_ **Tendances globales qui affectent le travail**

Face à la montée des crises sociales, économiques, technologiques et surtout écologiques, comment le travail et son organisation peuvent-ils contribuer à la résilience des territoires ?

7/7_ **Stratégies et pratiques managériales**

Organiser, arbitrer, contrôler, mais aussi animer, donner du sens et entraîner : les managers super-héros ou forçats des années 2020 ?

Métropole de Lyon - Juillet 2020 / Avril 2021

Prospective du travail : tendances

Commanditaire : Délégation Ressources Humaines & Moyens Généraux/DRSEP

Pilotage : DPDP - service Prospective des politiques publiques

Direction des études : Jean-Loup Molin et Eddy Maaroufi

Études et rédaction : DPDP / réseau de veille prospective

Boris Chabanel et Julie Jeammaud

Conception et réalisation éditoriale : DPDP / Nathalie Joly

Impression : La Métropole de Lyon – 2021

Mise en ligne : www.millenaire3.com

Organiser, arbitrer, contrôler, mais aussi animer, donner du sens et entraîner : les managers super-héros ou forçats des années 2020 ?

9 fiches tendances

- 1• Du changement à la transformation : les organisations face à une dynamique de changement exponentiel et permanent
- 2• Organisations apprenantes : développer les compétences collectivement, en continu, en situation de travail
- 3• Des organisations en quête de « talents » : chasser les premiers de la classe ou cultiver les potentiels de chacun ?
- 4• « Entreprises libérées » : rompre avec les organisations hiérarchiques traditionnelles
- 5• Travail en mode projet : une démarche collaborative autour d'un objectif spécifique
- 6• Une ère de la reconnaissance ? Quand le management prend en compte les subjectivités
- 7• Management participatif : du modèle de la commande-contrôle à celui de la collaboration
- 8• Contrôle du travail : la tentation du monitoring
- 9• Des managers sous la pression de trop nombreuses attentes ?



à retenir



Le changement devient permanent

Une première tendance met en lumière l'environnement de plus en plus complexe, volatil, incertain dans lequel évoluent aujourd'hui les organisations : longtemps traité comme un événement conjoncturel dans la vie d'une

organisation, le changement devient permanent, faisant basculer la conduite du changement vers un enjeu d'accompagnement de la capacité de l'organisation à se transformer en continu (fiche 1).



De nouvelles approches organisationnelles adaptées au changement exponentiel et continu

On voit ainsi apparaître de nouvelles approches organisationnelles adaptées au changement exponentiel et continu, visant à dépasser les limites des modèles traditionnels (organisation pyramidale, séparation des tâches de décision/conception des tâches d'exécution, standardisation des procédures...). Plusieurs fiches permettent de passer en revue quelques-unes de ces approches. Pour stimuler l'innovation et la performance dans le contexte de changement permanent, les « organisations apprenantes » visent à développer les capacités des salariés à apprendre en continu dans le cadre

du travail quotidien (fiche 2). La gestion des « talents » est un concept pouvant pour sa part recouvrir deux approches : attirer et fidéliser des individus à « haut potentiel », ou bien considérer que le talent est « inhérent à chaque personne » et fournir en conséquence les conditions de travail qui permettent à tout un chacun de l'exprimer (fiche 3). Enfin, le mouvement des « entreprises libérées », par la simplification des lignes hiérarchiques et des processus de décision, vise à responsabiliser les salariés et libérer les énergies créatives (fiche 4).



De nouvelles approches managériales visent l'autonomie des professionnels, leur valorisation et leur participation

Dans cette même veine, de nouvelles approches managériales visent l'autonomie des professionnels, leur valorisation et leur participation, suscitant parfois des effets pervers : mise en concurrence et pression accrues sur les professionnels, empiètement sur l'espace intime des personnes (sentiments, convictions...), risque de déception lorsque les promesses ne peuvent être tenues... Le mode projet qui réunit une équipe pluridisciplinaire autour d'un projet spécifique, privilégie un pilotage horizontal axé sur les compétences, qui répond au besoin de reconnaissance des professionnels mais peut attiser la concurrence entre salariés et les mettre en insécurité en venant challenger sans cesse leurs compétences (fiche 5). Il faut alors savoir prendre en compte et valoriser la subjectivité de chacun. La généralisation de cette approche née de la « révolution managériale » de la fin du

20^e siècle nous aurait fait entrer selon certains dans une ère de la reconnaissance (fiche 6). Le management participatif correspond quant à lui à la mise en débat des modes d'organisation du travail. Avec lui, le rôle du manager passe de la « tour de contrôle » au « hub de connexion » facilitateur et animateur de l'intelligence collective (fiche 7). Mais la question de la place du contrôle dans la fonction managériale trouve une nouvelle vigueur dans le contexte de la révolution numérique. Si le contrôle est un élément constitutif de la relation d'emploi, le recours à des logiciels de suivi des activités soulève des critiques en termes d'augmentation du stress au travail, d'atteinte à la vie privée ou d'inadaptation d'un contrôle de la performance basé sur des indicateurs seulement quantitatifs (fiche 8).



Une amplification des attentes à l'égard des managers en matière de missions et de compétences

Toutes ces évolutions impliquent *in fine* une amplification des attentes à l'égard des managers en matière de missions et de compétences.

Garant des objectifs de performance, référent sur l'expertise métier, animateur d'un collectif de travail, la superposition des responsabilités

assignées aux managers génère une pression accrue sur leurs épaules, ainsi que des contradictions croissantes au quotidien. Or, en dessinant une image de plus en plus idéalisée du manager super-héros capable de tout porter et

de réunir toutes les qualités, ces responsabilités croissantes et dissonantes tendent à rendre l'exercice de la fonction managériale de plus en plus difficile, au risque de la rendre moins attractive (fiche 9).

Ces tendances interrogent l'évolution des organisations publiques

? Quel(s) modèle(s) organisationnels adopter et dans quelle mesure ?

Les collectivités territoriales semblent être « au milieu du gué », un peu revenues des modèles d'organisation classiques, mais pas tout à fait engagées dans ceux qui émergent, qui ont chacun des avantages et des limites. Prises dans leur ensemble, les différentes approches organisationnelles (nouvelles comme anciennes) posent la question de leur complémentarité, résonance, ou au contraire contradiction, voire opposition : est-il possible de prendre le meilleur de chacune ou bien s'engager dans une voie implique-t-il de renoncer à d'autres approches ? En la matière, les choix ne doivent pas être pris à la légère car ils peuvent conduire à des déceptions et au mal-être s'ils suscitent des espérances excessives ou s'ils créent de nouveaux décalages au sein du corps social. Parmi les questions à se poser :

- Jusqu'à quel point la promesse de concilier réalisation des objectifs de l'organisation et réponse aux aspirations des salariés est-elle tenable ?
- Les nouveaux modèles organisationnels et managériaux (participation, autonomie, valorisation de la subjectivité...) n'étant pas adaptés à tous les métiers ni à toutes les strates hiérarchiques, peut-on les multiplier au sein de l'organisation sans susciter des risques d'incompréhension et des sentiments d'injustice ?
- Comment identifier le « seuil de saturation au changement », qui désigne la ligne de crête entre un changement qui reste synonyme de productivité et d'impulsion positive, et un changement trop rapide et trop permanent qui, en remettant en question trop de repères devient synonyme de baisse de productivité et de souffrance au travail ?

? Un empiement des attentes à l'égard de la fonction managériale difficilement soutenable ?

Il revient à la fonction managériale de mettre en musique les nouveaux modèles organisationnels

en favorisant les conditions propices au déploiement de chacun d'eux. Il en résulte une accumulation d'attentes impliquant de la part des managers de maîtriser une gamme toujours plus large de compétences et savoirs-être. Si elle pose bien entendu la question du développement des compétences des managers, cette évolution soulève plus largement un risque de voir se creuser un gap entre une fiction managériale listant des attendus toujours plus nombreux et la réalité quotidienne de managers ensevelis sous la masse des contraintes temporelles, techniques, humaines, etc. Dès lors comment éviter de rendre intenable la position des managers ? Comment donner un caractère réaliste à la fonction managériale ?

? Quelles transpositions dans le service public de modèles souvent issus du privé ?

L'adaptation des nouveaux modèles de management au secteur public pose de nombreuses questions. En particulier :

- Le management participatif, qui permet de mettre en débat les objectifs et moyens du travail peut-il être réellement mis en œuvre sans une remise en cause du principe de la bureaucratie wébérienne caractérisée par la séparation des rôles de décision (les élus) et d'exécution (l'administration) ?
- La reconnaissance, levier central des nouveaux modes de management, peut difficilement s'incarner dans les salaires au sein du service public ; ne doit-on pas dès lors, en s'appuyant sur l'idéal de service public investir dans la qualité des moyens de travail mis à disposition des professionnels pour remplir leurs missions ?
- Sur un autre registre, en ce qui concerne la relation à l'utilisateur, est-il pertinent de contrôler le travail des agents publics selon des objectifs de performances quantitatifs ?



Du changement à la transformation : les organisations face à une dynamique de changement exponentiel et permanent

Si le changement - que l'on peut entendre comme le passage d'un état stable vers un autre - fait partie de la vie de toute organisation, la nécessité de le piloter a fait de lui un objet à part entière des sciences de gestion au cours des dernières décennies, avec ses théories, ses modèles, ses processus, ses outils et ses compétences. Or la problématique de conduite du changement se trouve aujourd'hui bouleversée par l'émergence d'une dynamique de changement exponentiel, mettant en tension la capacité des organisations (et des personnes qui les composent) à se transformer en permanence.

La tendance en bref

Au début des années 2010, on remarquait que le nombre de changements structurants dans les entreprises avait été multiplié par trois depuis la fin des années 1990¹. Avec l'accélération des évolutions technologiques (numériques), l'intensification de la concurrence internationale, l'importance de la relation client, la montée des exigences de rentabilité, le développement de la réglementation ou encore l'évolution des aspirations des salariés, les organisations font durablement face à un monde de plus en plus complexe, volatile, incertain, ambigu² (Autissier et al., 2018).

L'enjeu d'accompagnement du changement s'en trouve ainsi à la fois renforcé et modifié. **Il ne s'agit plus d'accompagner tel ou tel projet de changement (restructuration de services, déploiement de nouveaux outils, etc.) mais de travailler la capacité de l'organisation à changer en permanence.** Ce qui amène la

littérature managériale à basculer de la notion de conduite du changement à celle de stratégie de transformation.

« Par changement nous entendons l'accompagnement d'un projet avec des objectifs et un planning dédiés. Par transformation, nous entendons l'accompagnement d'un ensemble de projets selon différentes approches avec un souci de cohérence et d'ancrage » (Autissier et al., 2018, 95).

Contre-tendances & bifurcations possibles

Si l'accélération des transformations stratégiques est vue comme un moyen d'optimiser la compétitivité des entreprises, elle n'est cependant pas sans risque. Certaines entreprises sont confrontées à un paradoxe : l'évolution de leur environnement impose le changement permanent, mais plus elles se transforment et moins elles sont productives.

Et pour cause, une des principales caractéristiques des organisations est leur inertie car **sans routines, une organisation ne peut tout simplement pas fonctionner³. On peut ainsi se demander jusqu'à quel point la logique de transformation permanente et exponentielle est soutenable pour les organisations et les personnes qui les composent.**

Impacts sur le travail

Traditionnellement, le changement est traité comme un événement extraordinaire dans la vie d'une organisation qu'il convient de traiter pour revenir à un état de stabilité. Or, désormais les projets ne représentent plus des événements conjoncturels mais s'inscrivent dans l'activité récurrente des entreprises et l'on n'aperçoit que rarement de période d'accalmie sans changement⁴. Dans ce contexte, les organisations sont amenées à

se détacher de l'idée d'un état de stabilité pour privilégier l'agilité, à savoir une capacité à « pivoter » rapidement leur activité.

Le passage du changement à la transformation amène à repenser la capacité à changer d'une organisation mais aussi de ses salariés. La littérature managériale met en avant en particulier la notion de « seuil de saturation du changement », qui trace une sorte de ligne jaune entre un changement synonyme d'impulsion positive et un changement devenant source d'épuisement au travail et de baisse de la performance organisationnelle⁵. Le sentiment de saturation proviendrait de la perception qu'ont les individus de trois paramètres du changement :

- Une simultanéité des épisodes de transformation qui se succèdent ou qui se superposent

les uns aux autres avant que le précédent ne soit achevé.

- Des changements qui concernent différentes dimensions de la vie au travail (impact sur l'architecture de l'organisation et des équipes de travail, les procédures et les routines, les connaissances et les compétences mobilisées, la culture professionnelle et le climat de l'organisation). Plus les changements se répercutent sur chacune de ces dimensions, moins ils laissent aux travailleurs des refuges dans leurs pratiques et dans leurs environnements.

- Des changements pouvant conduire à une remise en question de la valeur professionnelle d'un groupe ou d'un individu.

Tout l'enjeu de l'accompagnement de la transformation au sein des organisations est de leur

permettre de « rester au-dessus de la vague du changement » en étant plus agile de manière structurelle. Sur un plan opérationnel, la plupart des grands groupes ont fait le choix d'internaliser la fonction « accompagnement de la transformation » à travers la mise en place de structures dédiées visant à : piloter les transformations en lien avec la stratégie de l'entreprise ; accélérer le développement de l'innovation et des nouveaux business modèles (*Time to Market*) ; mesurer et faire progresser la capacité à changer de l'organisation.



Enjeux pour la société

D'une certaine manière, en tablant sur une incertitude maximale au-delà du court terme et en privilégiant des stratégies d'adaptation à la volatilité des situations⁶, la logique de transformation peut apparaître comme une forme de renoncement à toute vision et tout projet de long terme. Or cette évolution semble entrer en contradiction avec un contexte marqué par ailleurs par des enjeux sociétaux majeurs engageant l'avenir (urgence écologique, inégalités croissantes, défiance à l'égard des institutions, etc.) et appelant des réponses s'inscrivant dans la durée.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

La puissance publique se trouve elle aussi soumise aux facteurs d'accélération du changement évoqués plus haut, auxquels viennent s'ajouter des attentes renouvelées de la part des citoyens pour qu'elle accélère son action sur un certain nombre de sujets brûlants (crise économique, précarité sociale, urgence écologique, etc.). Dans un contexte marqué également par des contraintes financières croissantes, l'action publique est appelée à se montrer plus efficace et réactive face aux enjeux qui relèvent de son champ de responsabilité. Cela questionne

directement la capacité des organisations publiques à démentir les critiques traditionnelles à l'égard des fonctionnements bureaucratique et technocratique : inertie, lourdeur et lenteur des processus, manque d'écoute des usagers, priorité donnée au respect des règles juridiques sur la prise d'initiative, défaut d'évaluation de l'action menée et des performances individuelles, etc. Comment dès lors l'organisation publique se projette-t-elle dans le temps en termes de transformation ? Quels rôles les managers doivent-ils incarner dans l'accompagnement de la transformation et comment les former en ce sens ? Comment permettre aux agents de comprendre le sens et la valeur de la transformation proposée ? Pour autant, on peut aussi se demander jusqu'à quel point l'acteur public doit s'efforcer de suivre le mouvement au regard du risque d'occultation des enjeux de long terme que semble soulever la logique de transformation permanente. N'est-ce pas le rôle de l'acteur public que de préserver une capacité à prendre du recul sur les contingences du moment pour envisager les conséquences du présent dans le futur et aussi, et peut-être d'abord, pour définir et construire un futur souhaitable d'un point de vue collectif plutôt qu'un futur découlant simplement d'une succession d'adaptations réactives de court terme ?



Organisations apprenantes : développer les compétences collectivement, en continu, en situation de travail

De plus en plus de chercheurs, d'entreprises et d'organismes internationaux voient dans l'organisation du travail « apprenante » une voie privilégiée pour répondre aussi bien aux enjeux de compétitivité par l'innovation qu'aux aspirations en matière de qualité du travail auxquels sont confrontés les entreprises. Toutefois, cette approche se heurte en France à des freins importants tenant à une forte prégnance du diplôme et des savoirs académiques dans la distribution et la valorisation des emplois, ainsi qu'à une culture managériale peinant à faire confiance aux salariés.

La tendance en bref

Dans un environnement de plus en plus complexe et imprévisible, être capable de réaliser un apprentissage rapide et continu à tous les niveaux de l'organisation est considéré comme une ressource essentielle afin d'être en mesure de mieux tirer parti des opportunités offertes par les changements⁷. Comme l'affirme Peter Senge⁸, fondateur du *Center for Organizational Learning* au MIT, « le rythme auquel les organisations apprennent pourrait devenir la seule source durable d'avantages concurrentiels ». Face aux autres grands modèles d'organisation – que sont notamment l'organisation taylorienne (supervision hiérarchique élevée et forte division des tâches de conception et d'exécution) et le lean management (standardisation des processus, management par la qualité, juste-à-temps) – les organisations apprenantes se

caractérisent par une démarche volontariste de développement des capacités de leurs membres à apprendre en continu face à des situations nouvelles en saisissant toutes les opportunités d'apprentissages dans le cadre du travail quotidien⁹. Elles reposent notamment sur les principes suivants :

- le développement de méthodes de travail et de pratiques managériales propices à une dynamique d'auto-apprentissage fondée sur le développement personnel et professionnel ;
- le développement de « l'apprenance » en équipe pour partager les connaissances et les « savoir-faire » formels et informels en situation de travail ;
- le dépassement des « modèles mentaux » préétablis et des cadres de représentation dominants qui empêchent une bonne compréhension des mutations de l'environnement des entreprises.

Contre-tendances & bifurcations possibles

Si l'organisation du travail apprenante semble procurer davantage d'opportunités en matière d'innovation et de qualité du travail, elle apparaît cependant nettement moins développée en France que dans la plupart des pays européens ayant un niveau de développement économique et technologique similaire (l'écart est particulièrement net avec les pays nordiques et les Pays-Bas). En France, l'attrait pour le Lean management (davantage présent dans notre pays qu'en moyenne en Europe) est particulièrement fort, comme en témoigne l'attrait des méthodes importées des pays anglo-saxons : standardisation des *process*, pilotage du travail axé sur le *reporting* d'indicateurs et d'objectifs quantifiables et normés, etc.¹⁰

Impacts sur le travail

Différentes études se sont attachées à comparer l'impact des organisations apprenantes en termes d'innovation et de qualité du travail au regard des autres formes d'organisation. Il en ressort que les organisations apprenantes¹¹:

- favorisent la diffusion des innovations dans l'économie :

on constate une corrélation positive entre les organisations du travail apprenantes et la fréquence avec laquelle les entreprises commercialisent des innovations.

- offrent une meilleure qualité du travail et du management : leurs salariés sont plus souvent consultés pour définir les objectifs de production et plus nombreux à pouvoir influencer

sur les décisions concernant leur travail, sont aussi plus souvent en CDI, se déclarent plus souvent reconnus dans leur travail, sont plus nombreux à avoir une opinion positive de leur organisation, et sont les moins exposés aux risques psychosociaux.



Enjeux pour la société

Encouragé par l'Union Européenne depuis la stratégie de Lisbonne (2001), le développement des organisations apprenantes pose deux grands enjeux à la France¹².

- **un enjeu de prise de conscience** par les acteurs publics, les entreprises et les syndicats de l'importance de la dimension organisationnelle et managériale dans les déterminants de la performance des entreprises en matière d'innovation. Soutenir les dépenses de R&D et l'enseignement supérieur ne suffit pas, encore faut-il que les entreprises mettent en place un environnement « pro-innovation ».

- **Un enjeu de valorisation et d'articulation** de tous les savoirs et compétences utiles en situation de travail. Les études montrent que les pays (comme la France) dont le système éducatif accorde une plus grande « valeur » à la filière académique (mettant l'accent sur l'acquisition d'un savoir théorique et scientifique) qu'à la filière professionnelle (fournissant des compétences techniques et pratiques) ont plus de chances d'adopter des organisations du travail hiérarchisées et guidées par une conception étroite de l'expertise et des emplois censés la détenir. En revanche, les systèmes éducatifs (tels que ceux des pays nordiques) qui cherchent à croiser la connaissance conceptuelle et abstraite avec les savoir-faire professionnels ont plus de chances d'adopter des organisations valorisant toutes les formes de savoir, le travail en équipe et l'autonomie des salariés.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

À l'instar des entreprises privées, les organisations publiques font face également à des enjeux d'innovation et de qualité du travail et peuvent gagner à s'inscrire dans une dynamique apprenante. Toutefois, l'enclenchement d'une telle dynamique n'a rien d'évident dans la mesure où elle a des implications RH et managériales fortes¹³:

- **Une remise en question des plans** de formation classiques et des démarches formelles GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) : **l'approche séquentielle (recueil/anticipation des besoins, traduction en actions de formation) bute sur l'obsolescence accélérée des compétences et le besoin d'un apprentissage en temps réel et plus continu**¹⁴ ; la primauté donnée à une logique d'enseignement (*teaching*) sur une logique d'apprentissage (*learning*) se fonde sur une hypothèse naïve d'apprentissages automatiques du fait de l'écoute des « sachants »¹⁵ (Belet, 2019).

- **Une responsabilité majeure** nécessairement confiée aux managers pour stimuler l'apprentissage permanent au sein des équipes : motiver chacun à apprendre ensemble et à se sentir légitimes d'apprendre, encourager les jugements critiques et une remise en cause des routines au regard des connaissances actualisées, **considérer la prise de risque et les essais-erreurs comme une réelle opportunité d'apprendre, permettre à chacun de développer une vision plus systémique de son rôle et des problèmes à résoudre au regard du reste de l'organisation**, valoriser l'expertise et les compétences de l'ensemble des collaborateurs, encourager les comportements de partage et de coopération autour des compétences et connaissances de chacun, etc.

À cet égard, une organisation comme la Métropole de Lyon dispose semble-t-il de deux atouts importants pour développer une organisation apprenante. En premier lieu, la richesse humaine offerte par la diversité de métiers et de collectifs de travail qui composent aujourd'hui l'institution et qui couvrent un éventail de problématiques et de politiques publiques assez rare en France. Ensuite, l'existence d'un plan de développement des compétences misant d'ores et déjà sur des logiques d'apprentissage interne entre pairs et le développement des compétences managériales en matière de *soft skills* et d'intelligence collective.



Des organisations en quête de « talents » : chasser les premiers de la classe ou cultiver les potentiels de chacun ?

Si l'accélération des mutations économiques et sociétales exacerbe l'enjeu de développement des compétences, celui-ci devient de plus en plus difficile à anticiper en raison même du manque de visibilité des entreprises. Dans ce contexte, de plus en plus d'organisations cherchent à capter, en interne et en externe, des collaborateurs dont la valeur réside au moins autant dans leur potentiel d'évolution que dans leurs compétences actuelles. Toutefois, cette « gestion des talents » semble osciller entre approche exclusive ou inclusive : développer les talents des meilleurs et/ou les talents de tous les collaborateurs ?



La tendance en bref

Un nombre croissant d'entreprises est tenté de s'affranchir de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et de la logique adéquationniste (entre une offre d'emploi précisant les compétences attendues et les compétences affichées à travers le CV ou l'entretien de recrutement) pour privilégier une approche misant sur la détection des potentiels des futurs salariés¹⁶. Dès les entretiens d'embauche, au-delà des savoirs et savoir-faire des personnes à l'instant T, les entreprises vont chercher à identifier leurs savoir-être, appétences, traits de caractère afin d'évaluer leurs capacités d'adaptation et de progression. Il s'agit également de cerner le plus tôt possible ce qui attire les candidats et les perspectives d'évolution qu'elles vont pouvoir leur proposer pour les motiver et les fidéliser dans la durée.

Détecter et développer les potentiels devient ainsi une préoccupation croissante des entreprises et apparaît comme un avantage distinctif pour s'adjoindre les « talents » nécessaires à la réussite de leurs projets, pour incarner de nouvelles valeurs d'entreprise, pour préparer la relève managériale ou encore s'assurer une capacité à répondre à l'émergence de métiers « qui n'existent pas encore »¹⁷. Selon une enquête réalisée en 2015 auprès de plus de 400 grandes entreprises françaises, tous secteurs confondus, 71 % des entreprises interrogées considèrent la gestion des talents comme critique pour leur performance¹⁸. Apparue au tournant des années 2000 sous la plume de consultants du cabinet McKinsey¹⁹ évoquant une « guerre des talents », la notion de gestion des talents renvoie avant tout à un enjeu de captation et de fidélisation desdits talents

non seulement au stade du recrutement mais également parmi les collaborateurs existants. Les talents apparaissent ici comme des personnes rares car présentant un niveau de performance, un sens des responsabilités ainsi qu'une capacité et une volonté d'évolution plus élevées que les autres salariés, en matière de management, d'expertise et/ou de gestion de projets²⁰. En ligne avec cette approche, certaines entreprises ont mis en place des pratiques visant à attirer et conserver ces ressources rares²¹, comme en témoignent la mise en place de « talent Acquisition Manager » sur le versant recrutement, de « talent review » et d'outils logiciel dédiés en interne permettant de cartographier les talents et de piloter leur accompagnement (développement des compétences, évaluation de la performance, gestion de la mobilité interne...).

Contre-tendances & bifurcations possibles

Une approche alternative de la gestion des talents promeut l'idée que le talent serait « inhérent à chaque personne » et que les organisations gagnent à « obtenir le meilleur de tous les individus » plutôt que constituer une grappe de salariés talentueux²². Dans cette approche inclusive, la gestion des talents s'adresse à l'ensemble des salariés et donne pour mission à la fonction RH de créer les conditions permettant de faire émerger et développer les talents uniques de chaque salarié. Les enquêtes ANDRH - FEFAUR montrent ainsi une certaine diffusion de la gestion

des talents dans les entreprises : en 2017, 45% environ des entreprises enquêtées déclarent que tous les salariés en bénéficient (même si les hauts potentiels et les cadres dirigeants restent les premiers servis) contre 40,5% en 2015.

Impacts sur le travail

Dans sa version élitiste, la gestion des talents rencontre de vives critiques²⁴. En effet, en promouvant une vision restrictive des talents, elle peut favoriser une compétition interne pouvant freiner la diffusion des meilleures pratiques et des connaissances, un phénomène de « prophétie auto-réalisatrice » nuisible dans

la mesure où les personnes qui ne sont pas identifiées comme talents peuvent se démotiver et avoir moins de moyens de développement à disposition, sans compter une attitude potentiellement arrogante des « élus ». Une autre critique porte sur la faible base consensuelle interne sur laquelle repose généralement ce type de gestion des talents, ces derniers n'étant pas désignés par leurs pairs mais par leurs supérieurs et le services RH avec une certaine opacité quant à l'évolution de la liste des personnes constituant le vivier de talents de l'organisation.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Confrontées elles-aussi à des enjeux de renouvellement des compétences, les organisations publiques se mettent en quête des talents dont elles ont besoin²⁵. « La valorisation des collaborateurs, au travers de la détection et de la reconnaissance des talents individuels et des potentiels » constitue ainsi l'un des principes clé du prochain « plan de formation & de développement des compétences » de la Métropole de Lyon. Ce dernier semble promouvoir une approche hybride entre logiques exclusive (les meilleurs talents de l'institution) et inclusive (chaque agent a des talents) dans la mesure où la gestion des talents consiste à :

- repérer les profils dotés de certaines facultés (capacité d'adaptation, flexibilité, sens du collectif, qualités relationnelles...).
- stimuler ces talents, en créant les conditions pour permettre aux agents de s'épanouir (*coaching*, formations...);
- mettre en valeur certains agents sans négliger les autres tout en conservant un équilibre au sein du collectif de travail qui doit reconnaître une place pour tous. Car la gestion des talents ne se limite pas aux hauts potentiels, destinés aux postes stratégiques : le talent se retrouve à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les domaines.

Toutefois, la mise en place d'une gestion des talents de ce type ne semble pas aller de soi. D'une part, l'importance encore prédominante accordée à l'expertise métier et à l'adéquation des personnes aux compétences des postes laisse une marge étroite à l'approche en termes de potentiel. D'autre part, l'idée de recenser dans les services des potentiels auxquels serait proposé un accompagnement spécifique en vue d'une progression vers des fonctions de direction semble faire figure de tabou. Du reste, est-il possible de faire émerger les pépites de l'organisation tout en développant les talents de chacun à moyen constant et en évitant l'impression d'une gestion des talents à deux vitesses ?



« Entreprises libérées » : rompre avec les organisations hiérarchiques traditionnelles

L'audience croissante accordée aux entreprises dites « libérées » au cours des dernières années traduit un mouvement plus large d'organisations cherchant à renforcer l'autonomie et l'intelligence collective des collaborateurs afin de pallier les limites du modèle traditionnel de séparation des tâches de décision, de conception et d'exécution. Si les démarches de « libération » peuvent aboutir à des résultats positifs significatifs aussi bien pour l'entreprise que pour les collaborateurs, elles peuvent également générer des dommages collatéraux.



La tendance en bref

La notion d'entreprises « libérées » désigne une forme organisationnelle et managériale visant une « libération » des énergies, des idées et de l'implication des collaborateurs afin de répondre à des enjeux de performance de l'activité et d'attractivité de la marque employeur.

Au plan organisationnel et managérial, les entreprises libérées se caractérisent généralement par deux grands principes :

- une redéfinition du rôle du management et de la hiérarchie : aplatissement des organisations (suppression du management intermédiaire), confiance accordée *a priori* aux personnes et aux équipes, suppression/allègement du *reporting* et du contrôle de présence, posture de soutien et exemplarité du management vis-à-vis des équipes, transparence sur les résultats et l'actualité de l'entreprise... ;
- une simplification de l'organisation et des processus de décision afin de favoriser la responsabilisation des collaborateurs dans la réalisation de leurs missions (élargissement

de la capacité à décider et à agir, droit à l'erreur, encouragement de l'expérimentation, objectifs collectifs).



Contre-tendances & bifurcations possibles

Parce qu'il semble de nature à répondre aussi bien aux enjeux de compétitivité (en permettant l'implication de chaque collaborateurs) qu'aux aspirations des nouvelles générations (en quête de sens, d'autonomie et de réalisation de soi) l'essor des entreprises libérées pourrait s'amplifier à l'avenir. Il faut cependant compter avec les questionnements entourant les impacts potentiellement négatifs des entreprises libérées : un moyen de réduire les coûts de production (en supprimant notamment le management intermédiaire) sous couvert d'innovation managériale, des risques de surengagement et d'épuisement professionnel, le remplacement du contrôle bureaucratique par le contrôle social, des difficultés à décider, arbitrer ou se coordonner à l'échelle de l'entreprise...



Impacts sur le travail

Les stratégies de « libération » peuvent générer rapidement des bénéfices concrets et visibles : remontée de nouvelles idées de la part des salariés sur l'organisation, les *process* et les produits ou services de l'entreprise ; augmentation de la satisfaction des salariés... Et au bout du compte : amélioration de la productivité, de l'innovation, de la satisfaction client ; réduction des difficultés de recrutement, du *turn-over* et de l'absentéisme.

Mais la mise en place d'une politique de « transformation managériale » inspirée des entreprises libérées peut cependant déstabiliser une partie des collaborateurs. Laisser les salariés explorer de nouveaux objectifs et modes de travail pour les atteindre peut non seulement dérouter les collaborateurs plus à l'aise avec un cadre de travail bien balisé, mais générer également des tensions et des souffrances lorsque l'état d'esprit libérateur induit une nouvelle forme de concurrence entre salariés ou des engagements excessifs de leur part (culture du « super-héros », pression sociale

pour être toujours innovants, toujours force de proposition...). Par ailleurs, une partie des managers, et en particulier le management intermédiaire, peut

vivre la « libération » comme une remise en cause de leur place dans l'organisation, ou rencontrer des difficultés pour endosser la transformation de leur rôle (de

la prescription et du contrôle du travail, à un rôle de leader, de coach et de soutien des équipes).

Entreprises « classiques »

Les individus ont une aversion naturelle pour le travail

Les entreprises s'attachent d'abord à expliquer aux salariés comment faire leur travail (entreprises « comment »)

Recours à des leviers de motivation extrinsèque (comme la rémunération)



Entreprises « libérées »

Les individus aspirent naturellement à donner du sens à leur travail, à s'y investir et à prendre des décisions par eux-mêmes

La performance d'une entreprise trouve sa source dans l'implication de chacun

La confiance donne plus de résultats que le contrôle

Les entreprises misent d'abord sur l'explicitation de la finalité du travail



Enjeux pour la société

Pour certains, en « liquéfiant » la structure traditionnelle des entreprises (bureaucratie, organigrammes, procédures, etc.), le projet de l'entreprise libérée participe d'une tendance selon laquelle les salariés sont appelés à être des intrapreneurs autonomes et responsables. Pour d'autres, les freins rencontrés par l'entreprise libérée dans son déploiement relèvent d'un phénomène classique et naturel de résistance au changement, ou plus largement d'une posture systématiquement critique à l'égard de toute forme d'innovation managériale.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

La remise en question du modèle traditionnel de management fondé sur la hiérarchie, la prescription et le contrôle qui guide les entreprises libérées résonne également du côté des organisations publiques. Souvent taxée à l'extérieur de bureaucratisme et de technocratie, souvent vécue à l'intérieur comme cloisonnée par les organigrammes et ralentie par les circuits de décision, la culture organisationnelle et managériale des collectivités est mise en difficulté par l'effet ciseau entre contrainte budgétaire et complexification de leur cadre d'action (attentes croissantes des administrés, environnement en changement permanent...), ainsi que par l'évolution des aspirations professionnelles des agents (vers plus d'implication, plus d'autonomie...). Dans ce contexte, les démarches de libération peuvent constituer une opportunité pour renouveler les conditions de la performance et du bien-être au travail dans le secteur public.

Toutefois, la mise en place d'une stratégie managériale de libération dans un contexte comme celui de la Métropole de Lyon soulève de multiples questions. Elle implique tout d'abord une forte impulsion au plus haut niveau politique et managérial sur de multiples fronts : convaincre les différentes strates managériales du sens et de l'intérêt de la démarche pour la performance de l'action publique et le bien-être des équipes ; faire adhérer à la transformation du rôle des managers (de la prescription et du contrôle du travail, à un rôle de leader, de coach et de soutien des équipes) ; construire de nouveaux principes organisationnels permettant d'assurer la prise d'autonomie des équipes dans les décisions concernant les problèmes qu'elles ont à résoudre ; assumer dans la durée un leadership sur le sens et l'ambition de la transformation déployée...

De plus, au regard de la diversité des métiers et des collectifs de travail qui caractérise une grande collectivité, il semble difficile qu'une telle démarche de libération rencontre le même niveau d'adhésion et les mêmes déclinaisons selon les personnes et les services. Ce qui pose là aussi plusieurs interrogations : que faire des managers qui ne parviennent pas à lâcher-prise sur les décisions opérationnelles, ou des collaborateurs tétanisés par les appels à la libération ? Les principes de libération peuvent-ils s'appliquer à intensité et géométrie variable selon les services au sein de la même organisation, voire coexister avec le maintien d'un management plus traditionnel ? Jusqu'à quel point est-il possible et souhaitable de laisser de l'autonomie aux collaborateurs compte tenu des spécificités du secteur public (cadre réglementaire de la fonction publique, principes du service public...) ?



Travail en mode projet : une démarche collaborative autour d'un objectif spécifique

Différentes transformations de la société amènent les collectivités territoriales à penser des organisations plus agiles, collaboratives et réactives : contexte de changement permanent, évolution des aspirations des agents vers plus d'autonomie, enjeux d'adaptation au contexte économique, volonté grandissante des citoyens de participer effectivement à la décision politique, etc. Le travail en mode projet est une organisation du travail qui a vocation à répondre à ces différents enjeux.

La tendance en bref

Le travail en mode projet désigne un type d'organisation qui appelle la collaboration de divers métiers et donc services sur un même projet, pour un temps donné et dans un objectif commun. Il suppose une approche davantage axée sur les compétences, et une organisation matricielle, c'est à dire favorisant un pilotage des activités transversal, plutôt que des lignes hiérarchiques verticales.

Cette manière d'organiser le travail, si elle prend de l'ampleur aujourd'hui, n'est pourtant pas si récente. Née dans l'industrie d'armement américaine, elle se développera par la suite dans les grandes entreprises manufacturières japonaises, puis européennes au travers de constructeurs automobiles à la fin des années 1980 (Goussard, 2017). Elle se déploie dans les entreprises depuis une dizaine d'années, et ne commence à toucher les collectivités que récemment, comme on peut le lire en filigrane dans la loi relative à la modernisation de l'action publique (2019).

Se développant au croisement de plusieurs métiers / services /

collectivités, le travail en mode projet suppose de coordonner différentes activités dans une logique de collaboration, plutôt que de coopération. En effet la coopération renvoie à un projet pour lesquels les actions sont faites séparément et mises en commun *a posteriori*, tandis que la collaboration implique l'implication des différentes parties prenantes tout au long du processus de réflexion et d'action (Gardère et Denise, 2019). Le travail en mode projet répond donc à une ingénierie concourante plutôt que séquentielle (Goussard, 2017). Cette configuration du temps et des rôles induit de nombreux changements organisationnels. Par exemple, **la fonction de chef de projet - issue de l'équipe interdisciplinaire - devient centrale et a tendance à reconfigurer les liens de subordination** par le biais d'un éclatement de la chaîne hiérarchique traditionnelle, car le chef de projet ne s'inscrit pas forcément dans l'organigramme existant. La relation à l'espace de travail et sa configuration, le collectif dans le service, la gestion de la distance, les outils collaboratifs et de gestion, le

rôle du manager et du chef de projet, la maîtrise des procédures, la construction d'un langage commun ou encore de représentations partagées sont autant d'éléments à penser dans la mise en place d'une véritable « culture du projet » au sein des organisations.

Contre-tendances & bifurcations possibles

Toutes les activités ne sont pas compatibles avec le mode projet. Les activités de gestion notamment, caractérisées par leurs récurrences, ne sont pas investies des mêmes enjeux organisationnels, et se prêtent peu à cette manière de travailler. On comprend que le mode projet a ses limites, et son application systématique n'est pas présentée comme pertinente par la littérature scientifique, comme par ses promoteurs.

Impacts sur le travail

De l'avis de ses promoteurs, le travail en mode projet a de multiples vertus. Souple et adaptatif, il permettrait

aux organisations d'être plus réactives face aux fluctuations de la demande, et de s'adapter au contexte économique concurrentiel (Goussard, 2017). Pour les collectivités, c'est un mode de fonctionnement prôné pour une modernisation du secteur public présentée comme « nécessaire » (Goussard, 2017).

Le mode projet serait aussi porteur de sens pour les professionnels (rupture avec l'atomisation des tâches et réponse aux attentes d'autonomie et de flexibilité), et augmenterait la motivation, la créativité et l'engagement.

Couplé à l'ingénierie concurrente selon laquelle les étapes de réalisation se chevauchent, il est reconnu pour augmenter la productivité (Goussard, 2017). Cependant, des effets négatifs se profilent également, notamment quant au bien-être des salariés. D'une part, le mode projet est susceptible de porter avec lui une précarisation grandissante des travailleurs à travers le risque de la dislocation des formes de travail salarié (libéralisation). En ce sens, il s'agit pour certains d'un retour de « formes organisationnelles archaïques » (Gardère et Denise, 2019, 143).

Cela se lit par exemple à travers l'apparition des « contrats projets » dans la réforme de mars 2019 relative à la modernisation de l'action publique, reliant un contrat de travail à la durée d'un projet (de 1 à 6 ans). D'autre part, il est souligné que dans un modèle collaboratif la responsabilité et la confiance tendent à masquer la pénibilité du travail, cette dernière étant alors vécue comme une défaillance personnelle (Goussard, 2017).



Enjeux pour la société

Le mode projet pose les questions de la place du collectif et plus largement de la relation au travail. Dans cette forme organisationnelle, les expériences professionnelles sont davantage pensées sur le mode de la singularité, et les formes de domination au travail gommées. Ceci couplé au fait que les relations professionnelles deviennent plus courtes et instrumentales, il apparaît que le mode projet peut entraîner un délitement des collectifs de travail. Cette potentielle perte de repères collectifs et les injonctions à l'autonomie portent avec elles des risques psychosociaux : sur-responsabilisation individuelle, incertitude, etc. Pour certains cette organisation du travail porte le sceau d'une méritocratie excessive, donnant trop de place à la performance individuelle. **Le mode projet induirait des phénomènes d'intériorisation de normes plus exigeantes que si elles étaient prescrites** (Goussard, 2017). Il agirait comme un cadre de mise en concurrence des salariés (plutôt que la collaboration affichée), ceux-ci étant incités à se démarquer pour espérer être sollicités sur les projets suivants. En cassant la routine d'activité récurrente, le mode projet conduit les professionnels à devoir sans cesse refaire leurs preuves, puisque leurs compétences seront questionnées et remises à plat lors de chaque nouveau projet.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

« Travailler en mode projet » fait déjà partie des habitudes de certains agents publics (les chefs de projets urbains par exemple, mais aussi des métiers émergents comme ceux de la participation citoyenne) rompus à la collaboration. Cependant, ce travail transversal nécessaire se heurte à des difficultés (manque d'outils collaboratifs, articulation mal formalisée avec les structures hiérarchiques classiques qui perdurent, etc.) qu'il semble pertinent de réfléchir de manière plus globale, à l'échelle des institutions.

Au-delà de la transversalité entre services, le mode projet questionne également la capacité des collectivités à collaborer avec l'extérieur. Elles sont aujourd'hui l'objet d'injonctions à plus de souplesse, de réactivité, de transparence et d'ouverture de la part des citoyens qui revendiquent être de plus en plus associés à la décision publique, et qui leur reprochent leur inertie et leur fonctionnement bureaucratique. Il paraît alors intéressant de penser comment le mode projet peut s'ouvrir aux diverses parties prenantes des politiques publiques.



Une ère de la reconnaissance ?

Quand le management prend en compte les subjectivités

Pendant longtemps, l'organisation tayloriste du travail a réduit la subjectivité des individus à un facteur de perturbation, et la reconnaissance était cantonnée au strict minimum monétaire. Avec ce que l'on a appelé la « révolution managériale » à la fin du 20^e siècle, la subjectivité des travailleurs se voit revalorisée, et même intégrée dans le management. On assiste alors à l'introduction de nouveaux thèmes liés à l'épanouissement professionnel : parmi eux la reconnaissance tient une place centrale, à tel point que certains postulent une « ère de la reconnaissance ».



La tendance en bref

S'il est admis de manière largement partagée que la reconnaissance est un point crucial de l'organisation du travail, d'importants efforts restent encore à faire dans ce domaine. En effet, dans le secteur privé en 2018, plus de 4 salariés sur 10 ne se sentent pas reconnus par leur hiérarchie²⁶ un chiffre qui reste inchangé en 2019²⁷. Ces éléments amènent certains dans la littérature managériale à affirmer que « booster le sentiment de reconnaissance est la priorité n°1 pour améliorer le bien-être au travail »²⁸. Du côté des salariés également, « la reconnaissance au travail est devenue l'une des attentes les plus exprimées par les individus quelles que soient les organisations » (Brillet & Capdevielle, 2017, 145). La fonction publique ne fait pas exception. Dans un contexte de changement important dans l'environnement de travail, les collaborateurs et managers multiplient les efforts d'adaptation, ce qui augmente

l'attente de reconnaissance en retour (Brillet et Capdevielle, 2017). Marc Brillet et Marianne Capdevielle (2017) notent à ce propos une véritable « crise motivationnelle et identitaire » des agents de la fonction publique territoriale, qui se manifeste notamment par des problématiques d'absentéisme (dans un contexte de surcharge d'activité, de situation budgétaire et de climat social tendus). Selon eux, un véritable système de management de la reconnaissance dans la FPT permettrait d'endiguer cette crise. Il s'agirait d'adopter des outils, des procédures, et des relations interpersonnelles qui favorisent la reconnaissance.



Contre-tendances & bifurcations possibles

La reconnaissance est une notion très protéiforme. En effet elle peut émaner de plusieurs sources (hiérarchie, pairs, usagers, soi-même), être manifestée selon différents

modes (récompenses monétaires, juridiques, appréciations relationnelles, sentiment d'accomplissement, etc.), et sur différentes dimensions de la vie professionnelle : reconnaissance existentielle (ce que je suis), des résultats (ce que j'ai fait), de la pratique (ce que je sais faire), ou encore du droit à évoluer, etc. Face à cette diversité, l'inadéquation entre les attentes et les manifestations de la reconnaissance est fort possible. Elle recèle un potentiel d'humiliation, et peut engendrer des effets contreproductifs. La reconnaissance instrumentale, exprimée à des fins stratégiques s'avère délétère car facilement détectée par les salariés et vécue comme un manque de considération, tout comme des manifestations de reconnaissance standardisées qui ne répondent pas à des préoccupations individuelles – et donc spécifiques (Kocyba et Renault, 2007). La reconnaissance est un élément de management à aborder dans une perspective résolument

qualitative : multiplier les témoignages de reconnaissance peut être parfaitement inutile voire contre-productif si l'attente du salarié n'a pas été bien cernée.

Impacts sur le travail

La reconnaissance dans le management est mise en avant par ses promoteurs car elle permettrait de nourrir le sens du travail, soigner l'équilibre psychique des individus (notamment à travers l'estime de soi et le sentiment d'utilité), et *in fine* augmenter

la productivité. Concernant l'employeur, un management axé sur la reconnaissance permettrait également de fidéliser les professionnels et de nourrir une image positive de l'entreprise. Mais **le levier de la reconnaissance implique un regard individualisé en plaçant au centre la personne concrète. Pour les managers, cela implique une inscription relationnelle forte avec leurs équipes, une posture d'écoute, d'empathie et de compréhension fine de la subjectivité de chacun,** de ses besoins, ses désirs et ses difficultés. Il faut aussi penser

la reconnaissance non pas par rapport à un seul salarié, mais la manière dont elle va être reçue dans l'ensemble du collectif de travail : la reconnaissance peut engendrer une compétition entre individus, des sentiments de jalousie, d'iniquité ou de favoritisme.

Ainsi, le profil du manager évolue. De nouveaux savoir-être sont requis de leur part afin de cerner chacun et d'être capables de fournir des manifestations de reconnaissance adaptées.



Enjeux pour la société

Composante essentielle du travail, précédant et impactant la motivation, l'engagement, et la satisfaction des salariés, la reconnaissance est considérée comme un levier important de la productivité et de la QVT (Brillet & Capdevielle, 2017). La mise en place d'un management prenant en compte cette dimension semble primordiale, tout en évitant les limites déjà mentionnées d'instrumentalisation et d'inadéquation. Cela implique d'une part des nouvelles postures de la part des managers, mais aussi de nouveaux outils et procédures, tels que l'aplatissement des hiérarchies et un management plus participatif, autant de tendances identifiées de manière plus large dans ce catalogue.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

La reconnaissance est une des attentes les plus exprimées par les agents de la fonction publique territoriale, dans un contexte de crise motivationnelle et de perte de sens au travail (Brillet & Capdevielle, 2017). La FPT est une organisation particulière, car les attentes de reconnaissance sont pensées en opposition au secteur privé : des salaires peu avantageux mais une sécurité de l'emploi et une motivation liée aux missions de service public et au sentiment d'être utile aux autres. Dans ce contexte, les entraves à la bonne conduite des missions sont perçues comme des facteurs importants de non-reconnaissance. Il en découle que **si « l'on veut reconnaître les agents du service public, la première chose à faire est de leur laisser fournir un service public de qualité, source de sens pour leur travail »** (Brillet & Capdevielle, 2017, 154).



Management participatif : du modèle de la commande-contrôle à celui de la collaboration

La participation est une notion très en vogue dans de multiples domaines (politique, santé, éducation, urbanisme, etc.) et ce depuis de nombreuses années. Dans la sphère du travail, on note un intérêt important pour la participation depuis les années 1980, qui se réactualise aujourd'hui à travers la montée du « management participatif », qui apparaît en réponse à des aspirations participatives croissantes de la part des salariés.



La tendance en bref

La participation au travail est une notion ambivalente et protéiforme que l'on peut entendre comme « l'accroissement du nombre de parties prenantes aux processus d'évaluation, de décision et de création » (Autissier et Guillard, 2019, 90). Entre autres acceptions (participation financière, citoyenne, etc.), elle recouvre le management participatif, tendance qui nous intéresse ici. La participation des salariés émerge au croisement de deux approches : d'une part, une volonté managériale de mobiliser et susciter l'engagement des collaborateurs ; d'autre part, la volonté des travailleurs d'équilibrer les rapports de force, d'être en capacité d'agir concrètement au sein des organisations (Bérourd, 2013). Face à ces aspirations individuelles et sociétales, le management participatif se décline à plusieurs niveaux : au niveau macro comme organisation d'ensemble, et en proximité avec des dispositifs de travail récurrents, ou des ateliers mobilisés de manière ponctuelle. Ces ateliers peuvent prendre des formes variées : temps d'échange, *design thinking*, co-construction, réseau apprenant,

hackathon, etc. Mais au-delà de ces outils, la question de la posture est centrale : la figure du manager comme « tour de contrôle » tend à évoluer vers un « hub de connexion », un facilitateur et activateur de la participation qui assure la productivité et encourage l'innovation tout en veillant au bien-être de ses équipes (Autissier et Guillard, 2019). Favorisant l'agilité et la collaboration, le management participatif permet alors d'encourager deux dynamiques particulièrement plébiscitées dans la littérature managériale : l'intelligence collective (échange au centre du fonctionnement, compréhension facilitée et recherche de solutions en commun) et l'apprenance (ensemble de dispositions qui favorisent l'apprentissage continu, notamment par les expériences et leur mise en commun).



Contre-tendances & bifurcations possibles

Si la promesse portée par le management participatif semble belle, celui-ci est aussi susceptible de susciter des résistances au sein des organisations. Entendue du point de vue managérial comme un moyen de susciter de l'adhésion et de l'engagement, la participation peut être perçue comme instrumentale (faire participer pour mieux faire passer des décisions déjà prises), ce qui risque d'avoir des effets contre-productifs (perte de confiance, désengagement, etc.), et décevoir les attentes de reconnaissance des travailleurs. Ce risque de participation instrumentale est d'autant plus présent dans le contexte du travail, profondément marqué par une tension centrale entre rapport de subordination et désir d'émancipation (Borzeix et al., 2015).

Au niveau macro, la participation (entendue alors comme directe) peut se décliner par des mécanismes de votes et référendums susceptibles d'entrer en tension avec la représentation syndicale et de la

menacer (Bérourd, 2013).

En outre, la vision individualisante de cette participation directe est aussi susceptible d'affaiblir certains corps de métier (dispositions particulières d'un corps de métier qui, n'étant pas connues / comprises par le reste de l'organisation, ne pourront pas être prises en compte lors d'un vote numéraire). Le management participatif réinterroge donc clairement la capacité d'expression collective et le rôle des contrepouvoirs, si importants dans la sphère professionnelle.



Impacts sur le travail

Répondant aux attentes grandissantes de pouvoir d'agir et de reconnaissance des travailleurs, et rompant avec les modèles de hiérarchies autoritaires, le management participatif est présenté comme porteur de nombreux avantages. Il permettrait de mobiliser et susciter l'engagement, de favoriser la cohésion des équipes, de renforcer le sens du travail, mais aussi de développer les compétences de chacun. En effet, des retours d'expérience montrent de nombreux bénéfices : amélioration de la

capacité à gérer les conflits, communiquer, avoir confiance en soi, se sentir acteur de son parcours professionnel, etc. (Autissier et Guillard, 2019). Les compétences attendues du manager, véritable leader participatif, évoluent également : écoute, médiation, communication, transparence, aptitude à déléguer, sont autant de prérequis à la mise en place de ce mode de management. Finalement, à travers ce changement de posture et l'apprentissage mutuel et incessant, la culture de l'organisation entière est amenée à évoluer.



Enjeux pour la société

La montée de la notion de management participatif est révélatrice des conceptions contemporaines du travail (trouver du sens, être reconnu, entretenir un esprit d'équipe, etc.), mais également de la société d'une manière plus générale. En effet, **à travers la volonté de mettre en commun et en débat les points de vue, les compétences et les expériences, se dessine une constante : la recherche d'une adhésion dans la façon de construire le bien commun.** La dimension politique du travail s'en trouve réaffirmée, en particulier pour toutes les activités mettant en œuvre une relation avec l'utilisateur.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

L'aspiration à la participation peut s'exprimer également du côté des organisations publiques. En effet, **le sens que les agents peuvent trouver à travailler au service de l'intérêt général peut être altéré par le caractère bureaucratique et technocratique de leurs organisations.** Celles-ci présentent en effet certaines facettes (culture de l'organigramme, processus nombreux et obstruants, césure entre politique et administratif) qui peuvent à la fois être sources de frustration pour les agents et représenter un obstacle à un fonctionnement plus participatif (Direction interministérielle de la transformation publique, 2019).

De plus, dans un contexte de contrainte budgétaire croissante, mais aussi de forte demande d'accélération du rythme de l'action publique, un risque existe que la participation des agents soit perçue comme incompatible avec la double recherche d'efficacité et d'efficacités. Comment desserrer cet étau ?



Contrôle du travail : la tentation du monitoring

Le contrôle est un élément constitutif de la relation d'emploi qui prend des formes renouvelées (contremaître et superviseur, pression de l'*open space*, management par objectifs, etc.). Bien que la version informatisée du contrôle du travail existe depuis longtemps, cette forme de contrôle se renforce aujourd'hui à la faveur de la progression générale des process numérisés et de l'explosion du travail à distance. Mais un tel mouvement est-il bénéfique pour la performance à long terme des organisations ?



La tendance en bref

Les termes monitoring et reporting désignent des procédures et outils de contrôle de l'activité au sein des organisations. Le reporting est très utilisé pour le suivi, la reddition de compte et la communication de résultat chiffrés en ce qui concerne la RSE, les impacts écologiques de l'activité, mais aussi le volet financier des organisations. Le monitoring en revanche est appliqué au suivi des activités des salariés des organisations. C'est cette forme de contrôle de l'activité qui nous intéresse ici. Bien que la version informatisée du contrôle existe depuis longtemps, notamment dans les centres d'appel qui en sont un exemple emblématique, cette forme de contrôle du travail par les managers est une tendance qui tend à se renforcer à la faveur notamment de l'explosion du travail à distance (télétravail, travail en *remote* – qui désigne des salariés qui travaillent au quotidien à distance, seulement liés à leur entreprise par des contacts informatisés et téléphoniques avec leurs managers et collègues). Elle

se matérialise par des logiciels de suivi des activités qui ont pour but de permettre au manager d'évaluer le travail à distance en relevant les temps de connexion, la gestion du temps et des tâches, ou encore en géolocalisant voire filmant le salarié (Diard, 2018). Le marché des logiciels de surveillance est en plein essor. On note par exemple que l'intention d'achat de ces logiciels a été multipliée par plus de 50 entre janvier et avril 2020 aux États-Unis (Diard, 2020).



Contre-tendances & bifurcations possibles

Le développement du monitoring est à mettre en relation avec une tendance managériale opposée : le management par la confiance. Celui-ci axe la fonction managériale sur un rôle d'accompagnement davantage que de contrôle, mise sur l'autonomie, la confiance et la délégation, et postule que ce cadre permet une meilleure prise d'initiative des salariés, source d'innovation et de performance (augmentation

de la motivation et de l'agilité dans un environnement de plus en plus collaboratif, meilleur équilibre psychique des salariés). Ce mode managériale a cependant ses limites, notamment la déstabilisation, l'insécurité et le stress qui peuvent aller de pair avec la responsabilité et la liberté.

Management par la confiance vs contrôle via les pratiques de monitoring, ces tendances en tension témoignent de la difficulté de repenser les modes managériaux à l'aune du développement du travail à distance.



Impacts sur le travail

Le contrôle par le monitoring est fortement critiqué dans la littérature scientifique, qui pointe différents risques :

- Une augmentation du stress au travail (Ben Fekih Aissi, 2010). Le monitoring apparaît comme une source de stress en lui-même, soumettant le salarié à des objectifs de performance et ciblant davantage la quantité que la qualité. Qui plus est, le monitoring induit un contrôle

insidieux, permettant de surveiller les activités des salariés à distance et ce parfois à leur insu.

- Une atteinte à la vie privée des salariés et aux relations entre les individus. La présence constante et potentiellement cachée des dispositifs de monitoring peut représenter une atteinte à la vie privée des individus. De plus, l'incitation à ne pas quitter son

poste de travail peut conduire à une perte de lien avec les collègues et réduire la confiance au sein de l'organisation (Ben Fekih Aissi, 2010).

La surveillance ne rime pas forcément avec la performance. Pour autant, on peut aussi considérer que le monitoring permet une mesure et une évaluation objective du travail, à condition de ne pas contrôler

la performance sur la base de seuls indicateurs quantitatifs (Diard, 2018). Dans le cadre du travail à distance, quelles formes pourrait prendre le contrôle au-delà du monitoring ? Comment accompagner les salariés dans la bonne réalisation de leurs missions et comment assurer la poursuite des objectifs de l'organisation ?



Enjeux pour la société

Le travail à distance et le contrôle managérial par le biais de logiciels de monitoring transforment l'organisation du travail mais aussi la vie personnelle et familiale, en particulier lorsque s'applique une surveillance visuelle ou par géolocalisation. La question du contrôle et de ses formes va se poser avec de plus en plus de force, et nécessite d'être discutée collectivement. Certains auteurs proposent par exemple quatre critères d'appréciation de l'acceptabilité du monitoring : la fréquence, la pertinence, la source, et l'existence d'un préavis (Diard, 2018). La place du contrôle dans le rôle du manager peut être encadrée, notamment à travers la mise en place de chartes et d'accords, qui font office de garde fous face aux risques du monitoring. En effet, pour qu'une procédure soit juste, il faut qu'elle aide à atteindre les objectifs visés, mais également qu'elle puisse garantir certains droits et intérêts aux différents parties (organisation, managers, salariés) (Laoukili, 2009). La prégnance de procédures axées uniquement sur l'appréhension quantitative de l'activité risque de mettre de côté ces autres dimensions, d'où un enjeu fort à encourager les démarches de co-élaboration et de partage des buts dans la mise en place de ce type de pratique (Laoukili, 2009). Si le contrôle fait partie intégrante du rôle des managers, il semble plus qu'opportun d'accompagner ces derniers dans une définition collective des « bonnes pratiques ».



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Le lien entre contrôle et performance, et la définition de cette dernière notion méritent particulièrement d'être questionnés dans un contexte de service public. La performance est un terme polysémique, mais majoritairement défini dans le management par le triptyque efficacité-efficience-économie (atteindre ses objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre, des moyens que l'on a su se procurer au coût le plus faible) (Berland, 2014). Cette vision de la performance tend à se concentrer sur la performance individuelle (mythe de l'individu conquérant) (Gilbert & Yalenios, 2017). Dans un contexte de service public, ne doit-on pas donner plus de place dans la définition de la performance à la satisfaction de l'utilisateur et à la qualité du travail, et réinvestir pleinement l'idée de performance collective ? Dans cette deuxième acception de la performance, l'objet et les formes du contrôle ne sont alors plus les mêmes.



Des managers sous la pression de trop nombreuses attentes ?

Les managers constituent un rouage essentiel du renouvellement des modèles organisationnels et managériaux engagé par les entreprises pour mieux s'adapter aux mutations de leur environnement et aux nouvelles aspirations des salariés. Ceci soulève des nouvelles attentes à leur égard, venant se rajouter aux exigences classiques en termes d'expertise métier et de performance opérationnelle. Cette superposition des responsabilités tend à générer une pression accrue sur les épaules des managers, ainsi que des contradictions croissantes au quotidien.

La tendance en bref

Une enquête récente de l'Apec²⁹ (Association Pour l'Emploi de Cadres) montre que près de trois quarts des cadres managers disent avoir constaté une évolution des attentes de leur direction ou de leurs collaborateurs à leur égard. Ces nouvelles attentes concernent essentiellement la dimension relationnelle du management, en particulier : la responsabilisation des salariés (citée par 71 % des managers), l'instauration d'une dynamique participative (68 %) et l'attention portée à la qualité de vie au travail (64 %). Ces attentes ont une incidence forte au plan des compétences puisque **58 % des managers estiment qu'au quotidien les compétences comportementales et relationnelles sont de plus en plus importantes**. Parmi ces *soft skills*, le sens de l'écoute, le sens de l'organisation et de la planification, et la capacité à faire des choix apparaissent comme les compétences les plus mobilisées par les managers (voir graphique). Si les deux premières sont également les plus valorisées par les non-managers, ces derniers placent en revanche la capacité à fédérer en troisième position.

Ces nouvelles attentes viennent s'ajouter à des exigences de performance opérationnelle (atteinte des objectifs fixés en termes de production ou de chiffre d'affaires, qualité de la production ou du service, respect des coûts et des délais) qui demeurent premières (citées par 78 % des managers). **D'autre part, si les compétences relationnelles montent en puissance, un socle de compétences métiers demeure toujours nécessaire** pour ne pas manager « hors sol » et être en capacité d'aider les équipes à résoudre les difficultés auxquelles elles peuvent être confrontées.

Contre-tendances & bifurcations possibles

Ces attentes croissantes à l'égard des managers soulèvent **un risque de perte d'attractivité de la fonction managériale** aussi bien pour les managers en place que pour les autres salariés, comme le montrent différentes enquêtes récentes. Selon une étude internationale³⁰ récente incluant l'Allemagne, la Chine, la France, les États-Unis et le Royaume-Uni, seuls 37 %

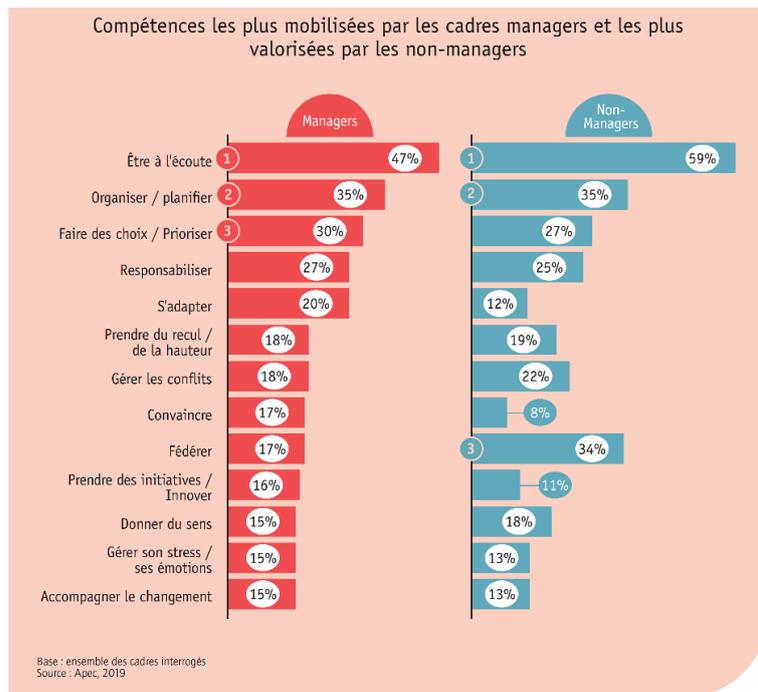
des managers souhaitent se maintenir dans leurs fonctions les prochaines années, et moins de 9 % des salariés non managers aspirent à le devenir dans les 5 à 10 ans. L'enquête de l'Apec dresse cependant un tableau moins sombre : 75 % des managers souhaiteraient le rester et, parmi les cadres n'exerçant pas de responsabilités hiérarchiques, près d'un sur deux envisagerait de devenir manager s'il en avait l'opportunité.

Impacts sur le travail

Les multiples injonctions faites aux managers – planifier, animer, arbitrer, incarner, former, etc. – se traduisent au quotidien par une intensification de leur charge de travail (pilotage, animation et suivi du travail de leur équipe). À la tête d'une équipe, mais aussi responsables des performances d'une activité, les managers se situent au carrefour d'attentes potentiellement contradictoires. Ceci est source de dilemmes au quotidien, notamment entre le triptyque autonomie-confiance-responsabilité des collaborateurs que cherchent à développer les entreprises et l'injonction qui est

faite aux managers de contrôler leur activité (*reporting*) afin d'en rendre compte à leur propre hiérarchie.

Face à ces responsabilités croissantes et dissonantes, quatre managers sur dix estiment qu'exercer leur fonction est devenue de plus en plus difficile au sein de leur entreprise (contre 58% qui pensent qu'elle n'est ni plus facile ni plus difficile qu'avant). Les niveaux de stress les plus élevés sont relevés auprès des managers intermédiaires, ceux qui combinent de fortes responsabilités et une faible marge de manœuvre opérationnelle³¹.



Enjeux pour la société

Les attentes croissantes à l'égard des managers dessinent une image de plus en plus idéalisée de super-héros :

- capable de tout porter³² : déclinaison de la stratégie d'entreprise, fixation des objectifs, responsabilité par rapport à l'atteinte des objectifs, organisation du travail, animation du collectif professionnel, attribution de nombreuses prérogatives de GRH (recrutements, entretiens individuels, évaluations, développement des compétences des membres de son équipe, etc.) ;
- réunissant toutes les qualités³³ : résolution de problèmes, vision, intelligence émotionnelle et relationnelle, disponibilité, bienveillance, créativité, audace, etc. Alors que dans d'autres pays, notamment anglo-saxons, le management procède de compétences acquises, en France il reste essentiellement perçu comme découlant de qualités innées³⁴, comme le confirme l'enquête de l'Apec : 2/3 des managers estiment que bien manager est avant tout une question de personnalité (contre 26% pour le facteur expérience et 6% pour la formation).

Or, parce que trop parfait, donc inatteignable, ce modèle suscite une appréhension auprès des personnes susceptibles de devenir manager, et ce d'autant plus dans un contexte où prendre en charge de l'humain est jugé particulièrement risqué au regard du degré de démotivation et d'insatisfaction globale des salariés français³⁵. De plus, ce modèle du super-héros est source d'insatisfaction permanente pour les managers en place, puisqu'ils peuvent avoir le sentiment d'en être toujours éloignés, et considérer que leurs échecs découlent nécessairement de leurs défaillances personnelles³⁶.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Les collectivités publiques sont particulièrement concernées par la problématique du manager super-héros dans la mesure où la fonction managériale y semble particulièrement complexe : faiblesse des leviers traditionnels du management (salaires, sanctions...), puissance du mouvement syndical, double hiérarchie administrative et politique, dialogue nécessaire avec l'utilisateur et le citoyen, etc.

Il importe donc dans le secteur public peut-être plus encore qu'en entreprise de se persuader que manager est un métier, que ce métier s'apprend et se perfectionne grâce à la formation tout au long de la vie, et qu'il est normal de remettre régulièrement en question ses pratiques³⁷.

De plus, on peut également se demander dans quelle mesure les documents de type « référentiel managérial » dont sont friandes les collectivités échappent ou non au syndrome du « manager idéal » : toutes les strates managériales se reconnaissent-elles dans ce type de référentiel ? Comment éviter de placer la barre à un niveau inaccessible et donc source de frustration et d'échec ? Enfin, il semble nécessaire de questionner les formations au management, qui ont tendance en France à entretenir les canons du manager parfait³⁸ : comment privilégier une approche plus réflexive attentive aux forces et faiblesses spécifiques de chaque manager ?



Notes & Bibliographie

Notes de bas de page :

1. Enquête IPSOS sur la gestion du changement en entreprise réalisée pour la chaire ESSEC, juin 2012.
2. David Autissier, Kevin Johnson, Emily Metais-Wiersch, *Du Changement à la Transformation. Stratégie et Pilotage de Transformation*, Dunod : 2018.
3. Frédéric Fréry, *L'inertie des organisations, obstacle au « monde d'après »* - The Conservation, 3 juin 2020
4. Autissier et alii, 2018 – opt. cit.
5. David Autissier, Kevin J. Johnson, *Faut-il avoir peur du changement organisationnel ?*, in « Gestion », 2020/2 Vol.46.
6. Autissier et alii, 2018 – opt. cit.
7. Salima Benhamou et Edward Lorenz, *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*, France Stratégie, Document de travail, n°2020-03, avril 2020 / Daniel Belet, *Développer une culture d'apprenance : enjeu-clé pour la performance globale et pérenne des entreprises*, in Soufyane Frimousse et al., *L'apprenance au service de la performance*, EMS Editions, 2019.
8. Senge P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.
9. Benhamou et Lorenz, 2020 – opt. cit.
10. Benhamou et Lorenz, 2020 – opt. cit.
11. Benhamou et Lorenz, 2020 – opt. cit.
12. Benhamou et Lorenz, 2020 – opt. cit.
13. Benhamou et Lorenz, 2020 – opt. cit.
14. Patrick Plein, *De l'entreprise formatrice à l'organisation apprenante*, in Soufyane Frimousse et al., *L'apprenance au service de la performance*, EMS Editions, 2019.
15. Daniel Belet, 2019 – opt. cit.
16. François Pellerin, Marie-Laure Cahier, *Organisation et compétences dans l'usine du futur. Vers un design du travail ?* – La Fabrique de l'industrie, 2019./Barbara Jacques : *Recruter des compétences dans les industries de la santé* – Métropole de Lyon, entretien publié sur Millénaire3, avril 2020.
17. François Pellerin, Marie-Laure Cahier, *Organisation et compétences dans l'usine du futur. Vers un design du travail ?* – La Fabrique de l'industrie, 2019./Sophie d'Armagnac, Alain Klarsfeld et Claude Martignon, *La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises*, in @GRH, 2016/3 n°20 /Anne Janand, Feirouz Guettiche et Héloïse Cloët, *Le management « européen » des talents : au-delà des typologies existantes*, in Revue de gestion des ressources humaines, 2016/1 n°99/Patrice Terramorsi, Thierry Fabiani, Thérèse Albertini, *De l'expertise à l'audace : comprendre les représentations pour développer les talents*, in Question(s) de management, 2018/1 n° 20.
18. ANDRH, Féfaur et Cornerstone, *La gestion des talents dans les entreprises françaises*, Édition 2015.
19. Michaels E., Handfield-Jones H. & Axelrod B. (2001), *The war for talent*. Cambridge, MA : Harvard Business School Press./Sophie d'Armagnac, et alii – opt. cit./Anne Janand et alii – opt. cit./ANDRH, Féfaur et Cornerstone, *La gestion des talents dans les entreprises françaises*, Éd. 2017.
21. ANDRH, Féfaur et Cornerstone 2017 – opt. cit./ANDRH, Féfaur et Cornerstone 2019 – opt. cit.
22. Anne Janand et alii – opt. cit./Patrice Terramorsi, Thierry Fabiani, Thérèse Albertini, *De l'expertise à l'audace : comprendre les représentations pour développer les talents*, in Question(s) de management, 2018/1 n°20.
23. ANDRH, Féfaur et Cornerstone 2015 – opt. cit./ANDRH, Féfaur et Cornerstone 2017 – opt. cit.
24. Anne Janand et alii – opt. cit.
25. Voir le récent dossier « Recrutement : de nouvelles méthodes pour attirer les talents » de la Gazette des communes (juillet 2020).
26. Malakoff-Médéric, *Baromètre santé et qualité de vie au travail*, Le comptoir de la nouvelle entreprise, 2018, <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/>
27. Malakoff-Médéric, *Santé et QVT, quelles tendances en 2019 ?*, Le comptoir de la nouvelle entreprise, 2019, <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/sante-et-qvt-queelles-tendances/>
28. Malakoff-Médéric. *Best practices QVT : comment améliorer le sentiment de reconnaissance*. Le comptoir de la nouvelle entreprise, 2018, <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/ameliorer-sentiment-reconnaissance/>
29. Apec, *Les nouveaux enjeux du management*, Décembre 2019 / Apec, *Compétences attendues chez les cadres*, Novembre 2019.

31. BCG/IPSOS study, *The end of management as we know it ?*, 2019.
30. Tessa Melkonian, *Pourquoi un tel désamour de la fonction managériale ?*, The Conversation, 2 janvier 2018/Aurélié Dudézert, *Managers intermédiaires et «gilets jaunes», une seule et même lutte ?* – The Conversation, 7 décembre 2018
32. Pierre-Yves Sanséau et Hugues Poissonnier, *Sortir d'un pessimisme ancré au coeur des pratiques managériales*, The Conversation, 17 octobre 2017
33. Pénélope Codello, *Se manager soi-même avant de manager, réflexions sur les formations au management*, The Conversation, 10 janvier 2018.
34. Tessa Melkonian, 2018 – opt. cit.
35. Tessa Melkonian, 2018 – opt. cit.
36. Tessa Melkonian, 2018 – opt. cit./Pénélope Codello, 2018 – opt. cit.
37. Tessa Melkonian, 2018 – opt. cit.
38. Pénélope Codello, 2018 – opt. cit.

Références et bibliographie :

- Autissier D., Guillard A. (2019), *Désir de participation et intelligence collective : le cas de l'entreprise Covéa*, Question(s) de management, 2019/3 (n°25), p.89-97. DOI : 10.3917/qdm.193.0089. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2019-3-page-89.htm>
- Bazin Yoann (2018), *La mode des entreprises libérées... libération, libéralisation ou liquéfaction ?* – The Conversation, 8 février 2018.
- Ben Fekih, Aissi Linda (2010), *Monitoring électronique des performances : sources de stress*, Management & Avenir, 2010/7 (n°37), p.306-328. DOI : 10.3917/mav.037.0306. <https://www.cairn-int.info/revue-management-et-avenir-2010-7-page-306.htm>
- Beque, M., Kingsada, A., Mauroux, A. (2019), *Reconnaissance, insécurité et changements dans le travail*. Synthèse Stat', Dares & Ministère du travail, n°29, avril 2019. file:///C:/Users/user/AppData/Local/Temp/Temp1_Smash.zip/2018_dares_Travail%20et%20bien-être%20psychologique.pdf
- Berland Nicolas (2014), *La performance, objet du contrôle*, dans : Nicolas Berland éd., *Le contrôle de gestion*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, «Que sais-je ?», p.55-79. <https://www-cairn-int-info.bibelec.univ-lyon2.fr/le-controle-de-gestion--9782130617730-page-55.htm>
- Bérout Sophie (2013), *Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion*, Participations, 2013/1 (N°5), p.5-32. DOI : 10.3917/parti.005.0005. <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-participations-2013-1-page-5.htm>
- Borzeix A., Charles J. et Zimmermann B. (2015), *Réinventer le travail par la participation*. *Actualité nouvelle d'un vieux débat*, Sociologie du travail [En ligne], Vol.57 - n°1 | Janvier-Mars 2015, mis en ligne le 23 janvier 2015, consulté le 02 juillet 2020. <http://journals.openedition.org/sdt/1770> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.1770>
- Brillet F., Capdevielle M. (2017), *La fonction publique territoriale face aux attentes de ses agents en matière de reconnaissance*, Recherches en Sciences de Gestion, 2017/3 (N°120), p. 143-166. DOI : 10.3917/resg.120.0143. <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2017-3-page-143.htm>
- Diard Caroline (2018), *Faut-il contrôler les télétravailleurs ?*, The Conversation, 3 septembre 2018, <https://theconversation.com/faut-il-controler-les-teletravailleurs-97605>
- Diard Caroline (2020), *Est-ce encore utile de surveiller les salariés ?*, The Conversation, 8 octobre 2020, <https://theconversation.com/est-ce-encore-utile-de-surveiller-les-salaries-147582>
- Direction interministérielle de la transformation publique (2019), *Transformation managériale : vers un modèle d'organisation plus ouvert ? Recueil de bonnes pratiques* – Février 2019



WWW.

RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MILLENAIRE3.

COM

MÉTROPOLE DE LYON
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE
ET DU DIALOGUE PUBLIC
20 RUE DU LAC - 69399 LYON CEDEX 03