

# Préambule

Cet ouvrage est le fruit d'un projet de recherche entamé en 2017. À cette période Aurélie Dudézert anime le Club Digitalisation et Organisation de l'Anvie qui étudie les programmes de transformation digitale mis en place dans les grandes entreprises françaises en confrontant les regards des praticiens et des chercheurs en sciences humaines et sociales. En parallèle, Florence Laval approfondit l'apport des concepts de plasticité organisationnelle et managériale lors de son travail d'habilitation à diriger des recherches. Ensemble, nous commençons alors une enquête de terrain sur les dynamiques organisationnelles en œuvre pour faire face à l'entrée dans la nouvelle économie numérique et collaborative. Cette étude débute par des observations, la visite de nombreux sites porteurs de programmes de transformation digitale dans de grandes entreprises françaises mais aussi le recueil de témoignages de salariés. Il s'accélère lors de la crise de la Covid-19. À cette période, nous sommes tous en plein confinement et nous ne comprenons pas vraiment ce que nous vivons au travail. Le Business Science Institute par l'intermédiaire du professeur Michel Kalika et du professeur Jean Moscarola, lance une grande enquête sur le vécu du travail par les salariés. Nous les rejoignons pour participer à ces travaux collectifs et pour partager notre compréhension du contexte organisationnel dans lequel intervient cette crise. Ceci nous conduit à la publication de plusieurs travaux que nous souhaitons enrichir par la suite en créant l'Observatoire du New Normal au travail.

Avec le soutien de l'Institut Mines-Télécom Business School et de l'IAE de Poitiers, cet Observatoire naît début 2022. Nous sommes rejointes par Fanny Gibert qui nous apporte sa compétence de

médiatrice scientifique et d'art-thérapeute. L'Observatoire a pour objectif de comprendre la transformation des organisations et des modes de travail au fil du temps. Il recueille chaque année des témoignages sur les transformations du travail vécues par les salariés (données qualitatives) et produit une analyse de ces témoignages synthétisée dans un livre blanc mis à disposition du grand public sur le site web de l'Observatoire<sup>1</sup>. Les résultats de ces analyses de données donnent lieu à une comparaison des pratiques de travail dans le temps. L'Observatoire permet ainsi d'accompagner les différents acteurs de l'entreprise, notamment les managers, en leur apportant des éléments de réflexion et des pistes de solutions pour faire face aux transformations en cours.

Pour cela, l'Observatoire mobilise un réseau d'experts issus d'organisations diverses (secteur d'activité, taille et localisation géographique variés). Travaillant à des fonctions et à des postes différents, leur expertise et leur réflexivité à propos de situations de travail concrètes permettent de recueillir des témoignages riches. Le partage des expériences, réflexions et vécus entre membres du réseau chaque mois est aussi un moyen pour les membres de l'Observatoire, comme pour nous, de mieux comprendre ces transformations et de savoir y faire face. Ces clés de compréhension, enrichies par nos propres travaux de recherche, nous ont permis au fil des mois de proposer et d'expérimenter des concepts, méthodes et outils pour travailler dans ce nouvel environnement de travail. Ce livre est le résultat de l'ensemble de ce travail et nous tenons à remercier toute la communauté de l'Observatoire du New Normal au travail pour leur participation à l'enrichissement de nos travaux de recherche.

Ce livre a connu de nombreuses péripéties, notamment parce qu'alors que nous pensions écrire sur la transformation digitale et le New Normal au travail, petit à petit, c'est bien un Never Normal qui s'est imposé à nous avec une grande difficulté à appréhender les transformations auxquelles il fallait faire face. En effet, dans ce livre le lecteur rencontrera deux termes : New Normal et Never Normal, qu'il faut bien différencier. Le New Normal au travail (ou NNT) représente la période post-Covid. C'est la situation d'après-crise, une période où chacun de nous pensait que rien ne serait plus comme avant dans le monde du travail mais que nous pourrions construire un nouvel ordre

---

<sup>1</sup> <https://www.observatoire-nnt.com/>

stable tenant compte des transformations qui avaient eu lieu. C'était l'idée qu'une nouvelle normalité du travail allait voir le jour grâce aux technologies et était possible. Toutefois, nous avons tous constaté que le NNT évoluait vers ce qui a été rapidement appelé le Never Normal. Le Never Normal représente un monde du travail impacté constamment par un environnement en crises (sociales, géopolitiques, écologiques, économiques...). C'est un contexte complexe, évolutif et imprévisible, qu'on peut également nommer « permacrise ». C'est une situation qui n'est jamais « normale » car le contexte de travail est soumis à des facteurs fluctuants et incertains qui demandent une perpétuelle adaptation des salariés et des managers. Peut-être les entreprises ont-elles toujours évolué dans un Never Normal, toutefois la prise de conscience de cette situation par les organisations comme par les salariés devient particulièrement aiguë à partir de 2022-2023 et transforme très profondément le rapport du salarié à l'entreprise, les modes de travail et les modalités d'encadrement de celui-ci.

Nous espérons que ce livre vous donnera des clés de compréhension de ce contexte de travail particulier, ainsi que des éléments de réflexion et d'action pour mettre en place le management plastique, solution proposée pour que nos organisations s'adaptent au mieux au Never Normal.

Bonne lecture !

# Introduction

## La permacrise ou l'adaptation permanente du management. Témoignages<sup>1</sup>

« Je suis directeur produit d'un éditeur de logiciels pour des sociétés internationales. On subissait déjà la flexibilité car nous avons des clients en Inde et aux États-Unis. On demandait donc aux employés de prendre des réunions très tôt le matin pour des clients asiatiques et finir très tard le soir pour des clients américains. **Depuis la pandémie, il y a d'autres flexibilités qui se sont imposées à nous. La flexibilité en matière de sécurité, avec la guerre en Ukraine. Sur les données de nos clients, il y a des attaques de la Russie qui sont très importantes, qui nous obligent aussi, pour les employés en télétravail, à sécuriser tous les postes. Il y a l'histoire de la responsabilité sociale de l'entreprise : les clients et nos actionnaires nous imposent dans les appels d'offres d'utiliser des outils écologiques. L'entreprise doit être flexible et, à l'opposé, par rapport à la qualité de vie au travail, les employés aussi veulent plus de flexibilité.** En tant que manager, je me retrouve face à des employés qui veulent commencer très tôt le matin et finir plus tôt pour gérer les enfants, des gens qui veulent faire des réunions à distance, d'autres qui veulent par contre faire des réunions sur site pour parler en face à face : on se retrouve à avoir une flexibilité imposée. »

Antoine, Cadre dirigeant de PME, 2023

---

<sup>1</sup> Tous les témoignages sont issus de notre enquête et les prénoms ont été modifiés. Par ailleurs, nous avons identifié les répondants autour de deux principaux rôles : collaborateur/subordonné et manager. Les managers sont les personnels qui ont la responsabilité hiérarchique d'animer un collectif de travail. Les collaborateurs/subordonnés n'ont pas de responsabilité hiérarchique institutionnelle. Ils peuvent animer des collectifs transverses ponctuellement (animation de communautés par exemple), peuvent être des cadres autonomes ou des ouvriers et techniciens. Dans les cas de personnels ayant un rôle de dirigeant de PME, nous avons identifié cette fonction car la posture de responsabilité collective est accrue.

« Je pense qu'aujourd'hui on parle de flexibilité comme d'un exutoire par rapport à la situation globale que nous vivons **puisque on est en situation de permacrise.** »

Sébastien, Collaborateur/subordonné, 2023

« On est en plein dans ce fameux monde VUCA qu'on nous annonçait et cela devient difficile d'avoir une vision à moyen terme (je ne parle même pas du long terme) et de s'y tenir, parce qu'on est en adaptation permanente. Et maintenant, comme tout change, on se dit : "Ah, mais au fait, pourquoi, pourquoi ça, et pourquoi pas moi, et pourquoi pas les autres ?" **On a besoin de s'adapter en permanence**, c'est-à-dire d'écouter les personnes, parce que sinon, le bien-être au travail n'est plus là, et ça se ressent sur l'engagement et sur la performance. En tant que manager, tout cela nécessite énormément d'énergie, en écoute, en intelligence collective, et de définir des règles ensemble qui ne vont peut-être durer que six mois ou trois ans et puis il va falloir remettre à chaque fois le travail sur le métier et ainsi de suite. Ça devient des nouvelles routines, mais c'est vrai que c'est usant. »

Marion, Manager, 2023

*Is Never Normal the New Normal?* Cette question circule dans le monde de l'IT<sup>2</sup> et celui du travail en général. La crise de la Covid-19 a fait émerger l'idée d'un « New Normal au travail », c'est-à-dire de la mise en place de modalités de travail radicalement nouvelles en raison de l'usage accru des technologies de l'information pendant la crise. La crise sanitaire a aussi été vécue comme un choc particulièrement violent, impactant la relation au travail. En confrontant les salariés à la maladie, à la mort, à des situations complexes et inédites de travail qui ont parfois miné leur moral et alimenté des interrogations antérieures quant à leur investissement dans le travail, la crise sanitaire les a souvent épuisés nerveusement et physiquement. Depuis février 2022, les guerres en Ukraine, au Moyen-Orient, les pénuries d'énergie, les tensions sur le marché des matières premières, associées à une crise écologique dont les effets apparaissent au grand jour accroissent encore les doutes, questionnements<sup>3</sup> et attentes des salariés dans leur relation au travail. La mise à disposition auprès du grand public de l'intelligence artificielle par le biais des IA génératives

<sup>2</sup> IT : *Information Technology*, le secteur d'activité des technologies de l'information, dont l'auteur de la question « *Is Never Normal the New Normal?* » est issu. <https://www.objectway.com/owintalk/is-never-normal-the-new-normal/>

<sup>3</sup> *Les stratégies d'entreprise et perceptions nouvelles : climat, énergie, guerre, RSE etc.* [M.Kalika], Xerfi Canal : [https://youtu.be/y\\_cMSgdCC2M](https://youtu.be/y_cMSgdCC2M).

en décembre 2022 accroît encore ce sentiment de changement permanent dans les pratiques de travail et les métiers. L'idée d'une normalité semble alors obsolète, puisque chaque crise fait naître de nouvelles remises en cause dans le monde du travail.

L'idée d'un « New Normal » jamais normal et d'une situation de « permacrise » émerge. Ainsi, en septembre 2022, le docteur Hans Henri P. Kluge, directeur régional de l'OMS pour l'Europe, déclare : « *Nous traversons sans conteste une permacrise qui dépasse largement le cadre de la pandémie, du changement climatique et de la guerre. C'est notre nouvelle normalité.* »<sup>4</sup>

Ce néologisme décrivant un contexte de crise permanente est évoqué pour la première fois quelques jours après l'invasion de l'Ukraine par la Russie par le journaliste anglais du *Sunday Times*, Josh Glancy. Il décrit cette période comme un cataclysme : « *Comme si l'histoire nous avait arraché nos bouées et brassards pour nous engouffrer dans un tourbillon d'événements qui s'enchaînent tellement vite que nul ne peut en prédire les conséquences.* »<sup>5</sup>

De fait, si l'Europe et la France en particulier se vivent en crise latente depuis des décennies, l'accélération et la succession de crises d'origines très diverses ces dernières années incitent chaque individu à se vivre dans un contexte de crise constante qu'elle soit économique, sociale, technologique, sanitaire, politique ou géopolitique. Or, comme le soulignent les témoignages d'Antoine, Sébastien et Marion, ces crises impactent directement les managers. Il faut tenir face à l'usure du changement permanent. Il faut continuer à porter l'activité, faire que l'action collective soit toujours efficace, dans un contexte où les repères sont brouillés, et où, comme l'écrit Maurice Thévenet (2009) au lendemain d'une autre crise, managers comme collaborateurs ont en commun de « ne plus avoir de perspectives ni sur la situation de l'économie, ni sur celles de l'entreprise et de leur poste » (p. 56).

C'est particulièrement vrai pour les salariés que l'on a pris l'habitude d'appeler les « cols blancs » au sein de grandes entreprises. Par opposition aux « cols bleus », cette population a une activité principalement immatérielle dans le secteur tertiaire. Souvent de niveau cadre mais

4 <https://www.who.int/europe/fr/news/item/27-09-2022-statement-the-european-region-is-in-a-permacrisis-that-stretches-well-beyond-the-pandemic-climate-change-and-war>

5 <https://www.thetimes.co.uk/article/permacrisis-ever-end-covid-pandemic-brexit-ukraine-crisis-latest-fpznr05qk>

sans rôle d'encadrement, ces collaborateurs sont des travailleurs de bureau, acteurs des processus de gestion de l'entreprise (comptabilité, ressources humaines, finances, systèmes d'information, marketing, achats...). Ils sont notamment aux prises avec ce monde dit VUCA vécu comme volatil, incertain, complexe et ambigu, né avec l'entrée dans l'économie numérique et collaborative. Au cœur du système bureaucratique de l'organisation du travail, ils sont constamment confrontés à la transformation digitale et aux changements des modes de travail associés. Modes de travail en tant qu'activités, mais aussi modes de travail en tant que nouvelles tendances, nées de l'imaginaire managérial pour « solutionner » les crises.

Le terme de crise désigne à la fois un événement brutal, mais également un processus de transformation plus ou moins long, qui révèle les faiblesses structurelles d'un système. Concrètement, une crise se définit comme la rupture de la stabilité d'un système déjà en partie instable (Williams *et al.*, 2017). Une crise est vécue comme un choc, un traumatisme, pour les individus acteurs de ce système. L'équilibre de base étant rompu, les individus sont confrontés aux faiblesses structurelles de leur système. Ils cherchent à s'adapter aux nouvelles contraintes et à trouver des solutions pour retrouver un état d'équilibre.

C'est pourquoi, bien qu'elles soient génératrices de souffrances pour les individus, les crises sont aussi bénéfiques. Elles ouvrent à une réflexion sur les failles des organisations et peuvent avoir pour effet la mise en place de solutions à des problèmes sous-estimés ou invisibles jusqu'alors.

La crise de la Covid-19 n'échappe pas à cette règle. En tant qu'évènement extérieur, totalement inattendu, cette crise a agi comme un caillou posé au cœur d'un engrenage déjà grippé<sup>6</sup>. En effet, à compter des années 2010, après la crise financière de 2008 et avec le déploiement massif et rapide des technologies digitales, beaucoup d'entreprises ont affiché leur volonté de faire évoluer le management en mettant en place des programmes d'envergure appelés programmes de transformation digitale. Les *New Ways of Working* (NWoW) ont

---

<sup>6</sup> En évoquant l'organisation de l'entreprise comme un engrenage, nous faisons référence à la métaphore de la machine de Gareth Morgan présentée dans son ouvrage *Images of Organization* publié en 1986. Cette approche conceptuelle considère les organisations comme des machines complexes, composées de différentes parties interconnectées qui fonctionnent ensemble pour atteindre un objectif commun.

vanté les mérites d'un manager-coach, devenu leader digital, agile, bienveillant... tout en poursuivant son activité d'encadrement et de contrôle traditionnel (Dudézert, 2018). Les salariés, en particulier « cols blancs » devaient être, quant à eux, agiles pour accélérer et transformer les processus de gestion. À la fois exécutants et autonomes, responsables et flexibles, individualistes dans la réalisation de leurs objectifs mais collaboratifs et pénétrés de la mission de l'entreprise. Au fil des années, les injonctions paradoxales sur les modalités d'encadrement et de reconnaissance du travail se sont accrues, rendant difficile le quotidien du travail (Laval et Dudézert, 2020). Dans beaucoup d'entreprises, l'engrenage organisationnel pensé comme bien huilé, s'est peu à peu grippé sous la pression de la co-existence de ces modes de management contradictoires. Le bon fonctionnement de ces organisations a été progressivement entravé et la relation salarié/entreprise s'est dégradée.

Ainsi, l'étude *Parlons Travail* de la CFDT, parue en 2017<sup>7</sup> et menée auprès de 200 000 salariés français en 2016, révèle que 77 % des travailleurs déclarent alors aimer leur travail mais plus de la moitié des répondants constatent avoir une quantité de travail excessive et n'avoir pas le temps de pouvoir le faire correctement. Elle montre également qu'un peu plus de la moitié des salariés disent ne pas pouvoir compter sur leur supérieur hiérarchique et que 68 % comptent sur l'entraide entre collègues. Dès 2016, l'entreprise et les représentants de cette institution (dirigeants, supérieurs hiérarchiques, DRH...) ne semblent plus en capacité de proposer des modes de travail et des modes de management en phase avec ce qu'attendent les salariés pour faire ce qu'ils considèrent comme du « bon travail ». Cette situation s'accroît au fil des années avec les grands programmes de transformation digitale (Dudézert, 2018) qui intensifient encore le travail.

Les salariés « cols blancs », au cœur de la machine, ont constaté ce phénomène souvent avec désarroi et souffrance (Dujarier, 2015 ; Pezè, 2017). Pour ces salariés, la crise sanitaire et la rupture qu'elle a imposée avec cette routine managériale prise dans cet engrenage dysfonctionnel, a fait naître de forts espoirs sur l'avènement de changements radicaux et de pratiques de travail plus cohérentes et

---

7 [https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2017-03/rapport\\_cfdt\\_enquete\\_parlons\\_travail\\_2017.pdf](https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2017-03/rapport_cfdt_enquete_parlons_travail_2017.pdf)

plus humaines. Car le déploiement des technologies de collaboration ou de l'IA peut être source d'efficacité économique mais aussi d'amélioration du travail et de ses conditions.

Pourtant en 2023, la transformation n'est pas au rendez-vous dans toutes les entreprises. Au sortir de la phase la plus dure de la crise sanitaire, la déception et la morosité sont des sentiments largement partagés par les salariés français comme l'ont montré nos études préalables (Dudézert et Laval, 2021 ; Dudézert *et al.*, 2022). La crise sanitaire a renforcé la défiance vis-à-vis de l'entreprise en tant qu'institution. La relation entre l'institution et le salarié s'en trouve fortement dégradée, celle entre le manager et le collaborateur également.

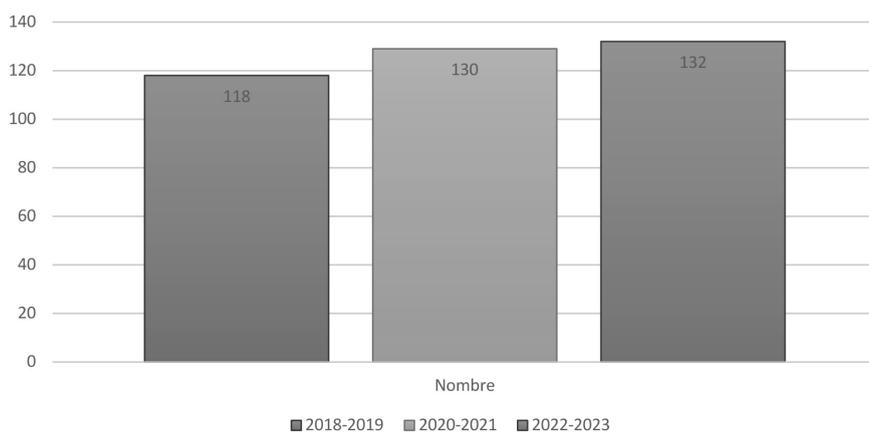
**C'est l'évolution de cette relation entre le salarié et l'entreprise en tant qu'institution qu'explore cet ouvrage. Il s'agit de présenter une analyse des lignes de fracture de cette relation et de proposer des recommandations pour construire les modes managériaux ouvrant la voie à sa réconciliation.**

Manager (ou gérer) consiste à planifier (les buts, les moyens, les méthodes permettant d'atteindre les objectifs), coordonner (les actions et les fonctions) et contrôler (les actions menées et comparer les résultats aux objectifs). Comment manager aujourd'hui dans ce contexte de défiance entre le salarié et l'entreprise ? Comment construire un management permettant non seulement de rétablir cette confiance mais de développer une confiance durable avec le salarié, même en situation de crises permanentes ? Comment tirer profit des développements technologiques pour réconcilier salariés et entreprises ?

Pour répondre à cette question, cet ouvrage propose dans un premier temps une analyse approfondie des dynamiques ayant conduit à l'érosion de cette relation entre le salarié et l'entreprise. Cette analyse a été construite sur la base d'une large **enquête sur le vécu professionnel menée auprès de plus de 380 salariés d'entreprises françaises entre 2018 et 2023**. 77 % des répondants sont issus du secteur privé, et 57 % travaillent dans des organisations de plus de 1 000 salariés. L'échantillon est composé à 70 % de collaborateurs « cols blancs » travaillant dans les secteurs des services, du commerce, de la banque ou de l'assurance. Il est équilibré en termes de génération (un tiers de moins de 40 ans, un tiers de 40-50 ans, un tiers de plus de 50 ans) comme de fonction managériale avec 40 % de salariés collaborateurs/subordonnés, 30 % de managers de proximité et

25 % de *middle* et *top* managers (+ 5 % autres). Enfin, les personnes interrogées sont en majorité diplômées de l'enseignement supérieur et 61 % ont plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise et donc une expérience sur le sujet de la pratique managériale. Ce sont des salariés en capacité de s'exprimer sur leur vécu professionnel avec un certain recul. La figure 1, ci-après, montre la répartition des entretiens en trois périodes : avant la crise sanitaire (2018-2019), pendant la crise sanitaire (2020-2021), après la crise sanitaire (2022-2023).

Figure 1. Nombre de témoignages collectés par période



Source : les autrices

Cette enquête montre comment, au fil des années, la posture même de l'entreprise est remise en cause et l'impact qu'a eu la crise sanitaire sur la dégradation de la relation salarié/entreprise. Les circonstances et causes de ce phénomène sont décryptées dans la première partie de cet ouvrage.

**La réponse à la remise en cause de l'institution « entreprise » comme la seule habilitée à définir les modes de travail dans ce contexte d'évolution technologique accélérée et de crises permanentes, nous paraît être la capacité à développer une plasticité managériale. C'est la proposition de ce que nous appelons le management plastique que nous développons dans la deuxième partie de ce livre.**

La plasticité évoque quelque chose de malléable auquel on peut donner une forme, mais aussi quelque chose qui donne une forme à quelque chose d'autre. Concrètement, c'est une déformation pour absorber l'énergie d'un choc, rendue possible par la capacité du matériau ou du système impacté à être modelé après le point de non-retour et avant la rupture. La plasticité managériale est une métaphore inspirée de cette caractéristique. Elle est, d'une part, le processus de transformation du système de management (capacité du système) et d'autre part, le résultat de cette transformation, en termes de pratiques managériales. La plasticité managériale conduit le système managérial à apprendre de façon dynamique, constamment, afin de s'adapter pour conserver son identité propre. L'organisation du travail n'est plus considérée comme un engrenage où chaque rouage est à une place déterminée et où chaque changement induit d'ajouter ou d'enlever un rouage pour continuer à faire tourner l'ensemble. Elle est plutôt vue comme une matière plastique capable de se former et de se déformer en fonction des besoins et situations.

Cette métaphore de la plasticité managériale est inspirée des métaphores de l'organisation, développées par Gareth Morgan<sup>8</sup>. Selon cet auteur, les organisations sont des systèmes complexes où les interactions entre les individus, les groupes et les processus peuvent donner lieu à des comportements et des résultats imprévus. Elles sont aussi considérées comme des systèmes où l'intelligence et le savoir sont répartis entre différents membres et unités. Dotées d'une culture, elles se développent et se transforment comme un organisme vivant. La plasticité organisationnelle permet à une entreprise de changer de forme et de finalité en fonction des contraintes de l'environnement mais elle ne change pas en termes d'histoire, d'identité et de valeurs. L'organisation développe une capacité de déformation irréversible pour absorber l'énergie d'un choc.

Nous avons choisi d'appeler cette posture managériale le management plastique. Le management plastique est une posture managériale qui conduit une entreprise à réinventer son système managérial pour faire face à des crises successives. Le système managérial apprend

---

<sup>8</sup> Il s'agit de l'organisation vue comme un organisme vivant, un cerveau, une culture, un système politique, une prison du psychisme, des flux et transformations et comme un instrument de domination. Le lien suivant conduit à un résumé de l'ouvrage de Gareth Morgan (1986) : [https://www.rse-magazine.com/Gareth-Morgan-ou-les-images-de-l-organisation\\_a3798.html#:~:text=L'organisation%20vue%20comme%20un%20cerveau,afin%20de%20le%20rendre%20gouvernable.](https://www.rse-magazine.com/Gareth-Morgan-ou-les-images-de-l-organisation_a3798.html#:~:text=L'organisation%20vue%20comme%20un%20cerveau,afin%20de%20le%20rendre%20gouvernable.)

de façon dynamique, constamment, afin de s'adapter. Comme un marbre, un bois, un métal, un corps que l'on sculpte, il garde son identité et ses valeurs, mais il sait changer de finalité et de forme au gré des événements. Cette posture managériale peut conduire à construire une nouvelle relation entre l'entreprise et le salarié, plus durable et responsable alors que l'entreprise évolue dans un environnement mouvant et incertain.

Le management plastique offre non pas une mais plusieurs trajectoires managériales possibles face à des crises qui impactent fortement le travail dans toutes ses dimensions (technique, sociale, managériale...). Dirigeants, managers et salariés peuvent s'appuyer sur cette posture pour développer les modes d'organisation du travail adéquats à l'heure du Never Normal.