

Management : une étude universitaire

Quelles ont été, au cours des 20 dernières années, les grandes évolutions dans la façon de fédérer et de motiver les salariés d'une entreprise ? En quoi ont-elles été influencées par le contexte post-moderne des nouvelles technologies de la communication ?

Réponses d'Arnaud Bichon, maître de conférences en management et chercheur sur le sujet à l'Université Savoie Mont-Blanc, I.U.T d'Annecy.



Culture Cuisine : Le management est-il une matière d'enseignement à part entière à l'université ou un sujet d'étude ? Ceci depuis combien de temps et avec quelle importance ?

Arnaud Bichon : « Le management est bien-sûr une matière universitaire à part entière, puisqu'il existe des enseignants-chercheurs de sciences de gestion spécialisés en management. Toutefois, si des études supérieures en management sont proposées dans les écoles de commerce depuis le 19ème siècle, leur intégration dans le cursus des universités est relativement récente, avec les premières formations en gestion dans les I.U.T (Instituts universitaires de technologies) dans les années 60. Les premières facultés de gestion ont quant à elles ouvert leurs portes à la fin de cette même décennie, en suivant l'exemple de la faculté de Paris Dauphine qui était pionnière en la matière, avec la vocation de concurrencer les écoles supérieures de commerce. C'est aujourd'hui le cas avec les I.A.E (Institut d'administration des entreprises) présentes un peu partout en France. Cette filière universitaire est devenue importante, un étudiant français sur dix suivant des études de gestion dans lesquelles sont toujours dispensés des cours de management, ce dernier étant la spécialisation d'un tiers d'entre eux.

Culture Cuisine : Quelles ont été, au cours des 20 dernières années, les grandes évolutions dans la façon de fédérer et de motiver les salariés d'une entreprise ?

Arnaud Bichon : *Votre question est intéressante, car elle aborde la notion de "fédérer", qui s'inscrit dans une logique collective, et de "motiver", qui entre dans une démarche individuelle. Or, le management comme de nombreux autres domaines, est soumis à des effets de mode qui, en l'occurrence, favorisent tantôt la nécessité de fédérer plus que de motiver, tantôt l'inverse. Concernant la notion de fédérer, la tendance actuelle est marquée par le retour à la primauté du collectif, alors que, au début des années 90, avec ce qu'on appelait le management par compétences, on était très focalisé sur l'individu et le développement de son autonomie au sein des entreprises. Vu d'une autre manière, dans les années 80 régnait la logique de cohésion, avec le développement d'un esprit de corps et d'équipe, avec pour corollaire de motivation des séances de team-building et d'incentive censées remobiliser les effectifs autour d'une culture d'entreprise. Petit à petit, on a évolué vers une logique de coopération selon laquelle un salarié travaille bien avec un autre, non pas parce qu'il lui ressemble ou qu'il porte la même bannière, mais parce qu'il a besoin de cet autre qui lui apporte ce qu'il n'a pas, la relation bénéfique se produisant aussi de manière réciproque. Il s'agit donc d'une logique de complémentarité.*



Culture Cuisine : La cohésion est donc la réussite de l'entreprise dans son uniformité, alors que la coopération est sa réussite dans et par la diversité.

Arnaud Bichon : *Absolument. Concernant la notion de motivation, on est passé d'une logique extérieure à l'individu (qu'il soit salarié ou sous un autre type de statut) à une logique intérieure à l'individu. Dans les années 80 et début 90, la motivation était envisagée sous l'angle de la stimulation, avec le double principe de la carotte (primes, reconnaissances matérielles ou verbales) et du bâton (sanctions, réprimandes).*

L'évolution du management par objectifs est très éclairante de cette orientation : schématiquement, il revenait d'abord à encourager les commerciaux à réaliser tel chiffre d'affaires en leur remettant des primes importantes ou une promotion prometteuse. Ensuite, au tournant du siècle, on a considéré plus efficace d'impliquer le salarié en le faisant participer à la définition des objectifs de son service ou de

l'entreprise dans son ensemble. Dès lors, il a été motivé par la concrétisation d'un projet, par la réalisation d'un travail plus intéressant et gratifiant, car plus varié et réclamant davantage de responsabilités. Ainsi s'attache-t-il plus fortement à son emploi parce qu'il répond davantage à ses aspirations personnelles, parfois en y introduisant des dimensions écologiques ou éthiques. Je dois toutefois préciser que les choses ne sont ni linéaires, ni uniformes en France, pays souvent qualifié de musée du management. Ainsi certaines

entreprises conservent-elles des méthodes anciennes (type taylorisme ou kaizen) qui fonctionnent bien dans leur cas d'espèce, alors que d'autres appliquent des procédés d'organisation quasi avant-gardistes.

Culture Cuisine : En quoi les évolutions des méthodes de management ont-elles été influencées par le contexte post-moderne des nouvelles technologies de la communication ?

Arnaud Bichon : Les nouvelles technologies ont totalement cassé les façons traditionnelles de manager les salariés, en modifiant radicalement les modes de communication au sein des entreprises. Auparavant, celles-ci se produisaient uniquement de manière horizontale entre collègues de même niveau hiérarchique, ou descendante en suivant les strates d'une structure pyramidale. Aujourd'hui, il est possible pour un employé d'envoyer un mail directement à sa direction générale. De même, cette dernière et les divers chefs de service peuvent envoyer des mails à leurs subordonnés en dehors des heures de bureau, voire pendant leurs RTT ou leurs vacances, sans attendre leur retour au bureau, ce que le législateur a interdit. L'immédiateté de l'information circulant dans les entreprises entraîne un désir de réponse tout aussi rapide, qui se mue souvent en exigence, ce qui est un facteur de stress et de tension, auquel s'ajoute le sentiment avéré d'une intrusion dans la vie privée, voire d'une perte de cette dernière aux dépens des relations conjugales, familiales et sociales. Les nouvelles technologies ont ainsi bouleversé la notion de temps et de distance, en les abolissant souvent, avec pour conséquence de casser les structures même de l'entreprise. C'est pourquoi le télétravail est parfois préconisé comme avantage ou compensation d'un salaire peu attractif. »

Propos recueillis par **Jérôme Alberola**