

David Autissier

Frédéric Wacheux

Manager par le sens

Les clés de l'implication au travail

© Groupe Eyrolles, 2007
ISBN 10 : 2-7081-3757-3
ISBN 13 : 978-2-7081-3757-8

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Introduction	1
---------------------------	---

Partie 1

La crise du sens en entreprise

Chapitre 1 – Des signes de perte de sens en entreprise	9
Les salariés ont-ils le moral ?	12
L'étude Ipsos/Accor : des différences européennes	12
L'enquête Cegos : un climat social contrasté	14
L'enquête Ipsos/CGPME : les PME ont une bonne image	15
L'étude Capgemini : à l'écoute des Français au travail	16
État des lieux bibliographique	16
La théorie du <i>sensemaking</i>	20
Karl Emmanuel Weick, ou la construction du sens dans l'action	21
La création du sens comme capacité de résilience	22
Les sources de sens : stratégie, culture et structure	23
Et le management dans tout cela ?	24
Chapitre 2 – Le vécu des salariés	25
Un sentiment de frustration et d'épuisement naissant	26
La dégradation du sens varie en fonction des situations de travail	27
Une autre vision du travail pour les salariés	27
La perte de sens varie en fonction de la place dans l'organisation ...	29
Les managers intermédiaires à la recherche de sens	30
Le triptyque finance-normalisation-déshumanisation au cœur de la perte de sens	31
Le retour de l'acteur	32
La financiarisation de l'économie depuis 20 ans	32

Pression et normalisation	34
La déshumanisation.....	37
Un sentiment d'épuisement émergent	39

Chapitre 3 – L'action des entreprises pour maintenir le sens.....	43
Des actions dispersées	44
Les dispositifs agissant à un niveau plutôt local	44
Les dispositifs agissant à un niveau plus global	47
Les enquêtes de satisfaction des salariés	52
Ce que les salariés attendent	53
Le développement de l'engagement.....	54
Une culture de la co-construction	55

Partie 2

Les conditions de la création de sens en entreprise

Chapitre 4 – La gestion du désengagement et des crises	59
La spirale du désengagement	60
L'impact du désengagement	60
Les différentes étapes du désengagement.....	62
Les trois phases du désengagement	64
La phase de questionnement.....	65
La phase de posture.....	67
La phase d'action	69
La gestion des crises	73
Définition d'une situation de crise	73
Processus 1 : la diffusion (étendue)	77
Processus 2 : l'opposition graduelle.....	77
Processus 3 : la provocation du changement organisationnel	78
La gestion des crises dans l'entreprise	79
Chapitre 5 – Les attentes des individus	83
La règle des 3M	83
L'acteur et la société.....	84
Un minimum de sécurité au travail.....	86
Un minimum de reconnaissance sur la contribution aux résultats ...	89
Un minimum d'avenir dans l'entreprise	91
La cohérence entre les 3M	93
La culture et l'identité comme outils de management	95
Une définition pratique de l'identité.....	96

Une démarche pour comprendre les valeurs	97
L'articulation entre les valeurs de l'entreprise et la création de sens	100
Apports et limites des outils du management des RH	102
L'inventaire des outils RH	102
La nécessaire réflexion sur les outils de management	105
Les conditions d'un management par le sens	107
 Chapitre 6 – Un modèle opérationnel du <i>sensemaking</i>	109
Création de sens au poste de travail	111
Les conditions de travail créatrices de sens	112
Les relations au travail créatrices de sens	114
La faisabilité de l'activité créatrice de sens	117
Création de sens au sein de l'entité	119
Le métier créateur de sens.....	120
Les dispositifs de contrôle créateurs de sens.....	122
La rétribution créatrice de valeur.....	124
Création de sens au sein de l'entreprise	129
La stratégie créatrice de sens.....	130
L'image créatrice de sens.....	133
La culture d'entreprise	135
Synthèse du modèle de <i>sensemaking</i> opérationnel	139

Partie 3

Les outils de la création de sens en entreprise

Chapitre 7 – Comment mesurer le niveau de sens dans une organisation ?	145
Comment construire le diagnostic du <i>sensemaking</i>	145
Faire une analyse de <i>sensemaking</i> par typologie de salariés	146
Le baromètre du <i>sensemaking</i>	148
Comment interpréter la notation.....	154
Le baromètre managérial	156
La mise en œuvre du baromètre managérial	157
Baromètre de la stratégie	158
Baromètre du changement	159
Baromètre de la communication interne	160
Baromètre des valeurs de l'entreprise	162
Baromètre du management	163
Baromètre de l'organisation	164
Baromètre des ressources humaines	165
Baromètre des outils de pilotage	167

Baromètre des conditions de travail	168
L'enquête de perception	171
Chapitre 8 – Déploiement d'un projet managérial de sensemaking	175
La cartographie sensemaking	176
Des microprojets organisés en grappe	179
Les ateliers du <i>sensemaking</i>	180
La mise en œuvre des réunions <i>sensemaking</i>	180
Le plan d'actions local	183
Le regroupement des actions	185
Les techniques de création de grappe	186
Le pilotage du projet managérial sensemaking	189
Le Comité de Pilotage <i>Sensemaking</i> (CPS)	191
Le Comité Opérationnel <i>Sensemaking</i> (COS)	192
Les instances de pilotage et leurs outils	192
Les indicateurs de changement	194
Taux d'information	194
Taux de compréhension	195
Taux d'adhésion	196
Taux de mise en œuvre	197
Chapitre 9 – Les RH, maître d'œuvre du sensemaking	199
Les projets de responsabilité sociale d'entreprise	200
Les enjeux et les outils de la responsabilisation sociale	201
La valeur ajoutée sociale par la RSE	204
La RSE et la création de sens	206
L'importance de l'éthique	207
Définition de l'éthique	208
L'éthique au quotidien	210
Éthique et création de sens	211
Les projets de marketing des ressources humaines	213
Les conditions du marketing RH	214
Les deux formes de marketing des RH	215
Les trois publics du marketing des ressources humaines	216
Les limites de la notion de marketing des RH	217
Le nouveau positionnement des ressources humaines	219
Marketing des RH et création de sens	220
Conclusion	225

Annexes

Annexe 1 – Le <i>Burn out</i>	231
Annexe 2 – Les enquêtes de satisfaction des salariés	235
Exemple d'une enquête réalisée pour une multinationale	236
Thèmes d'interrogation des salariés lors d'une enquête de climat social	237
Principaux résultats de ce type d'enquête	244
Index	245