

De quelle manière les pratiques de micromanagement sont-elles dérivées du taylorisme au sein de deux entreprises en région liégeoise ?

Promoteur :
Madame Jocelyne ROBERT
Lecteur(s) :
Malka GUILLOT

Travail de fin d'études présenté par
Charline SPITS
en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de gestion à finalité spécialisée
en management général

Année académique 2022/2023

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ma promotrice, Madame Jocelyne Robert, ainsi que ma lectrice, Madame Malka Guillot, pour le temps qu'elles m'accordent. Madame Robert, je vous souhaite une agréable retraite.

Je souhaite remercier l'ensemble du corps professoral de HEC Liège pour la qualité et la variété des cours présentés. Je suis heureuse d'avoir participé à ce master.

Je voudrais également remercier ma coéquipière dans cette aventure, Valentine Di Prospero. Dans les bons moments de ce master, comme dans les plus difficiles, nous avons su avancer main dans la main.

Merci à mon amie Coline Generet, et à mon frère, Alexandre Spits, pour leur relecture attentive.

Enfin, je souhaite remercier mon compagnon, Louis Bastogne, qui m'a soutenue tout au long de ce master, et spécialement lors de la rédaction de ce mémoire, ainsi que nos familles et amis pour leurs encouragements.

TABLE DES MATIERES

Chapitre 1 : Introduction	5
Contexte et objectif général du mémoire	5
Motivations de la recherche	5
Contributions	6
Structure du mémoire et méthodologie générale	6
Chapitre 2 : Revue de littérature	6
Les théories classiques de management	7
Taylor	7
Weber	8
Fayol	8
L'évolution des théories de management au regard du taylorisme	10
Définitions actuelles du management	11
Project Management	12
Qu'est-ce qu'un manager ?	12
Les 10 rôles du manager par Mintzberg	12
Le rôle de traducteur	13
Leadership	13
Les formes de leadership	13
Le micromanagement	15
Synthèse de la revue de littérature	15
Chapitre 3 : Méthodologie	16
Le choix de la démarche	16
Choix d'une problématique de recherche	17
Question de recherche	18
Hypothèses de recherche	18
Choix du terrain de recherche	19
Récolte des données	19
Observation directe et participative	20
Tenue d'un journal de bord	20
choix de l'échantillon	20
Entretiens	21
Prise de contact	22
Lieu de rencontre	23
Limites de notre recherche et biais	23
Chapitre 4 : Développement et résultats	23
Présentation des terrains de recherche	24
Entreprise 1	24
Procédures	24
Les procédures, la division du travail et le contrôle	25
Les procédures et la prévision du travail	26

Le titre d'ingénieur	27
Les obligations du groupe	28
L'autonomie, la responsabilité et la position du management	29
Confiance et contrôle	31
Techniques détournées, personnalité et management archaïque	32
Contrôle, pression, rôles et démotivation	33
Proactivité	34
Le directeur des opérations	35
Le directeur général et le directeur des opérations	36
Entreprise 2	37
Héritage du passé	37
Organisation désorganisée	38
Appartenir à un groupe	39
Une organisation en changement	41
Autonomie, division du travail et responsabilisation	42
Rôle de traducteur	44
Chapitre 5 : Discussion	45
Similitudes et différences entre les deux entreprises	45
Vérification des hypothèses	45
Chapitre 6 : Conclusions	47
Résumé succinct	47
Implications théoriques de votre étude	48
Implications managériales de votre étude	48
Limites et suggestions pour les recherches futures	49
Références bibliographiques	49

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

CONTEXTE ET OBJECTIF GENERAL DU MEMOIRE

Dans un monde en perpétuel changement, les entreprises doivent également s'adapter et les pratiques managériales également. Celles-ci permettent de mener des stratégies à la poursuite de la performance (Pietyra, Larousse & Dupont, 2023). Une des composantes des stratégies à ne pas négliger est celle de la gestion des ressources humaines, mais également la place du manager. Il est possible de dresser une stratégie théorique parfaite, toutefois sa réussite dépendra des personnes qui le mettent en œuvre. Le travailleur du gestion est d'apporter une plus-value (Henry de Frahan, 2021).

Le rôle du manager est de traduire la stratégie de l'organisation en veillant à relayer les informations qu'il reçoit, mais également en déléguant la charge de travail selon l'expertise et les compétences de son équipe (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010). Toutefois, nous nous questionnons sur le rôle du contrôle. Le chef doit-il adopter une attitude de laisser-faire, ou son rôle est plutôt défini comme le vérificateur du travail ?

A la suite de nos observations personnelles, nous avons décidé d'explorer les pratiques managériales au sein des organisations sous le prisme du micromanagement, mais également d'étudier l'héritage des théories traditionnelles de gestion dans les industries. Quelle place occupe la surveillance ? Est-ce que la vérification excessive peut se justifier ? Le micromanagement est connoté péjorativement, mais qu'en pensent les travailleurs ?

Notre travail repose sur l'observation de deux entreprises. Notre volonté est de comparer les pratiques au sein de ces sociétés. Dès lors, nous espérons découvrir comment l'application du management dans deux entités indépendantes joue sur les comportements humains. Nous souhaitons également comprendre l'origine des causes du micromanagement, un sujet plus étudié dans la littérature anglo-saxonne.

MOTIVATIONS DE LA RECHERCHE

Au cours de ce master en management général, au travers d'un panel de cours diversifiés, nous avons pris connaissance d'une série de théories, de techniques et d'outils utiles à la gestion d'entreprise. Nous avons également eu des cours pratiques, sous forme de workshop, lors des ateliers de compétences afin de développer les qualités nécessaires pour être un manager dans la gestion journalière d'une équipe.

Nous observons également quotidiennement la vie en entreprise. Par le passé, nous avons eu l'occasion de travailler dans une société qui venait d'être rachetée, et l'arrivée de nouveaux gestionnaires semblait être couplée à la pratique du micromanagement. Notre curiosité a été éveillée, et c'est naturellement, lors du choix d'une problématique de recherche pour la rédaction de ce mémoire que nous avons choisi d'approfondir nos connaissances sur ce sujet au sein des industries. Notre motivation quant à cette problématique vient aussi de notre volonté de donner un diagnostic qui permettra de renseigner les leviers contre cette attitude.

Enfin, notre motivation trouve son origine dans l'objectif de nous spécialiser dans un domaine de gestion. Écrire un mémoire à propos des pratiques de management à éviter, mais également se renseigner sur les pratiques qui fonctionnent, nous donnera la possibilité d'offrir des diagnostics ciblés en entreprise.

CONTRIBUTIONS

Grâce à ce mémoire, nous souhaitons étudier explorer le sujet du micromanagement, qui est un thème de recherche plus présent dans la littérature anglo-saxonne, que dans la littérature francophone. Nous souhaitons le challenger en l'étudiant sous l'angle du taylorisme, qui a été étudié par de nombreux auteurs.

Notre objectif est également d'examiner l'application des pratiques traditionnelles de management au sein des organisations et leur impact sur les industries modernes. Nous pensons que combiner ces deux enjeux peuvent motiver une thématique originale, et donner envie aux gestionnaires d'entreprise de se renseigner davantage sur la place de l'homme et de ses comportements.

STRUCTURE DU MEMOIRE ET METHODOLOGIE GENERALE

Ce mémoire est séparé en plusieurs chapitres, que l'on peut diviser en deux parties. La première partie est théorique, et elle débute par la revue de littérature. Puis elle se clôture avec la partie méthodologique. La seconde section est empirique, elle contient la mise à plat des données et la vérification des hypothèses.

Le deuxième chapitre établit un état de l'art, et débute par les définitions classiques du management. Notre but est d'opter pour une vision en entonnoir, où l'on définit l'origine des théories traditionnelles, puis leurs évolutions et leurs critiques. Nous définissons ensuite la fonction de manager et ses rôles, en abordant les théories du leadership, intimement liées à la recherche en management. A la suite de ces explorations théoriques, nous terminons par le micromanagement.

Le troisième chapitre reprend les leviers méthodologiques dont nous nous servons pour répondre à notre question de recherche : « *Les pratiques de micromanagement sont-elles dérivées du taylorisme ?* ». au moyen d'une approche qualitative par déduction.

Le quatrième chapitre consiste en une mise à plat des données à travers une description des deux terrains de recherche, et un codage axial. Nous découvrons les témoignages triés par thèmes.

Le cinquième chapitre est une discussion des résultats lors de la confrontations avec nos deux hypothèses : « *le micromanagement vient du manager et non de l'entreprise* » et « *les pratiques managériales actuelles sont directement héritées du taylorisme* ». Enfin, nous clôturons ce papier par une revue de notre travail, et une remise en question.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE

Dans le sens commun, la microgestion, plus communément appelée micromanagement au sein des entreprises, est définie comme un type de management, où la surveillance est ce qui qualifie principalement le style de management du chef d'équipe ou de département. Le manager exerce son rôle en observant de façon pointue les tâches effectuées par les membres de son équipe, voire à l'excès, et il laisse peu d'autonomie. Cette définition, tirée d'un dictionnaire en ligne, met l'accent sur la notion de contrôle. Dans le monde du travail, on entend le terme « micromanagement », dans la littérature francophone on parle plutôt de microgestion. Après avoir effectué nos premières recherches, nous avons comme sentiment que le sujet du micromanagement est plus abordé dans la littérature scientifique anglo-

saxonne, tandis que ce thème apparaît plutôt dans les revues de management, pour ce qui concerne la littérature francophone. De plus, nous nous apercevons également que le terme microgestion apparaît dans les revues scientifiques de sciences politiques. Par souci de cohérence, dans ce mémoire, nous utiliserons uniquement le terme « micromanagement » lorsque nous nous référerons à ce concept.

Afin de définir plus précisément le micromanagement, nous démarrerons notre exposé par la définition du management, et les composantes qui y sont liées. Nous définirons ensuite le leadership suivant différents modèles, pour donner finalement une définition précise du micromanagement et les différences de celle-ci avec la définition du sens commun. En effet, il nous paraît nécessaire de définir le terme *management*, parce que cette notion peut être floue pour les personnes qui sont elles-mêmes en charge d'une équipe ou d'un projet (Durand, 2020).

LES THEORIES CLASSIQUES DE MANAGEMENT

Bien que d'origine latine, le premier emploi du terme *management* date de 1588 en Angleterre (Zamani & Ait Soudane, 2021). C'est toutefois à l'ère de l'industrialisation que les premières théories de management ont émergé. C'est un sujet qui a évolué au cours du temps, et il fait l'objet de plusieurs définitions. Il a d'abord été l'objet d'études des responsables d'usines dès le 19^e siècle. En effet, ceux-ci ont tenté d'établir des démarches pour travailler de façon efficace, avec pour objectif d'augmenter les productions (Dauphin, 2011).

TAYLOR

Frederick Taylor, qui était un ingénieur américain, est connu pour avoir théorisé et mis par écrit des procédés destinés à accroître les résultats de fabrication de l'usine qu'il gérait. Il a dicté des lignes de conduite impliquant les ressources humaines selon une *organisation scientifique du travail* : il a séparé les postes de travail avec précision (Uddin & Hossain, 2015). En effet, il a observé la barrière entre les ouvriers de la manufacture dans laquelle il a travaillé et le personnel de direction. Il en a tiré comme constat que l'opposition entre les deux groupes nuisait aux objectifs de l'entreprise.

Mécanicien d'origine, il s'est questionné sur l'élaboration des procédés ; notamment car la méthode de travail mise en place dans l'industrie à cette époque avait été décidée de façon arbitraire. Devenue ingénieur par la suite, il a intégré une autre société, au sein de laquelle il a pu mettre ses idées en application (Meier, 2017).

Sa décision a été de scinder les parties du processus de fabrication. Par la suite, il a mesuré le temps de chaque opération. Les ouvriers avaient un temps imparti pour une tâche répétée. Ils sont devenus spécialisés. Les ingénieurs faisaient également l'objet de la division du travail (Dauphin, 2011). Taylor (1911) a dressé l'ensemble de ses suggestions, appelées « *one best way* » (cité par Cappelli, 2020, p. 3) dans son ouvrage "*Principles of Scientific Management*" (cité par Uddin & Hossain, 2015) où il explique que les ingénieurs sont à l'origine de la conception, et ainsi en haut de la hiérarchie, et les ouvriers peuvent uniquement fabriquer selon les méthodes désignées par les ingénieurs (cité par Cappelli, 2020). Il établit des fiches pour chaque poste de travail, où chaque tâche a été analysée scrupuleusement, et chronométrée. Il a étudié l'ergonomie afin de supprimer les gestes accessoires. Il a expliqué aux ouvriers les mouvements à répéter, et a donné pour devoir aux supérieurs de surveiller le travail effectué, et d'assurer le respect des procédures. Il a établi également des standards de compétences à la base des engagements, et a instauré un système de formation. Il a façonné le profil de l'ouvrier type, qui assure un rendement élevé. Il a dressé également une grille salariale liée à la productivité (Meier, 2017).

Le taylorisme (1911) avait pour but, en promouvant le travail standardisé, de mesurer à l'avance les quantités qui allaient être produites. Il a souhaité ne laisser aucune place aux événements qui

pourraient altérer les résultats de la production. Il a imposé aux directeurs la responsabilité de classer les compétences des ouvriers et de calculer les moyens pour optimiser les résultats industriels (cité par Gabriel, 2012).

WEBER

À la même époque, Max Weber (1947) a étudié la structure des administrations ; il a établi une typologie basée sur la rationalisation de la bureaucratie (cité par Dauphin, 2011). Comme Taylor, il a également voulu, à travers sa théorie, mettre la gestion rationnelle des organisations (cité par Gabriel, 2012).

Weber a défini trois formes de domination, qui seraient la source des choix individuels des travailleurs au sein des organisations en fonction des personnes qui dominent dans l'entreprise. Il s'agit de la *domination légale*, de la *domination traditionnelle* et de la *domination charismatique*. La première est à la base de la bureaucratie rationnelle : la *domination légale*. Ce type de domination est basé sur l'édification de règles, où la direction est le dominant. Dans une industrie, les travailleurs ne suivent pas les indications des individus, mais ils sont soumis aux conventions de l'organisation, elles-mêmes définies par les « supérieurs hiérarchiques dont le droit à la domination est légitimé » (Weber, 2014, p. 292). Le rôle de ces personnes est lié à leur champ d'expertise. Les études de Weber portent également sur la division du travail. Weber a établi plusieurs types, car la domination liée aux règles n'est pas la seule à influencer les individus lors de la prise de décision. Il parle de *domination traditionnelle* lorsque les dominants ont acquis ce titre avec le temps et selon des critères subjectifs. Le patriarcat est sa forme la plus forte. Pour justifier la position légitime des dominants, on parle de *pouvoir* dans la domination traditionnelle, alors qu'on parle d'*autorité* pour le type de domination légale. Le troisième type de domination est la *domination charismatique* : celle-ci ne s'appuie ni sur une base légale ni sur les traditions, mais elle est issue d'un caractère irrationnel : la foi. La personne qui a la place de dominant est considérée comme le modèle au sein de sa collectivité, par les dominés qui sont alors ses partisans. On parle d'*autorité charismatique* (Weber, 2014). On peut dès lors définir le management, vu par Weber (date), comme la division verticale claire, établie selon des règles écrites et formelles, au sein des organisations (cité par Dauphin, 2011).

FAYOL

Henri Fayol, ingénieur civil et auteur français, est un des initiateurs de la définition du management moderne (Dauphin, 2011). En 1916, il a étudié les organisations, et il a défini les missions essentielles de celles-ci, en mettant en exergue l'activité administrative – aujourd'hui appelée management (Fayol, date, cité par Morgana, 2012). Selon lui, « *administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* » (Fayol, date, cité par Morgana, 2012, p. 7).

Au préalable du projet de Fayol, plusieurs visions du chef d'entreprise coexistaient. La première est le profil du *patron-entrepreneur* issu des corporations d'artisans traditionnelles. Le deuxième profil est celui de l'*administrateur*, qui est un représentant des autorités. Il a un ancrage politique et il répond à un supérieur hiérarchique public. Il fait appliquer un cadre légal, alors que le patron-entrepreneur n'a pas d'obligation à cet égard. Enfin, le troisième profil est celui du *gérant de société* qui s'apparente au profil du patron-entrepreneur, à la différence que celui-ci n'est pas propriétaire, et qu'il doit justifier ses actions auprès des associés. Il doit représenter les intérêts de la société, et assumer les responsabilités pour celle-ci (Hatchuel, 2016).

Alors que ces définitions semblaient figées, elles tendaient pourtant à évoluer, à une époque où l'industrie prenait un tournant important. L'artisanat est bouleversé avec l'introduction des machines, et de nouveaux intermédiaires apparaissent au sein des entreprises : les bureaux d'études. Taylor (1911) avait déjà fait ce constat. Les services techniques naissent à l'intérieur des sociétés comme des départements propres à celles-ci, ou ils sont sous-traités. Le centre de décision des organisations évolue, et Fayol (1916) décrit le nouveau rôle du chef d'entreprise. Le devoir de celui-ci est d'améliorer les résultats des entreprises face aux événements inattendus. L'auteur écrit que chaque direction doit établir un *programme général d'action* qui peut évoluer selon trois voies : soit en fixant des objectifs chiffrés stricts, soit en formulant une marche à suivre, ou encore en mentionnant un programme vague tellement l'avenir est peu certain (cité par Hatchuel, 2016).

Alors que Taylor (1911) invente le concept d'*organisation scientifique du travail*, Fayol (1916) crée celui de *l'organisation administrative du travail*, en considérant les entreprises tels des corps sociaux. Il définit alors quatorze principes, que Rouleau (2011) cite:

[...] la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, la rémunération du personnel, la centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équipe, la stabilité du personnel, l'initiative, et l'union du personnel.(p. 16)

Pour Fayol (1916), le point de départ de l'administration d'une société est le commandement, qu'il voit comme un « programme » (cité par Hatchuel,2016, p. 116) qui unit les membres de l'organisation et les entraîne dans sa réussite. Il place l'administrateur comme le responsable des résultats (Fayol, 1916, cité par Hatchuel, 2016).

Fayol (1911) a écrit davantage sur la fonction administrative à la tête des organisations, par rapport à Taylor, et a présenté l'administration comme le centre des prises de décisions relatives à la planification en termes de temps, mais aussi en termes d'actions à prendre. L'administration a pour rôles de surveiller, comparer au planning, harmoniser, et ordonner. Il a décrypté le commandement en huit nécessités. La première correspond au besoin d'être informé sur le personnel. La deuxième prescrit de licencier les membres de l'entreprise qui ne conviennent pas. Ensuite, il faut appréhender les relations au sein de l'organisation et les règles qui les régissent. Il est également recommandé de surveiller les salariés de l'entreprise. Fayol prescrit de regrouper les dirigeants pour renforcer l'image du comité de direction, et de ne pas se concentrer sur des éléments accessoires. Enfin, il administre de promouvoir l'investissement et la dévotion des collaborateurs (Dauphin, 2011).

En résumé, les théories de management sont apparues dans le but de structurer le travail des individus, au travers de pratiques formalisées et d'instructions claires, dans le but d'atteindre des objectifs chiffrés précis (Gabriel, 2012). Grâce à Taylor et Fayol, notamment, le management est devenu rationnel, et a suivi des démarches que l'on peut qualifier de scientifiques (Damart & David, 2020). On leur reconnaît également la primauté en ce qui concerne les actions quotidiennes à mettre en place au sein des entreprises, à l'inverse des théoriciens de leur époque (Rouleau, 2011). Les auteurs modernes s'accordent à dire qu'à travers leurs travaux, le management moderne est né.

On peut également souligner la complémentarité des théories de Weber (1947) et de Fayol (1916) à propos des prérogatives des chefs d'entreprise, comme l'a expliqué Hatchuel en 2005. En effet, l'explication de Weber (1947) repose sur les notions de pouvoir et d'autorité, tandis que Fayol (1916)

montre l'existence d'outils et de lignes de conduite aux personnes à la tête d'une hiérarchie (cités par Morgana, 2012).

L'ÉVOLUTION DES THEORIES DE MANAGEMENT AU REGARD DU TAYLORISME

Un collègue de Taylor, qui a lui-même été inspiré par ses travaux, a cependant émis une critique quant au système de rémunération à la pièce. Gantt (1910) a mis en place un système de planification des tâches de meilleure qualité que Taylor, lié à l'évolution de l'environnement dans lequel on travaille. En outre, il écrit également qu'il y a une corrélation positive entre la performance des ouvriers et la richesse des tâches. Il prescrit de programmer la production selon un diagramme. Il s'agit d'un outil de management toujours employé aujourd'hui pour écrire un agenda de tâches (Plane, 2019).

Le taylorisme a laissé une empreinte conséquente dans le monde industriel, qui a par la suite évolué. Henry Ford s'est inspiré de cette organisation scientifique du travail pour implanter le travail à la chaîne dans ses usines. Le modèle mis en place par Ford met l'accent sur une surveillance encore plus accrue des ouvriers et par une dispense des consignes par les machines : ce sont elles qui imposaient la vitesse de fabrication. La gestion des stocks était également monitorée par les machines. De plus, le fordisme a également impacté la gestion des ressources humaines, en offrant des rémunérations équivalentes au double du salaire moyen pour l'époque. Cette forme de management est basée sur la standardisation de la production, sur l'augmentation du niveau de vie des ouvriers de l'usine, et sur la consommation de masse (cité par Plane, 2019).

Alors que la pensée taylorienne sous-estime les capacités à penser des travailleurs (Plane, 2019), dès les vingt premières années du vingtième siècle, on voit la naissance de nouvelles théories utiles à l'organisation des entreprises. Elles se développent en contre-pied du taylorisme. La vision a changé, on parle désormais de comportements humains et de motivation, afin d'éviter les altercations entre les travailleurs et les chefs d'entreprise. Les travaux d'Elton Mayo sont basés sur les facteurs humains de performance (Dauphin, 2011). Il a observé les individus selon différentes mises en situation, et a observé leurs résultats : les facteurs environnementaux qui améliorent les conditions de travail jouent surtout sur l'augmentation des performances. Cependant, celles-ci ne diminuent pas lorsque les conditions de travail reviennent à la normale. Mayo (1945) s'est alors rendu compte que ce qui avait changé, et fait évoluer les performances positivement, était l'amélioration des relations sociales. Par ailleurs, il a aussi dénoncé l'hypothèse de Taylor en ce qui concerne la rémunération au rendement, en évoquant l'effet positif des conditions de travail (cité par Rouleau, 2011).

Bien que les critiques soulignent les erreurs de méthode, Mayo (1945) a remis l'homme au centre des décisions du management, en promouvant un travail donneur de sens et de satisfaction. Il y a eu d'autres théories humanistes par la suite. Le travail de Mayo a d'ailleurs été la source d'inspiration du *management participatif* dans lequel les travailleurs ont des buts individualisés dans l'intérêt de l'entreprise (Bevort, 2013).

Dans les années soixante, on voit apparaître le toyotisme, une approche rationnelle du management, qui se différencie de celles de Taylor et de Ford par la mise en place de méthodes de fabrication moins rigides que les leurs. En outre, dans cette configuration, il est donné la possibilité au salarié de s'investir et participer à des cercles de qualité (Bevort, 2013).

Vers la moitié du vingtième siècle, le taylorisme a été également réévalué par les auteurs de la *théorie de la contingence*, qui placent la structure au cœur des organisations. Selon eux, l'organisation

scientifique du travail n'est pas la seule et unique façon d'améliorer les performances d'une entreprise, comme l'écrivait Taylor, mais bien un des différents moyens. Les auteurs établissent un lien positif entre le degré de formalisation et la taille des organisations, ce qui implique un plus grand degré de coordination entre les départements spécialisés, tandis que les plus petites sociétés sont plus polyvalentes. La théorie de la contingence se base sur le monde industriel pour définir une typologie de trois technologies : la production à l'unité, la production en grande série et la production en continu, qui sont classées selon la grandeur de la production d'un établissement, mais aussi par sa complexité, c'est-à-dire son degré de formalisation. Par formalisation, les auteurs parlent aussi bien de la division verticale du travail, que de la division horizontale (Alter, 2012).

En 1982, Mintzberg, un des auteurs de l'école de la contingence, écrit que les facteurs externes influencent également la structure : plus le contexte environnant est en changement, moins il est facile de prévoir en interne, et la structuration de l'organisation est amoindrie ; à l'inverse, un marché stable permet de mettre en place une structure fixe, et de produire en plus grande quantité (cité par Alter, 2012).

DEFINITIONS ACTUELLES DU MANAGEMENT

Aujourd'hui, le management est défini par Thiétart (2003) comme : « action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, qui s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise » (p. 1). Afin de maximiser leurs résultats, les économistes n'ont que récemment pris l'organisation en compte dans leurs recherches : elle était réduite à un agent invisible. Par la suite, les entreprises sont étudiées comme des entités privées avec des buts personnels, et composées de différents groupes : les gestionnaires, les travailleurs, les investisseurs ou encore les clients (Plane, 2019). C'est également la définition que nous retiendrons dans le cadre de ce travail.

Les entreprises ont compris que dans un monde en changement permanent, tel qu'aujourd'hui, le management classique via une organisation optimale en interne, ne permet plus d'être concurrentiel. C'est pourquoi il nous paraît important également de définir le *management stratégique*, comme la totalité des choix d'une entreprise à long terme qui permettent à la direction d'une entreprise de définir des stratégies et de mettre en place des actions pour les atteindre. Pour définir le plan à suivre, il faut passer par différentes phases. La première est de cibler son activité. Ensuite, il faut imposer une vision et fixer des résultats. L'étape suivante est d'examiner l'organisation à l'intérieur, mais également le contexte environnant pour voir si certains événements seront propices au succès de la stratégie de l'organisation. La quatrième partie est la décision d'une stratégie et de sa mise en place. Par après, il faut déterminer l'efficacité de la stratégie. Et enfin, il faut être attentif face à l'inattendu, et prévoir des scénarii divers (Grenon, Parthasarthy & Queenton, 2009). Les managers doivent tenir compte des décisions stratégiques, pour mettre leurs propres dispositifs en place, afin d'atteindre à leur tour les objectifs fixés dans la stratégie (Thiétart, 2003).

Le management actuel a hérité des principes du taylorisme, mais on observe également, depuis les années septante jusqu'à aujourd'hui encore, que l'individu est au cœur des pratiques managériales. Diet a écrit, en 2012, que chaque travailleur a la possibilité, voire le devoir, de mettre des actions en œuvre, pour atteindre des résultats, qui leur ont été fixés individuellement. Cependant, ceux-ci ont été fixés en vue d'atteindre un objectif qui profite avant tout à l'entreprise. À la suite de cela, leur travail est mesuré et jugé, sur base de leurs compétences, mais également de leur façon d'être au travail. Leur salaire est également basé sur cet examen. Aujourd'hui, alors que le management se pratique de façon individuelle, il y a néanmoins le besoin d'adhérer à la vision de l'entreprise. Et c'est là que repose une des différences principales avec le taylorisme : aujourd'hui, les salariés se ne sentent pas obligés de suivre les procédures

mises en place, mais ils sont convaincus de leur utilité, et ils apprécient participer au fonctionnement de la structure.

Un autre héritage du taylorisme est la séparation du travail entre les experts qui établissent les enjeux et les travailleurs qui mettent à disposition leurs compétences individuelles, adaptées à des buts personnalisés, au profit de l'organisation. Dès lors, une nouvelle difficulté du management est de produire une philosophie et de porter des valeurs, qui donneront envie aux collaborateurs de participer. Les auteurs parlent également de confiance, sentiment nécessaire aux salariés pour s'investir (Linhart, 2018).

PROJECT MANAGEMENT

Les auteurs s'accordent à dire que depuis les années nonante, et encore plus aujourd'hui, on parle plus de *project management* dans la littérature de gestion. On peut retrouver un *project manager* dans la plupart des entreprises, peu importe la taille de celle-ci ou le secteur dans lequel elle travaille, et son importance dépend de la culture d'entreprise (Favari, 2023). Un projet, en gestion, est défini comme un déroulement singulier qui coordonne et organise une série d'événements afin d'atteindre des résultats alignés à la demande de l'entreprise. La gestion de projet englobe également l'utilisation d'outils adéquats et de savoirs. Le rôle du *project manager* est de concilier les tâches, les compétences et les événements, et de réaliser le projet en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation (Mairesse, 2020).

Notons qu'il est important de différencier les opérations du projet : les opérations sont des activités quotidiennes, formalisées et structurées, qui tendent à améliorer le fonctionnement d'une organisation, tandis que les actions d'un projet sont autonomes (Gilles, 2011).

En ce qui concerne la gestion de projet, quatre cadres coexistent. Le *modèle de l'entrepreneur* est le plus répandu dans le secteur industriel, où la personne qui a créé le projet est au cœur des décisions. Plus globalement, la coordination du projet est liée aux réseaux interpersonnels. Le *modèle standard du Project Management Institute* repose sur une série d'outils et de pratiques standards, qui suivent un canevas précis avec des mécanismes de contrôle, et qui mènent à une accréditation. Ce modèle est basé sur une méthode universitaire donnée par les écoles de management. Le *modèle séquentiel de gestion de projet* commence par le recrutement d'experts nécessaires au fonctionnement du projet, divisés et classés hiérarchiquement selon leur expertise, qui s'impliquent tour à tour dans le projet. C'est pour cette raison que l'on définit ce modèle comme séquentiel. Enfin, le dernier modèle est celui de *l'ingénierie concourante* basé sur une structure à double entrée, pour que le projet s'organise en amont de façon transversale (Gilles, 2011).

QU'EST-CE QU'UN MANAGER ?

LES 10 ROLES DU MANAGER PAR MINTZBERG

De nos jours, l'environnement instable et des situations inédites imposent aux entreprises de continuer à toujours s'adapter et à se renouveler. L'humain occupe une place centrale au cœur des technologies, des changements de valeurs, de l'écologie, et des questions sociétales. Le management doit également s'adapter ; Mintzberg (1975) soutient que le management d'aujourd'hui est l'opposé du taylorisme. En 1975, Mintzberg définit le métier de manager comme « une profession en termes de dix rôles différents et essentiels formant un ensemble intégré qui prend en compte les relations

interpersonnelles, l'information et les processus de prise de décisions » (cité par Zamani & Ait Soudane, 2021, p.381). Actuellement, les auteurs s'accordent à dire que les rôles du manager selon Henry Mintzberg sont toujours d'actualité, et que le manager n'occupe que pleinement cette fonction s'il occupe ces rôles. Il est possible de classer les dix attributions du cadre selon trois critères : *les rôles interpersonnels, les rôles informels et les rôles décisionnels*.

Pour la première catégorie, le manager a comme responsabilité de représenter la société, et d'être son porte-parole. Il a également un rôle de leader au sein de son équipe en gérant celle-ci et en la stimulant. Le troisième rôle interpersonnel est de réseauter dans sa vie privée afin de retirer des bénéfices pour sa vie professionnelle.

Ensuite, dans les rôles informels, le manager a un rôle d'enquêteur. Il surveille en interne et en externe pour obtenir des renseignements. Son deuxième rôle informel est de diffuser les résultats qu'il a obtenus et qu'il trouve pertinents au sein de son entreprise. Et enfin, il a comme rôle de partager les notifications importantes en dehors de l'organisation.

En ce qui concerne ses rôles décisionnels, le premier est qu'il cherche toujours, de sa propre initiative, à rendre son entreprise meilleure. Il a également un rôle de modérateur lorsqu'il faut régler des problèmes. En tant que manager, son rôle est également de diviser et d'allouer à bon escient les moyens disponibles en vue d'atteindre des résultats. Le dernier rôle du manager est celui de négociateur en interne ou en externe (Cristol, 2010 ; Plane, 2019 ; Zamani & Ait Soudane, 2021).

LE ROLE DE TRADUCTEUR

Pour aborder le rôle de manager comme traducteur, nous allons mobiliser la théorie de la régulation sociale de Reynaud. Dans cette théorie, le manager est placé au centre d'une structure qui ne cesse d'évoluer, faite de règles provenant de la hiérarchie, mais aussi des individus eux-mêmes. Le rôle du manager est de naviguer au sein de cette organisation, et de traduire aux personnes sous sa responsabilité les normes et usages de celle-ci. Il doit lire et analyser le contexte, puis l'expliquer. Son but est de conduire son équipe pour atteindre des objectifs, en tenant compte du climat dans lequel il est. Cette théorie allie les obligations de la fonction gestionnaire à son côté humain au travers de trois processus. Le *processus interpersonnel* permet de bâtir des liens affectifs sur lesquels le manager peut se reposer afin d'atteindre des objectifs avec son équipe. Le *processus organisationnel* aide le manager à ne pas céder aux normes imposées par son équipe, ni à celles de la hiérarchie. Son travail est de trouver un équilibre entre les attentes qui proviennent des deux niveaux. Le *processus stratégique et symbolique* est le moyen utilisé par le chef d'équipe pour donner une signification au travail avec les membres de son équipe. Il stimule le département en laissant les membres de celui-ci s'exprimer sur leur analyse (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010).

LEADERSHIP

LES FORMES DE LEADERSHIP

Le leadership est un sujet de discussion à travers le monde, depuis des centaines d'années, que ce soit au sein des entreprises, ou pour gouverner des pays. Il convient toutefois de préciser que dans le champ scientifique, les études sur les comportements organisationnels et en sciences de gestion sont plus présentes aux États-Unis que dans la littérature francophone. Il existe plusieurs théories à propos des

leaders, et de leur place au sein de comité de management. Au sein des articles et ouvrages scientifiques, il semble communément admis qu'être leader est un trait de personnalité inné (Plane, 2015).

Au préalable, il convient de distinguer la notion de manager de celle de leader. Alors que le premier est défini, selon Mintzberg, comme la personne en charge d'un établissement ou d'une partie de celui-ci, tandis que le leader est vu comme celui qui entraîne l'entreprise vers les évolutions. La différence entre ces notions porte sur le travail de gestion de l'anticipation du manager, tandis que le leader cherche à innover dans les structures, voire dans les idées. La définition du manager de Mintzberg tire encore aujourd'hui sa signification de la définition de Fayol. Les auteurs s'accordent sur le fait qu'un manager n'est pas toujours un leader, et inversement ; ceci bien que ces deux rôles soient complémentaires (Cristol, 2010).

Afin de mieux comprendre ce qu'est un leader, nous allons citer les différentes sortes de leadership, décrites par James en 2020, bien qu'il existe une vaste quantité de définitions du leadership, et des formes qu'il en découle.

La première est le *leadership autocratique*, où un individu en particulier se trouve au cœur des décisions et exerce une forme de pouvoir sur son équipe. Celui-ci peut installer un climat d'inconfort, notamment à cause de consignes trop rigides qu'il pourrait donner, et le sentiment de peur que les collaborateurs pourraient ressentir. Ils peuvent également se sentir surveillés. L'avantage de ce leadership est que les consignes données sont précises, bien qu'elles ne stimulent pas la créativité de l'équipe (Tedla & Vilas, 2022).

La deuxième forme de leadership est le *leadership démocratique*, aussi appelé *participatif* parce que les membres du groupe ont l'impression qu'ils peuvent collaborer et mettre leurs compétences à profit. Ce type de leadership incite l'équipe à donner le meilleur d'elle-même, mais cela n'est possible que lorsque les membres sont compétents. Le travail prend parfois plus de temps, et si la communication est mauvaise, cela peut engendrer des soucis (Tedla & Vilas, 2022).

La troisième forme de *leadership* est celle du « *laisser-faire* » qui, comme son nom l'indique, consiste en laisser les membres de l'équipe travailler en autonomie. Il s'agit d'un leadership prometteur quand les personnes du groupe sont compétentes, qu'elles sont autonomes et aiment supporter des responsabilités. C'est une forme courante dans le top management. Lorsque les tâches ne sont pas définies clairement, alors, cela peut engendrer des désaccords et laisser place à une démotivation (Tedla & Vilas, 2022).

La quatrième est *leadership transactionnel*, un type de leadership courant au sein des entreprises ou dans le secteur privé. Il se caractérise par un système d'évaluation des résultats et l'instauration d'un système de récompenses. Il existe des habitudes au sein de l'organisation auxquelles les salariés se réfèrent pour travailler. En cas d'échec, il y a également un système de punition. Ce fonctionnement permet de performer, mais cela peut également créer un climat peu motivant, et ne laissant pas l'opportunité d'être créatif (Tedla & Vilas, 2022).

Pour terminer, le *leadership transformationnel* se base sur la responsabilisation et l'exemple, à partir d'une vision et des valeurs, dans un environnement bienveillant. Cette forme de leadership est fructueuse quand il règne un climat de confiance, et que la communication a sa place dans la vision de l'entreprise. Elle permet de motiver et de satisfaire les employés. Les points négatifs sont qu'il est possible de ne pas respecter les règles, et que créer une atmosphère inspirante peut prendre du temps, mais également que le leader, dans le pire des cas, peut mentir aux équipes (Tedla & Vilas, 2022).

Les auteurs en gestion ont également écrit des théories à propos de la contingence dans le domaine du leadership. Il en existe diverses, mais nous retiendrons que pour Hersey et Blanchard (1969), il n'y a pas de dichotomie entre les leaders perçus positivement, et ceux perçus négativement, simplement qu'un leader doit changer de comportement et de méthode selon la situation dans laquelle il se trouve. Il doit s'accoutumer aux personnalités individuelles de son équipe et les guider vers l'excellence (Benhessou, Kabbaj & Kasbaoui, 2021).

LE MICROMANAGEMENT

A l'inverse du sens commun, le micromanagement n'est pas défini par les auteurs comme une forme de gestion, mais plutôt comme une forme de leadership. Les personnes à la tête d'une équipe qui travaillent de cette manière lui reconnaissent plusieurs avantages, notamment ceux de former avec efficacité les nouveaux membres de l'équipe, mais également d'aider les membres les moins performants à atteindre des résultats. Cependant, le micromanagement peut donner lieu à une baisse de motivation, une diminution des résultats, voire du mécontentement chez les clients à cause des services de mauvaise qualité. En effet, le micromanagement donne une vision à court terme dans un rayon faible. Une des caractéristiques de la microgestion est la perte de temps lors d'une surveillance excessive (Mishra, Rajkumar & Mishra, 2019).

Chambers (2004) rend compte de quatre niveaux qu'influence le micromanagement : l'entreprise en elle-même, à cause, entre autres de l'absentéisme, de la baisse de productivité et de la résistance aux changements ; le travailleur ; le micromanager ; et le client, qui peut percevoir une diminution de la qualité (cité par Mishra, Rajkumar & Mishra, 2019).

Le micromanagement est similaire au leadership autocratique : toutes les prises de décisions appartiennent aux gestionnaires, et les travailleurs ne sont pas concertés, ce qui peut jouer sur leur motivation et leur investissement. Les différents auteurs parlent d'adhésion. Chambers (2004) a écrit que les gestionnaires adoptent cette posture car ils sont méfiants envers les autres, mais aussi envers eux-mêmes, et Walters mentionne que c'est important pour l'image qu'ils ont d'eux-mêmes, car ils ont peur de l'échec. Certains micromanagers affirment qu'ils contrôlent pour éviter les imprévus. En fait, il faut souligner qu'ils contrôlent le travail produit, et non leur équipe personnellement. Alors que nous en donnons des caractéristiques à connotation péjorative, pourquoi les individus adoptent-ils parfois cette attitude ? Une des raisons est qu'ils pensent retirer davantage d'informations au sein de leur équipe que ceux qui ne micromanagent pas. Ils pensent également que ce comportement les aide à être performants, car ils vérifient, rectifient et comblent les manquements (Mishra, Rajkumar & Mishra, 2019).

Pour terminer, selon Chambers (2004), le micromanagement entrave la progression et l'évolution des travailleurs qui subissent ce type de leadership, notamment en raison de l'omniprésence du manager. Pour Bobinski (2009), il peut néanmoins être bénéfique pour les collaborateurs qui ont besoin d'être guidés. Un autre avantage du micromanagement est la structure et l'organisation du gestionnaire (Mishra, Rajkumar & Mishra, 2019).

SYNTHESE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

En vue de discuter du micromanagement au sein des industries, nous avons commencé notre exposé avec les précurseurs des théories de gestion, notamment avec Frederick Taylor (1911), le fondateur de *l'organisation scientifique du travail* : une vision rationnelle de l'organisation, où le travail est divisé horizontalement, au sein d'une organisation divisée verticalement. Les idées de Taylor ont révolutionné

les usines, en plaçant les processus au centre, dans un contexte où l'industrialisation prenait une place importante. Un autre théoricien du management est Henri Fayol (1916), qui a d'ailleurs décrit, pour la première fois, le rôle de l'*administrateur*. Cet auteur a fait remarquer la place du gestionnaire au sein de l'organisation, et comment celui-ci doit prendre les ressources humaines en compte (Dauphin, 2011). Ces auteurs ont plusieurs points en commun, notamment celui d'avoir instauré le principe de division du travail en définissant des fonctions particulières. Ces deux ingénieurs avaient une vision du management assimilée à la prévision.

À la même époque, Weber (1947) a écrit sur le pouvoir et l'autorité, ainsi que sur la façon de gérer une organisation rationnellement. On retrouvera d'ailleurs les notions de règles, de charisme et de tradition dans les théories du leadership (Dauphin, 2011).

Les travaux de Taylor (1911) ont inspiré Ford, qui a poussé le concept de division du travail à une échelle plus remarquable encore, mais en instaurant la standardisation et la production de masse. Ces deux formes d'industrie ont donné naissance au toyotisme, qui a créé les cercles de qualité.

Dans le courant du vingtième siècle, l'homme a été mis au cœur des recherches scientifiques de gestion : élément novateur, qui avait autrefois porté sur les méthodes et procédures. Puis la structure a pris une place importante, notamment dans la théorie de la contingence.

Nous avons également revu les notions de manager et de leadership, avant de discuter du micromanagement. Être un manager, c'est aussi savoir faire preuve de leadership, selon les auteurs, pour que le rôle soit complet. Nous avons décrit les raisons du micromanagement, qui n'est que finalement une forme de leadership.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE

Pour aboutir à un travail de recherche, il faut suivre une méthode basée sur plusieurs indicateurs. En effet, écrire un mémoire, ou toute autre recherche, ne se fait pas à partir de quelques observations et interprétations. Il convient d'établir une démarche critique, où la réflexion de l'auteur sera remise en question tout au long du processus de recherche et d'écriture. Cette démarche dirigera l'étudiant dans les étapes à suivre afin d'obtenir une analyse pertinente et cadrée (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

LE CHOIX DE LA DÉMARCHE

Afin de produire un travail pertinent, et détaché de nos *a priori*, nous avons suivi une démarche scientifique, telle que définie par les auteurs Luc Van Campenhoudt et Raymond Quivy (2011). Il y a trois actions dans le cheminement qu'ils proposent : la *rupture*, la *construction* et la *constatation*. Choisir un thème que l'on affectionne ou que l'on connaît pour écrire une recherche est un point qui peut s'avérer avantageux. Évidemment cela peut motiver, mais cela peut aussi être un facilitateur pour rencontrer des intervenants. Il faut par contre être mis en garde contre les menaces qui pèsent sur notre investigation, telles que les clichés ou le manque d'objectivité. Afin de lutter contre ces problèmes, il faut effectuer une *rupture épistémologique* qui est définie comme l'éloignement de la connaissance commune au profit d'une connaissance critique obtenue grâce à une méthode scientifique. La deuxième étape est celle de la *construction* de la connaissance en s'aidant de théories scientifiques déjà existantes et de nos observations. La coordination entre les écrits et nos matériaux provient d'une démarche par *déduction* ou par *induction*. La dernière marche est celle de la *constatation* lors de laquelle il est possible de contrôler

les résultats obtenus. Ces trois étapes conviennent à tous les types de démarche (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Il en existe deux types : les démarches qualitatives et les démarches quantitatives. En sciences de gestion, il existe traditionnellement une dichotomie forte entre ces deux formes ; les données statistiques ont été plus souvent utilisées dans cette discipline, et historiquement plus de confiance leur était accordée (Boutigny, 2005). Cependant, il est recommandé d'utiliser ces démarches avec complémentarité, suivant la vocation de notre recherche. Les méthodes qualitatives se veulent compréhensives et proposent de décortiquer les discours des acteurs, tandis que les méthodes quantitatives veulent donner des explications à propos d'une situation (Dumez, 2013).

En tant que mémorante en management général, nous avons décidé d'écrire un travail de fin d'études portant sur la compréhension d'un problème de gestion d'entreprise. C'est donc pour cette raison que nous avons décidé d'opter pour une méthode de recherche qualitative. C'est au travers des discours que nous avons l'intention d'analyser les ressentis et de comprendre les origines du micromanagement au sein des entreprises.

CHOIX D'UNE PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Le choix de notre sujet de recherche dans le cadre du mémoire en management général a été motivé par plusieurs éléments. Au cours de ces deux années de master, nous avons été sensibilisés à différentes disciplines, et nous avons acquis de nouvelles compétences. Nous avons également découvert de nombreux outils d'analyse. Grâce à ces apprentissages variés, nous avons su adopter un regard nouveau sur l'environnement qui nous entoure, notamment sur notre environnement professionnel. Nos questions ont su trouver des réponses, ou à l'inverse, nous nous sommes interrogée sur les pratiques au sein de notre entreprise. En tant qu'étudiante de master en management général en horaire décalé, nous avons la chance de pouvoir utiliser nos apprentissages directement.

Après avoir observé les comportements des individus de notre organisation, le choix d'un sujet de mémoire a été motivé par notre curiosité, surtout lors d'un nouvel emploi. En effet, il a fallu choisir un thème de recherche alors que nous avons commencé dans cette société en juillet 2022. Arriver dans une entreprise permet d'avoir un regard nouveau, de ne pas se laisser influencer par nos habitudes et appréciations personnelles. Cependant, il faut veiller à ne pas laisser les a priori dicter notre analyse.

Après quelques semaines, nous nous sommes interrogée sur le rôle d'un manager ainsi que sur les pratiques de management mises en place par l'entreprise dans laquelle nous travaillions. De plus, nous observions la vie d'une usine industrielle et ses modes de fonctionnement. Nous nous sommes alors questionnée sur les héritages du passé lorsqu'il convient de gérer une usine. Nous avons écouté avec attention les témoignages des employés et des ouvriers, qui se sont livrés sur leur propre histoire dans l'entreprise, à l'heure où celle-ci vit son intégration dans un groupe français, à la suite d'un rachat. Ce rachat qui a apporté avec lui, selon nos collègues, de nouvelles pratiques : ces pratiques sont-elles induites par le groupe ou par les nouveaux managers ? Ces pratiques n'étaient-elles pas présentes avant, mais oubliées par habitude ?

Après avoir participé à la vie de l'entreprise pendant quelques semaines, et assisté à des situations de contrôle par le directeur des opérations vis-à-vis des opérateurs de production. Nous avons également assisté à des situations de conflit entre le nouveau directeur général et un des membres du comité de direction, toujours à propos de la supervision de l'entreprise, mais également à propos de la vision de la

gestion de l'organisation. Au fur et à mesure, notre curiosité s'est tournée vers le sujet du micromanagement en entreprise, et notamment au sein des industries.

Nous avons décidé de comparer deux sociétés en région liégeoise, que nous appellerons « Entreprise 1 » et « Entreprise 2 » : toutes les deux avec un passif de rachat, une appartenance à un groupe, et une activité industrielle. Cette décision a été prise pour une raison simple : nous ne voulions pas que notre expérience au sein de cette société altère les résultats de ce mémoire. En effet, nous ne voulions pas laisser nos ressentis et sentiments personnels influencer nos souvenirs, et nous nous sommes efforcée de recentrer notre analyse grâce aux données de la seconde entreprise à analyser.

QUESTION DE RECHERCHE

Alors que nous avons choisi un sujet de recherche selon un contexte et des intérêts personnels, nous avons alors dû définir une question de recherche qui réponde aux trois conditions suivantes : la clarté, la faisabilité et la pertinence. Ces impératifs permettent aux chercheurs de ne pas s'éparpiller dans leurs idées. L'intérêt de ces critères peut aussi se trouver dans la réinterprétation de la question, pour avoir une ligne de conduite limpide dès le début (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Notre question de recherche repose sur la pratique du micromanagement dans les entreprises du secteur industriel, et nous la formulons comme ceci : **de quelle manière les pratiques de micromanagement sont-elles dérivées du taylorisme au sein de deux entreprises en région liégeoise ?** Cette formulation a été réfléchiée pour paraître claire, les mots employés sont précis, et ne laissent pas présager un autre sujet de discussion. Le critère de faisabilité nous semble également respecté, car nous connaissons une partie des personnes interrogées. La seconde entreprise se trouvant en région liégeoise, nous étions confiants que nous arriverions à rencontrer des employés. Nous avons trouvé un vaste panel d'articles portant sur le taylorisme, ses origines et ses héritages, ainsi que sur les théories qui s'y rapportent, et grâce auxquels nous pouvons nous documenter. Enfin, à la suite de l'expérience que nous avons vécue en tant qu'employé dans une usine, la question nous semble pertinente.

HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Poser des hypothèses permet de conduire un travail de recherche avec méthode, sans toutefois étouffer les idées de l'auteur. Les hypothèses guident l'écriture afin de répondre à un processus scientifique, notamment grâce à un système de test, de comparaison et de tri entre les données récoltées, la théorie et les hypothèses. Elles permettent également de donner une logique au mémoire. Nous suivons une suite d'étapes réfléchies afin de répondre à celles-ci. Il existe deux sortes d'hypothèse, si l'auteur s'inspire de la littérature pour établir une hypothèse, ou s'il cherche de la théorie par la suite. Il applique une méthode par déduction, ou par induction (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Bien entendu, notre recherche d'articles a été inspirée par nos premières observations. Notre choix s'est porté sur une méthode par déduction, car c'est après s'être intéressé à la littérature scientifique portant sur les pratiques de management, leur histoire et les concepts qui y sont liés, que nous avons écrit nos hypothèses.

Notre première hypothèse est la suivante : « *le micromanagement vient du manager et non de l'entreprise* ». Nous avons dressé cette hypothèse lors de nos lectures sur le leadership.

Notre seconde hypothèse est « *les pratiques managériales actuelles sont directement héritées du taylorisme* ». Nous avons dû réfléchir plus longuement avant de choisir cette hypothèse, car notre étude sur l'évolution des théories de gestion nous a démontré que l'homme avait pris une place importante au

cœur des organisations. Cependant, grâce à nos lectures et notre expérience personnelle, nous souhaitons disséquer notre hypothèse et la confronter avec nos données. Nous avons souhaité élargir cette hypothèse aux pratiques de gestion, et pas uniquement la fonder sur le micromanagement, bien que nous allons explorer cette piste.

CHOIX DU TERRAIN DE RECHERCHE

Comme nous l'avons expliqué, nous avons décidé d'étudier les pratiques de management dans deux entreprises. C'est parce que nous avons assisté à certaines situations entre le comité de direction et le middle management, et les répercussions que cela avait sur les équipes, que nous nous sommes tournée vers ce sujet. Au lieu de choisir un terrain, c'est plutôt le terrain qui s'est imposé à nous.

Après avoir lu quelques articles dans des revues managériales, nous avons décidé d'étendre nos recherches. En effet, nous avons travaillé dans une des entreprises choisies, et il nous a semblé qu'il était important de prendre des actions supplémentaires pour prendre de la hauteur. De plus, cette décision nous a permis de poser plus de questions contextuelles lors des entretiens et d'observer avec attention la dynamique de groupe, en comparant avec ce qui nous avait interpellé dans la première organisation.

Les deux entreprises ont plusieurs points en commun, leur histoire est similaire. Toutes les deux sont des entreprises dans le secteur de l'industrie : une produit des bielles d'avion, c'est-à-dire une pièce mécanique fabriquée à partir de métaux qui permet à plusieurs pièces de communiquer entre elles, et l'autre fabrique des réacteurs électriques. Ces deux sociétés se situent toutes les deux dans la province de Liège, et elles ont toutes les deux été créées dans les années quatre-vingt. Un autre point en commun est qu'elles étaient belges, puis ont toutes les deux été rachetées par des groupes d'actionnaires, avant d'être revendues à des groupes internationaux. Le rachat de ces usines a été perturbé par la crise du coronavirus en 2020.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons interviewé un public d'employés : des exécutants et des managers. Parmi les managers, nous avons interviewé des cadres du middle management, mais également des project managers, et des cadres mais qui ne sont pas responsables d'un projet, d'un produit ou d'une équipe ; ils ont acquis ce titre au vu de leur expérience.

RÉCOLTE DES DONNÉES

Récolter des données est un passage primordial dans un mémoire. Elles seront la base de notre matériau pour vérifier nos hypothèses, les tester, voire les challenger. Il y a plusieurs moyens pour récolter des données, et on peut les observer directement ou indirectement (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Puisque nous avons travaillé dans une des entreprises, nous avons eu l'occasion d'observer directement. Cependant, nous n'avons plus travaillé au sein de cette société à partir de quelques mois avant la rédaction de ce mémoire. Nous avons donc dû rétablir une récolte de données au travers d'une observation indirecte. Dans la seconde organisation, nous avons uniquement recueilli notre matériau via des observations indirectes.

Pour la récolte des données dans la seconde entreprise, nous n'avons pas eu la chance de pratiquer une observation directe, nous avons rencontré des personnes afin d'écouter leurs ressentis dans une démarche compréhensive.

Enfin, nous avons commencé notre travail de recherche à proprement parlé par de la lecture scientifique, avant d'établir la liste des sujets que nous voulions aborder lors des entretiens. Cependant,

pendant le moment de la récolte de notre matériau, nous avons continué à étoffer notre revue de littérature avec des articles concernant des thématiques qui avaient été abordés dans les entretiens. Ce mode de fonctionnement est le processus itératif (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

OBSERVATION DIRECTE ET PARTICIPATIVE

Nous avons effectué plusieurs observations au cours de derniers mois. Ayant été employée au service des ressources humaines pendant six mois dans la première entreprise, nous avons participé à la vie de l'entreprise, et nous nous sommes impliquée personnellement. Cependant, lorsque nous avons choisi d'effectuer un mémoire sur l'entreprise en question, nous avons tenté d'adopter une posture neutre : nous avons pris des notes de tous les événements qui ont eu lieu, des témoignages que nous avons entendus et des situations auxquelles nous avons assisté. Dès lors, nous avons plutôt choisi d'observer directement à différentes reprises. Entre la fin de notre contrat et les premiers entretiens, nous sommes également retournée dans la première société pour observer directement.

En complément des entretiens, nous avons visité la deuxième entreprise et avons pris des notes de l'organisation des bureaux et de l'environnement de travail.

TENUE D'UN JOURNAL DE BORD

Dès le mois d'octobre 2022, nous avons entamé un processus de prise de notes, en décrivant les situations qui nous interpelaient. En effet, c'est à partir de ce moment-là que nous avons décidé de choisir cette problématique pour la rédaction de notre mémoire. Alors que nous avions déjà entendu des témoignages de la part des ouvriers mentionnant un contrôle abusif, l'élément déclencheur a été l'organisation d'une journée du personnel. Nous avons assisté à des scènes de dispute entre le directeur des opérations et des employés, où il a été mentionné d'interdire la journée au vu des prestations. C'est à partir de ce moment que nous avons commencé à prendre des notes, et à lire quelques articles dans des revues managériales.

Notre journal de bord a été complété par des observations relatives à la première entreprise jusque fin janvier. Nous avons ensuite continué à tenir ce journal avec des idées et des titres d'articles scientifiques. En outre, il nous a été utile lors du déroulé des entretiens ; nous y notions les mots clés, répétés à plusieurs reprises par les personnes interrogées. Ces notes nous permettaient de rebondir pendant l'entretien, mais également d'avoir une première analyse préalable à l'écoute et à l'analyse intégrale de ce dernier.

CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

Alors que nous avons assisté à différentes situations entre le directeur de production, et les ouvriers, mais aussi entre le directeur général et certains membres du comité de direction, nous avons décidé d'interviewer un public d'employés. La raison est que nous avons envie de voir comment le middle management relayait la vision managériale. Nous avons identifié des points de repère dans la structure de la première entreprise, et nous avons visé un public parallèle dans la seconde entreprise.

Notre but est d'étudier une problématique dans deux entreprises, afin d'en retirer des enseignements à appliquer dans la vie d'autres sociétés. Nous avons choisi de mener notre recherche via une démarche qualitative visant la compréhension des comportements des individus. Nous avons donc dû délimiter notre champ d'analyse afin de répondre à notre question de recherche et de challenger nos hypothèses, via un échantillon de ces organisations (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Nous avons interviewé un public employé et cadre de quinze personnes : plusieurs ingénieurs, un project manager, plusieurs employés au service qualité, plusieurs managers en ressources humaines, plusieurs managers de département. Notre échantillon n'est pas représentatif de l'entièreté des entreprises dans l'industrie, mais nous avons choisi de prendre en compte des profils types de ce secteur. Nous avons sélectionné plusieurs fonctions dans différents départements pour récolter des témoignages variés, mais nous avons néanmoins choisi, lorsque cela était possible, des fonctions parallèles dans les deux entreprises.

ENTRETIENS

Après avoir lu des articles scientifiques, et sélectionné les sujets que nous voulions aborder afin de répondre à nos hypothèses, nous avons rédigé un guide d'entretien. Ce guide nous a servi de base lors du premier entretien, qui est dit exploratoire. Un entretien exploratoire sert à recentrer notre apprentissage théorique, mais également à appréhender notre question de recherche à partir d'un autre angle, grâce aux informations récoltées lors du premier entretien. Cette rencontre est la base de notre récolte de données, il permet de stimuler notre curiosité. Il faut donc le préparer avec attention et méthode (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Par la suite, nous avons adapté ce guide avant chaque entretien : nous avons repéré les mots qui étaient répétés plusieurs fois, et les thèmes qui nous interpelaient. À la suite de ces analyses, nous avons modifié notre liste de questions pour la discussion suivante. Nous aimons employer le terme discussion, car nous avons pratiqué des entretiens semi-directifs. Nous avons une liste de base, mais nous rebondissons volontiers lors de la conversation. Nous avons également utilisé des techniques variées pour que notre intervenant continue à parler davantage d'un sujet lorsque nous pensions qu'il avait encore des pensées à expliquer. Selon la tournure des réponses, nous changions également l'ordre des questions posées par rapport au guide d'entretien, pour que la discussion se passe de façon naturelle ; nous ne voulions pas donner l'impression d'un interrogatoire.

Voici le premier guide d'entretien que nous avons composé de plusieurs thèmes à aborder lors de nos entretiens semi-directifs :

Thèmes/dimensions	Sous-thèmes /indicateurs
Question d'ouverture	Pouvez-vous vous présenter en quelques mots (en ce compris le parcours et la fonction) ?
Rôle dans l'entreprise	- Position dans l'organigramme - Tâches confiées
Procédures	- Description des procédures liées aux tâches - Changements des procédures au cours du temps - Possibilité ou non de contourner les procédures et, le cas échéant, la/les manières de le faire - Perception de l'importance et de la pertinence des tâches à réaliser et de leur procédure (ex. : temps passé sur des détails ?)
Perceptions liées à l'autonomie dans le travail/les tâches	- Degré d'autonomie dans leur travail - Contrôle d'autrui sur leur travail - Influence du groupe sur leur travail
Rôle du manager	- Description du manager idéal - Description de son manager
Conclusion de l'entretien	- Récapitulatif des éléments abordés

Nous avons demandé aux intervenants de se présenter pour les mettre plus à l'aise, même si nous connaissions leur fonction. Leur demander leur parcours nous a semblé important également, car leur ancienneté au sein de l'entreprise, ou ce qu'ils ont vécu dans une autre, peut leur donner un ressenti différent de leur collègue. L'ouverture de l'entretien guidera la suite de la discussion. Cette technique nous offre obligatoirement une réponse de la part de la personne rencontrée (Van Campenhoudt & Quivy, 2011). Nous avons voulu en savoir plus sur les tâches et les procédures liées à celle-ci ainsi que leur degré d'autonomie pour creuser sur l'organisation du travail et le rôle du manager.

Comme nous l'avons expliqué, le guide a été étoffé d'entretien en entretien, mais également au cours des entretiens mêmes selon le déroulement de la conversation. Nous avons, à diverses occasions, demandé le rapport avec la production et les rapports avec les gérants de celle-ci. Lorsque les personnes interviewées étaient elles-mêmes des managers, nous avons posé des questions sur la façon dont ils percevaient ce rôle et comment ils l'interprétaient dans leur équipe. Par la suite, nous avons également demandé si les acteurs avaient l'impression que leurs collègues étaient contrôlés et comment se passaient les réunions d'équipe.

Tout au long du dialogue, nous avons utilisé diverses astuces pour encourager le participant à développer ses idées davantage. Nous avons utilisé la technique des silences, et nous avons répété certains de leurs témoignages, en précédant l'idée par « *Si je comprends bien...* ». Nous avons effectué des relances (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Nous ajoutons que nous avons enregistré chaque entretien, mais que nous avons continué à discuter avec chaque intervenant après. Souvent, des informations pertinentes ont été expliquées à ce moment-là. A la fin de chaque conversation, nous avons pris notes. Cette situation a plus souvent eu lieu quand les rencontres se sont passées en présentiel.

PRISE DE CONTACT

Nous avons utilisé plusieurs canaux pour prendre contact avec nos intervenants. Pour commencer, nous avons envoyé des mails aux intervenants de la première entreprise sur leur adresse professionnelle. Nous avons également téléphoné à certains d'entre eux. Notre expérience professionnelle a permis la facilitation des rencontres.

Après avoir effectué trois entretiens dans la première entreprise, nous avons envoyé des messages sur LinkedIn à des travailleurs de la seconde entreprise. Après notre premier entretien avec l'un d'entre eux, nous avons contacté par mail d'autres employés de cette entreprise sur leur adresse professionnelle, grâce à la nomenclature d'adresse que le premier intervenant nous avait communiqué. Cependant, nous n'avons pas eu de réponse, et avons donc continué à envoyer des messages sur LinkedIn. Cela a été utile, et nous avons rencontré plusieurs intervenants.

Nous avons obtenu des réponses par mail de la part de quelques intervenants de la société où nous avons travaillé, nous les avons interviewés, mais nous ne disposions pas d'assez de ressources. Nous avons téléphoné et envoyé des messages sur LinkedIn. Cela a fonctionné.

De notre ressenti, nous pensons que LinkedIn fonctionne mieux pour contacter des intervenants. C'est via ce canal que nous avons eu le plus de réponses.

A la fin de notre contrat, nous avons averti le directeur général que nous voulions prendre l'entreprise comme terrain de recherche. Celui-ci s'était montré enthousiaste, et nous a donné son accord. Nous avons repris contact avec les intervenants au début du mois de mai 2023.

LIEU DE RENCONTRE

En ce qui concerne la réalisation des entretiens en tant que telle, nous avons laissé le choix des modalités - date, heure et lieu - aux intervenants. Nous avons démarré notre recueil de données par un rendez-vous dans une brasserie, car l'intervenant préférait discuter dans un endroit en dehors de son lieu de travail. C'était un lieu calme où nous avons pu enregistrer l'entretien. Plus tard, nous avons également rencontré un intervenant à l'extérieur, un samedi, pour effectuer l'entretien.

Nous avons effectué plusieurs entretiens par vidéoconférence, soit par facilité, sur le temps de midi, mais aussi après journée et le week-end, parce que certains intervenants ne voulaient pas communiquer sur le lieu du travail.

Enfin, nous nous sommes rendue dans les deux entreprises pour rencontrer une partie des intervenants. Nous avons effectué les rencontres dans une salle de réunion, afin d'être dans un lieu calme.

LIMITES DE NOTRE RECHERCHE ET BIAIS

Le but de suivre une méthode de recherche scientifique est de se distancer de nos préjugés, cependant une recherche qualitative est basée sur des témoignages et des observations.

Avec humilité, nous reconnaissons que le premier biais possible provient du chercheur et de son implication personnelle et professionnelle dans l'entreprise. Grâce aux entretiens individuels, nous avons découvert de nouveaux points de vue, qui ont remis nos premières observations en question. Nous espérons que le dispositif méthodologique mobilisé a effacé les erreurs potentiellement restantes.

Un deuxième biais est qu'une partie des acteurs avaient une formation en gestion : ils utilisaient des expressions et des explications telles que nous les avons nous-mêmes lues dans les articles scientifiques et revues de gestion. Nous avons donc dû poser davantage de questions lors des entretiens à ces intervenants pour récolter leur avis personnel, et nous avons analysé leur discours avec précaution. En effet, le but est de s'intéresser aux faits, et non à la théorie.

Enfin, un dernier biais est appelé la *désirabilité sociale*. Il arrive que les discours des personnes soient embellis ou, à l'inverse, dépeints négativement afin de paraître plus acceptables socialement. Nous avons, lors des entretiens, utilisé divers moyens, comme répéter la question en paraphrasant.

CHAPITRE 4 : DEVELOPPEMENT ET RESULTATS

Notre question de recherche « *Les pratiques de micromanagement sont-elles dérivées du taylorisme ?* » a été à la base de notre recherche qualitative. Nous avons effectué des lectures scientifiques et des observations, ainsi que des entretiens semi-directif. A partir de ces matériaux récoltés, nous allons mettre à plat nos données grâce à l'analyse par codage, selon la méthode de Christophe Lejeune. Nous avons débuté par un *codage ouvert*, lors duquel nous avons repéré des catégories de mots, puis nous avons coordonné ces catégories via un *codage axial* (Lejeune, 2019).

PRESENTATION DES TERRAINS DE RECHERCHE

Nous débuterons notre analyse par la présentation des deux organisations. Nous nommerons la société dans laquelle nous avons travaillé « Entreprise 1 », et « Entreprise 2 » sera le terme employé pour parler du deuxième établissement que nous avons décidé d'analyser.

ENTREPRISE 1

Située dans un zoning en région liégeoise, cette entreprise a été créée en 1981. Son secteur d'activité se trouve dans le milieu aéronautique et aérospatiale. Elle conçoit des bielles dans l'entièreté de son processus : depuis son design à la fabrication, ainsi que ses finitions. Elle comporte environ 180 travailleurs : un bureau d'études composé d'ingénieurs, un département qualité comprenant des employés de contrôle de la qualité, des ingénieurs et des ouvriers, un département commercial, un département de comptabilité, un service des ressources, un service achat, un service expédition, un service de maintenance, un service de sécurité du personnel et sécurité du bâtiment, et un service de production composé de plusieurs entités.

Alors que l'entreprise avait été vendue à un groupe d'actionnaires américains, qui n'était pas impliqué dans la gestion de l'organisation, celle-ci a failli fermer en 2020. La procédure d'un plan Renault avait été enclenchée. L'entreprise a alors été rachetée par un groupe français en 2021.

En avril 2022, le groupe a mandaté un nouveau directeur général, qui avait été directeur de plusieurs entreprises pour celui-ci en tant que consultant, et un nouveau directeur des opérations, qui a toujours travaillé en son sein. Ce dernier, avant d'arriver en Belgique, a travaillé dans une des usines du groupe en République Tchèque, qui a elle-même été rachetée par le groupe.

PROCEDURES

L'organisation de l'entreprise 1 est basée sur l'importance des procédures, principalement à cause du milieu aéronautique :

« Toutes les procédures sont internes, mais on est audités par le ministère de la mobilité, ils viennent chaque année. »

Lors de notre expérience dans la vie de l'entreprise 1, nous avons assisté à plusieurs préparations d'audits :

« Dans l'aéronautique on doit être certifié 9100, qui répond à la norme » nous a expliqué un ingénieur qualité, lors de notre entretien exploratoire.

Cependant, nous avons également observé qu'il y avait des procédures papiers pour des actions quotidiennes :

« T'as des procédures liées au processus : comment réaliser un achat, comment organiser le planning, puis t'as des procédures plutôt instructions de travail ». Le non-respect de celles-ci a différents degrés d'incidence. Selon la manager RH, arrivée en janvier 2023, elles ne sont pas toutes nécessaires, alors que la Senior HR Officer, qui occupe ce poste depuis dix-huit ans, accorde plus d'importance à celles-ci.

L'entreprise a hérité de son passé une culture de la procédure, et le nouveau comité de direction continue de faire vivre l'organisation à partir de celles-ci :

« Le directeur des opérations, il nous dit de faire nos demandes d'étudiants, puis finalement le directeur général il nous dit que c'est non. Ok, mais ne nous demande pas de chercher. » témoignage du conseiller en prévention et manager sécurité, alors que la senior HR Officer nous a aussi parlé de cet exemple, en nous disant qu'un des employés n'a pas respecté la procédure de demande, et que c'est pour cette raison que l'entreprise ne prend pas d'intérimaires étudiants cette année. Au cours de nos entretiens, nous avons récoltés des données basées sur des exemples de la vie quotidienne de l'entreprise comme celui-ci.

LES PROCEDURES, LA DIVISION DU TRAVAIL ET LE CONTROLE

Au sein du département qualité, il existe plusieurs procédures : la procédure pour les normes imposées par les clients, la procédure pour vérifier la qualité des produits et services des fournisseurs, mais également la procédure pour la qualité de la pièce fabriquée en elle-même. Toutes ces procédures indiquent une forme de contrôle. De plus, le département qualité est un service central au sein de l'entreprise 1. En effet, c'est une obligation de sécurité.

Le contrôle de la qualité des pièces se passe obligatoirement par la révision de la procédure qui est contrôlée par un ensemble de travailleurs, avec des fonctions différentes. On peut analyser le travail au sein de l'entreprise 1 d'un point de vue taylorien avec un travail standardisé et réalisé selon les instructions d'un référent, puis les tâches sont réalisées par des ouvriers avec certaines compétences. Dans l'organisation scientifique du travail selon Taylor, l'ingénieur tient un rôle central étant donné son expertise, il décrit les tâches que l'ouvrier doit effectuer et comment il doit les effectuer. Dans l'entreprise 1, cette écriture a lieu avant la fabrication de la pièce, et en cours de fabrication. Voici le témoignage d'un ingénieur qualité qui établit et contrôle la procédure qualité :

« L'ingénieur crée une instruction et la met à jour puis doit donner une formation aux opérateurs, il y a une formation à donner et il y a une procédure à remplir et à donner aux ressources humaines pour qu'ils aient la trace des formations, puis ils gèrent les compétences des opérateurs ».

Cependant, bien que les procédures soient standardisées pour réaliser un nombre conséquent de bielles rapidement, le design de la pièce varie selon le client : *« Les procédures elles changent tout le temps, il faut les mettre à jour régulièrement car tu as des nouveaux requis des clients ».*

En ce qui concerne la qualité imposée par les clients, la procédure est réalisée par un employé qualité, qui étudie les requis de l'acheteur, mais également par rapport aux diverses règles imposées par le secteur d'activité. Cette vérification a lieu à la fin de la production du premier lot. :

« C'est validé par trois personnes : le rédacteur, le vérificateur qualité qui est un ingénieur qualité, et un ingénieur BE. Ils balayent l'ensemble du document et la partie dimensionnelle. Ils vérifient si tout est conforme dans la partie que j'ai rédigé par rapport au rapport. »

Dans ce témoignage de l'employé qualité, il y a une notion de vérification du document par différentes fonctions. Il y a une division verticale du travail. C'est donc un document papier avec les besoins provenant de tiers mises en parallèle avec les exigences internes qui est examiné. Cependant, l'approbation de la procédure du premier lot impose à l'employé qualité une certaine pression de la part de plusieurs départements :

« Tant que j'ai pas fait la FAI (First Article Inspection), on est bloqués. Ça représente de l'argent. Donc en fin de mois, il y a une certaine pression pour libérer un maximum de lots, livrer le client, et faire le chiffre d'affaires. »

Il arrive également que le directeur des opérations intervienne personnellement lors de la relecture d'une procédure. Il y a alors un changement de contrôle : ce n'est plus le travail de l'équipe via la procédure papier qui est remis en cause, mais plutôt le travail individuel. De plus, il y a un changement de vision dans la division du travail, car chaque département est indépendant et tourné vers des tâches spécifiques. Voici le témoignage d'un employé qualité :

« Normalement, il ne devrait pas interférer avec mon travail (en parlant du directeur de production) mais c'est vrai que quand il vient te trouver car tu bloques des pièces pour cinquante millions, alors là oui il te met un petit coup de pression. Mais normalement ça ne devrait pas arriver car la qualité est dépendante de la production. C'est juste arrivé une fois ou deux où il est venu me mettre la pression. »

Autre témoignage de l'employé qualité en charge de l'inspection de la qualité des lots :

« Le management aimerait que les FAI soient traitées plus rapidement. In fine quand je bloque trop de pièces, le responsable de la production vient me voir pour voir pourquoi ça bloque, parfois il m'a déjà interpellé en direct par mail, et donc là je lui explique. »

Grâce à ces deux témoignages, nous relevons le décloisonnement des tâches au sein de l'entreprise 1. Nous avons nous-mêmes observé que le directeur des opérations occupe un rôle polyvalent tacite. Lorsque nous l'avons interrogé à ce sujet, celui-ci nous a répondu qu'il avait été envoyé pour améliorer la production de l'entreprise et qu'il est important à ses yeux d'atteindre un certain niveau d'excellence lié à la réputation du groupe : *« On m'a envoyé ici pour remettre de l'ordre. »* Nous relevons que celui-ci a pris le titre de *« directeur des opérations »* alors que son prédécesseur occupait la place de *« directeur de production »*.

Enfin, il existe une troisième forme de contrôle au sein de ce département : la surveillance des services et achats auprès des fournisseurs, afin de vérifier que ceux-ci sont conformes aux obligations imposées par les clients et par les différentes normes régissant le secteur. Cependant, l'employé en charge de cette responsabilité, cette procédure reprend un rayon de relecture trop large, car il n'englobe pas uniquement ce qui concerne la fabrication des pièces, mais bien l'ensemble des achats. Dès lors, il y a un contrôle qui est effectué par le département voisin :

« Ce que les gens ne comprennent pas c'est que des procédures comme ça, ça ne sert à rien, ça te fait perdre du temps. Mais les achats ils savent qu'ils vont ramasser s'il y a un problème. »

Par le biais de ces procédures, il existe au sein du département qualité une division verticale et horizontale du travail, où le travail est séparé avec précision, et vérifié selon le niveau de compétence de chacun : *« Niveau industriel, je suis tout seul à faire ce travail-là donc s'il y a un problème, c'est ma responsabilité. »*

LES PROCEDURES ET LA PREVISION DU TRAVAIL

Un des avantages des pratiques managériales, comme décrit par Fayol et Taylor, est la prévision. Les procédures, au sein du bureau d'études, permettent quant à elles de ne pas contrôler une partie du travail a posteriori, mais bien d'anticiper. En effet, une des fonctions au sein de ce service est de mesurer

la faisabilité d'une pièce lorsqu'elle a été imaginée par les ingénieurs. De cette façon, il est possible de prévoir les ajustements à effectuer pour fabriquer une bielle :

« Il y a des documents qui sont faits. Chaque partie par département doit mettre son accord pour la rédaction des pièces. C'est moi à la base qui crée le document et je mets mes informations, et j'envoie ce document à chaque responsable de zone, responsable du tournage, responsable du fraisage... et chaque responsable voit s'ils ont la possibilité pour le faire, car moi parfois je passe à côté de certaines choses et on peut en discuter. Normalement le document doit passer dans chaque département. »

Le directeur du bureau d'études s'appuie sur les procédures. Celles-ci permettent également aux experts de travailler avec autonomie :

« C'est un truc qui roule depuis des années, les parties je les connais, je vérifie que les autres remplissent leur partie, donc le manager lui-même ne va pas vérifier personnellement si la procédure a été suivie. »

LE TITRE D'INGENIEUR

Avec l'arrivée du nouveau directeur général et du nouveau directeur des opérations, plusieurs employés ont témoigné d'un changement de perception de la place de l'ingénieur. Lors de nos observations, nous avons entendu le manager des ressources humaines à plusieurs reprises évoquer le besoin d'attirer de nouveaux talents avec un diplôme d'ingénieur afin de répondre aux demandes du groupe. Lors de notre entretien avec le directeur des opérations, celui-ci nous a révélé que c'était primordial pour lui de répondre aux exigences actuelles du marché de l'aviation :

« En France, on a les meilleures écoles d'ingénieurs. Ce sont des mecs, ils sont brillants, on doit les faire venir. Et puis l'aéronautique c'est dans notre culture. Moi je suis un enfant du groupe. On est venu me chercher à l'école à Toulouse, puis j'ai fait mon stage. Et aujourd'hui je suis là. »

Lorsque nous avons interviewé la Senior HR manager sur les changements au sein de l'entreprise, elle a mis en exergue l'importance des ingénieurs aux yeux de la direction. Cette vision résonne avec la vision de l'industrie de Taylor qui place l'ingénieur comme référence pour établir les bonnes pratiques à suivre, cependant elle mentionne également le manque de reconnaissance envers les autres postes :

« Je trouve que la reconnaissance se perd, car tu es payé pour faire ton travail, mais quand tu dois faire d'autres projets, il y a parfois une reconnaissance orale, mais ce n'est jamais gratifié. Ils trouvent normal que les ingénieurs disent qu'ils ne sont pas assez payés, mais ils ne pensent pas pareil pour les autres employés ou cadres confondus. Aujourd'hui, on nous parle des ingénieurs et juste des ingénieurs, juste parce qu'ils ont un titre d'ingénieur, même s'ils ne prestent pas le travail. »

En plus du manque de reconnaissance, il y a également un sentiment de lassitude chez les collaborateurs de l'entreprise. Ceux-ci sont conscients que cela vient également du niveau hiérarchique supérieur : *« Le nouveau groupe et les deux nouveaux directeurs ne voient que par les ingénieurs. Entendre à longueur de journée que celui-là c'est une buse, celui-là aussi c'est une buse, ça devient un peu lourd. »*

Ce ressenti est également présent au sein même du bureau d'études par des ingénieurs méthodes, et cela est perçu comme un manque de confiance de la part du directeur de ce département :

« Il fait confiance aux ingénieurs du BE qui sont des ingénieurs purs et durs, c'est-à-dire qu'ils ont leur vision des choses et leur réalisation des pièces. La manager leur fait vraiment confiance, il leur

donne carte blanche, mais on n'a pas assez de rapport et de discussions entre nous. Ce n'est pas très bien défini. Il va falloir mettre ça au point. On n'est pas en désaccord, mais il y a des choses qui ne fonctionnent pas. »

LES OBLIGATIONS DU GROUPE

Alors que l'entreprise avait déjà vécu un rachat, l'autonomie de son site n'avait pas été altérée. Les investisseurs s'impliquaient peu dans la vie de l'entreprise, et seul l'aspect financier comptait, par le biais des opérations comptables. Lors du rachat par le groupe international en 2021 a eu lieu, l'intégration au sein du groupe a imposé de nouvelles obligations au comité de direction. Depuis ce moment, les obligations augmentent. L'un d'entre elle est le devoir d'établir des rapports réguliers vers le groupe au sein de chaque département. Cette nouvelle tâche est perçue comme du contrôle pour la Senior HR, mais particulièrement car le directeur général veut connaître le contenu du rapport :

« Oui j'ai beaucoup de reporting à faire. Et dernièrement on a reçu un fichier que tout le monde remplit dans le groupe, et tu dois respecter leur template. Ils veulent un fichier qui part tous les jours chez eux. On est de plus en plus demandés par le groupe pour faire des rapports. »

Depuis que le groupe demande des rapports fréquents, le directeur général de la filiale liégeoise veut connaître avec exactitude les données envoyées au groupe, le groupe demande également des justifications des chiffres :

« Pour justifier le rapport oui on m'envoie un mail. Normalement c'est le manager RH, mais vu que je suis assez réactive, tout me tombe dessus. Ça vient directement chez moi, mais là je demande toujours l'aval du directeur général, car lui veut savoir exactement ce qu'on me demande. C'est lui qui valide. Je lui envoie les mails ou je le mets des fois en copie, et je lui montre ce qu'on me demande. Quand on s'est rendu compte que le groupe nous demandait des rapports et des KPI, là il veut savoir exactement ce qu'on nous demande. »

« Parfois il demande le contenu des reportings, et il me demande de justifier. Donc oui il y a un contrôle, et il fait la remarque quand ça ne va pas. Il fait aussi des remarques positivement, mais très rarement. »

Il est également nécessaire de souligner que le directeur exerce une forme de contrôle au sein du département des ressources humaines, mais pas au profit du groupe :

« Il faut savoir qu'ils ont une plateforme, et quand tu te connectes tu as toutes les immatriculations à encoder, et les gens ont des formations en interne. Ça c'est récent. (...) Tout ce qui est évaluation de perspective se fait via cette plateforme mais là on n'est pas encore prêt. Donc on a reçu des messages, mais on ne le fait pas. Il m'a dit de ne pas le faire. »

Le directeur général choisit de ne pas pratiquer les évaluations via la plateforme, mais la HR Manager nous a confié que le département est en train de travailler sur une grille de rémunérations pour les employés à double entrée basée sur l'ancienneté et sur les compétences de chacun. On peut voir par cette décision le début d'une forme de leadership transactionnel, mais également la volonté du directeur à avancer seul, indépendamment des décisions du groupe.

Alors que le groupe n'intervient qu'avec une partie des personnes uniquement pour des demandes techniques, comme c'est le cas au département de la qualité, il intervient parfois directement pour la réalisation de tâches. C'est le cas pour le conseiller en prévention, qui occupe également le poste de manager

sécurité et de facility manager. Depuis l'intégration dans le groupe, l'aspect de la sécurité a pris une place plus importante dans sa description de poste, puisque la sécurité est une des valeurs du groupe. C'est au travers de ce témoignage qu'on décrit l'opposition du directeur général face à des décisions du groupe :

« Et le problème avec le directeur général, c'est que ce qui vient du groupe, il n'en a rien à cirer. Donc j'ai des demandes du groupe, et lui ne veut pas que je fasse ces choses-là, puis quand il se fait remonter les bretelles deux mois après, alors là je dois les faire en urgence, et ça c'est pénible. »

L'AUTONOMIE, LA RESPONSABILITE ET LA POSITION DU MANAGEMENT

Alors que l'autonomie est généralement perçue positivement, le leadership du laisser-faire, défini par James, est également une source de perturbation au sein de cette organisation par le manque de clarté du positionnement du management :

« Dans la fonction que j'ai, il faut de l'autonomie, énormément. Mais par contre, il faut que la ligne hiérarchique prenne sa responsabilité. Ce qui est compliqué dans mon rôle, c'est que je suis là pour conseiller. Il n'y a pas de lien hiérarchique. Et en fait, si la ligne hiérarchique ne prend pas ses responsabilités, il n'y a rien qui bouge. Mais après on me demande à moi que la sécurité aille bien. Mais ce n'est pas comme ça que ça fonctionne. (...) J'ai pas de souci à avoir de l'autonomie comme j'ai maintenant, et j'aime mieux, car j'aime pas de me faire contrôler, et tout, mais quelque chose que je voudrais c'est d'avoir une seule direction. Déjà le problème d'avoir deux chefs, c'est qu'un va vers la gauche, et l'autre va vers la droite. Ils se mêlent l'un l'autre de ce qui est pour l'autre, ce n'est pas toujours évident. » témoignage du conseiller en prévention et manager sécurité.

Le manque de positionnement se fait également ressentir lors de l'affectation des tâches, et les travailleurs ont l'impression de perdre du temps :

« On tourne en rond car certaines personnes dans le management ne se positionnent pas... On tourne en rond pour des documents, pour certaines demandes... C'est juste une question de position mais on se renvoie la balle. » témoignage de la Senior HR.

« T'as travaillé trois jours pour rien, pour qu'au final ils se mettent d'accord, mais ça prend trois semaines. C'est tout le temps comme ça, t'as pas une direction claire. »

« T'en as un qui te dit qu'on va faire ça et ça pour la ligne, puis deux heures après t'as l'autre qui te dit autre chose, puis quand tu as une réunion globale avec tout le monde sur ce que le directeur général avait dit, il dit qu'il n'a jamais dit ça. Mais donc on travaillé deux jours sur le projet dans le sens que tu as dit. Et c'est tout le temps comme ça. Toutes les priorités changent, sur la même journée, trois voire quatre fois. »

Le positionnement, décrit comme changeant, par les travailleurs, impliquent aussi un manque de clarté par rapport à la responsabilité. Les travailleurs sont confus quant aux responsabilités de chaque directeur, mais également vis-à-vis de leur responsabilité : *« Je ne sais même pas exactement de quoi il est responsable »* nous a dit l'ingénieur référent méthodes en parlant du directeur du bureau d'études.

Témoignage du conseiller en prévention et manager sécurité : *« Ils font une réunion entre directeurs, et moi j'y participe pour la sécurité, mais tu n'as jamais une ligne directrice qui en ressort. »*

Le laisser-faire des managers est finalement appliqué et fonctionne, parce que les personnes ont de l'expérience ou sont décrites comme professionnelles, cependant il est opportun de se questionner sur

la volonté de ce leadership. Car il en ressort finalement, aux yeux des travailleurs de certains départements, qu'ils le perçoivent plus comme du laisser-aller plutôt que comme de la responsabilisation :

« Il y a vraiment un manquement de la part des managers, au niveau de la gestion de leurs équipes, des objectifs de leur équipe, ils ne suivent absolument pas. Je pense qu'ils ont de chance que les gens travaillent avec autonomie, et que certaines personnes sont assez professionnelles et font leur boulot. Mais à la limite ils ne savent pas ce que la personne fait pendant deux heures, ils ne contrôlent pas. »

La Senior HR Officer, au travers de plusieurs exemples, nous explique également qu'elle perçoit le manque de contrôle comme de la désresponsabilisation du manager. Elle parle notamment des absences de ses collègues, qu'elle remarque lorsqu'elle vérifie les pointages pour le payroll. Le comptable nous a expliqué qu'il reçoit des notes de frais à rembourser qui ne sont pas signées par les managers, car selon lui, les gens ne prennent plus la peine de demander. Cette tendance à ne plus vérifier le travail, notamment par les procédures, des travailleurs a des conséquences :

« Je vais prendre le cas d'une personne qui a démissionné et qui a travaillé chez nous : on avait libéré cette dame plus tôt mais avec une obligation de terminer certaines tâches, donc on lui a permis de faire de télétravail pour terminer ses intrastats, puis on a reçu un recommandé de la région wallonne comme quoi on n'avait plus rentré depuis le mois de février ou le mois de mars les intrastats. Donc il a fallu agir dans l'urgence et on s'est rendu compte que la procédure n'a pas été suivie, que la personne était en télétravail à l'aise pour les faire, mais il n'y a jamais personne qui a vérifié qu'elle les faisait donc on s'est retrouvé dans un système de crise, parce qu'en plus de ça la personne n'avait pas formé la personne suivante. Donc oui il y a des procédures, mais le manager ne vérifie pas que le travail est fait. »

Le changement de positionnement a également des répercussions sur la vie au sein des équipes, où les travailleurs ressentent le changement de position via leur manager. Cela provoque des démotivations. Voici le témoignage d'un ingénieur qualité, qui nous parle du manque d'épanouissement :

« Maintenant, le directeur général, il demande tout le temps des choses différentes. Alors plutôt que d'aller à l'encontre, mon manager transfère tout, et du coup ce n'est pas en ordre. Un jour on travaille sur un truc, et l'autre jour on travaille sur autre chose. Du coup, du coup ce n'est pas très épanouissant. »

Voici le ressenti d'un employé qualité en parlant d'une conversation avec son manager à propos du management de l'entreprise, alors qu'il a voulu discuter de certains problèmes à la réunion hebdomadaire : *« Par moment, je me dis que ça ne sert plus à rien de discuter, car il y a une ligne managériale qui est défendue. »*

Tout au long de l'analyse de nos données, nous avons remarqué que le rôle du manager est vu comme le rôle de traducteur, de la théorie de la régulation sociale, au sein de l'entreprise 1. La ligne directrice changeante à laquelle ils se réfèrent a pour conséquence, à leurs yeux, que les managers ne prennent plus suffisamment de responsabilités. Il en ressort qu'une de leurs attentes est de recevoir des consignes claires, afin de travailler avec autonomie.

Pourtant, le rôle de traducteur des différents directeurs ne se remarque pas, à nouveau à cause du manque de prise de responsabilité :

« La vision du directeur général, je dirais qu'elle est pas mal : moderniser les outils qui sont très vieux et rendre l'entreprise plus efficace, et donc plus rentable, mais le problème c'est que les managers, ils ont une vision où ils veulent juste garder leur place à leur poste. Ils vont parfois se

trier dans les pattes et faire de la politique pour se faire bien voir, et contourner les problèmes et qu'ils ne soient pas liés à eux. C'est souvent du ping-pong et une fuite de responsabilité. »

CONFIANCE ET CONTROLE

Au sein des départements où le manager continue à pratiquer les rôles du manager, l'autonomie est vue positivement, et les employés soulignent qu'ils prennent l'autonomie dont ils bénéficient pour une marque de confiance :

« Je dirais que mon autonomie est assez grande, il ne va jamais vérifier le détail. Il va voir si c'est cohérent. Quand j'écris une procédure il ne va pas s'amuser à relire tout le texte, il va voir si la modification que je fais c'est cohérent avec le projet qui est en cours. » témoignage d'un ingénieur qualité en parlant du directeur qualité.

Cependant, si l'autonomie est vue comme une marque de confiance, le manque de confiance n'est pas perçu comme un refus d'autonomie, mais plutôt comme du contrôle :

« Et à lui il ne lui fit pas confiance, donc il contrôle, mais il s'en fout donc il ne le prend pas mal. Mais par contre mon autre collègue il le prend mal. »

Au sein du département qualité, une réunion a lieu tous les lundis. Selon les points de vue des membres de l'équipe, la réunion n'a pas la même signification. Alors que pour certains, les objectifs sont revus en équipes, pour d'autres, il y a une notion de micromanagement :

« La réunion est surtout focalisée sur les KPI, et l'analyse qui en découle. (...) C'est le manager qui balaye les chiffres puis il pose des questions, il vérifie si les données sont correctes. »

« Moi je trouve qu'il le contrôle maintenant, le lundi on fait une réunion, et il lui demande tout le temps combien de FAI, ce sont des dossiers à préparer pour les clients, et il lui demande toujours combien il en a fait par jour et combien il en a en retard. Combien il en a à faire, et pourquoi il n'en a pas fait plus la semaine passée... Tous les lundis ça part mal à cause de ça. C'est gênant car ça devient une conversation, mais normalement c'est une réunion d'équipe et on est tous là. »

« Ouais le lundi on fait une réunion, c'est cool pendant une heure on papote. »

Si on reprend la définition du management par Thiétart (2003) : « action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, qui s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise » (cité par Plane, 2019, p. 1), la notion de contrôle est présente, cela fait partie intégrante du rôle d'un manager. Cependant, lors de la lecture de ces témoignages, il est plus pertinent de voir le comportement de ce manager sous l'angle du micromanagement en fonction des membres de l'équipes : « Lui il est nouveau alors il est plus derrière lui quand même. » Cette phrase fait écho aux caractéristiques du micromanagement de Rajkumar & Mishra (2019), où l'un des avantages est de former les collaborateurs qui entrent dans une équipe de manière plus efficace.

Enfin, au travers des angles différents au sein du département qualité, on peut également analyser ce comportement comme situationnel selon la théorie de Hersey et Blanchard (1969), ce manager n'adopte ni un comportement de leadership négatif ou de leadership positif, mais il s'adapte en fonction de la confiance qu'il a envers des membres de son équipes, afin de produire un travail de qualité.

TECHNIQUES DETOURNEES, PERSONNALITE ET MANAGEMENT ARCHAÏQUE

Alors que le micromanagement est défini par les auteurs comme un forme de leadership, et non comme une technique de gestion, il se caractérise notamment par un contrôle accru, une vision à court terme, et une perte de temps (Mishra, Rajkumar & Mishra, 2019). Au sein de l'entreprise 1, c'est également ce qu'il peut ressortir des témoignages lorsqu'on les compare avec cette définition du micromanagement. Cependant, nous remarquons que le directeur général ne contrôle pas avec précision le travail effectué, mais qu'il a recourt à des techniques diverses pour asseoir une forme de leadership basée sur la surveillance :

« Le directeur général et le directeur des opérations, ils passent très souvent dans l'open space, contrairement au précédent directeur. Ils passent tous les jours dire bonjour dans l'open space mais ils demandent régulièrement quand tu travailles où tu en es par rapport à ce qu' eux ont demandé, et quand est-ce que tu auras fini. »

« Le directeur général, quand il passe, il me demande toujours où en est cet employé et si moi je sais bien ce qu'il fait. Il pense que lui, tout est dans sa tête et qu'il n'écrit rien, alors que ce n'est pas vrai. Il me demande tout le temps quand il aura fini, car il coût assez cher et il veut qu'il termine plus tôt. »

« Quand il passe devant mon bureau, et que je sens que si je ne suis pas comme ça en train de taper à mon PC ou que quelqu'un est dans mon bureau en train de me parler, s'il passe dans le couloir, je sens son regard et qu'il se demande ce que je fais. »

Selon les données tirées de nos entretiens, la personnalité du directeur général tient parfois du leadership par la peur. Nous ne décrivons pas le leadership du directeur général comme un leadership autocratique, les travailleurs ne mentionnent jamais le fait qu'il décide tout seul pour l'ensemble de l'organisation. Toutefois, ils relèvent le ton sur lequel il s'adresse aux travailleurs :

« Et des fois il s'emporte très vite. (...) C'est plutôt des pics, c'est plutôt un caractériel. »

« En fait il est assez cash, mais malheureusement parfois il fait des remarques qu'il ne devrait pas faire, il devrait atteindre d'être seul avec la personne. Il fait des remarques au directeur de production, mais devant toute son équipe. »

Dans les paragraphes plus hauts, nous avons relevé le manque de prise de responsabilité du comité de direction. Dans ce témoignage, nous remarquons que cette tendance est également suivie par le directeur général selon l'avis des travailleurs :

« Le directeur général est quelqu'un qui fait énormément de petites remarques, ça c'est vrai, mais quand il doit dire des choses et remettre à leur place certains personnes dans le staff du CODIR il ne le fait pas, il veut passer par la Manager RH, et là je pense que c'est à lui de le faire, c'est lui le directeur général. Par contre, à côté de ça, faire des petites remarques sur tout le monde, ça oui il va les faire. (...) Mais quand il y a des choses à dire au CODIR, là il passe par la manager RH car il ne veut pas se les mettre à dos, ou plutôt qu'il ne veut pas se mouiller. »

Dans l'esprit des travailleurs, il y a même une connotation du passé dans la façon de gérer l'entreprise, et à plusieurs reprises ceux-ci ont mentionné que le travail en équipe n'est pas mis en avant :

« Il a un management des années 80, c'est marche ou crève. (...) Il n'arrive pas à maintenir ses équipes, car il tire des balles sur tout le monde. »

Lors de nos entretiens, nous n'avons volontairement pas utilisé le mot micromanagement, afin de ne pas influencer les réponses de nos intervenants, cependant celui-ci a été employé par les personnes interviewées :

« Par micromanagement, j'entends qu'on doit tout le temps gérer des petites choses au moment t, et ce n'est jamais concerté, et c'est jamais avec une vision à long terme ou une vision d'équipe. (...) Et donc nous on est déjà en train de bosser et l'idée change. »

Dans les témoignages, il y a aussi une notion de contrôle superficiel, mais l'expression « pression » revient fréquemment :

« Ce n'est pas tellement contrôlé sur ce que je fais, je pense que ce qu'ils font, c'est un micromanagement archaïque, c'est-à-dire que pour eux, si t'es pas là jusque 18 ou 19 heures, tu bosses pas. C'est à ce moment-là que tu sens qu'ils ont une faculté de mettre la pression qui est « malsaine » et que tu te sens contrôlé. (...) Moi j'arrive tôt, vers 7 heures et demi, et je repars vers 15 heures et demi, et ce qu'il ne voit pas c'est que le soir, je me reconnecte, je finis un dossier chez moi. C'est dur à voir, mais vu qu'ils ne te font pas confiance, tu te sens constamment contrôlé. »

CONTROLE, PRESSION, ROLES ET DEMOTIVATION

Avec l'arrivée du nouveau directeur général et du nouveau directeur de production, les employés ont vu un changement de gestion de la part de leurs départements :

« Mon manager c'est compliqué car il a changé, au début il était plutôt comme le manager idéal et il te laissait tranquille, mais d'un autre côté quand on passait du temps dans son bureau on apprenait beaucoup de choses et c'était super intéressant. Maintenant il a changé dans le sens où il reçoit beaucoup de pression du directeur général, et il n'arrive pas à la garder pour lui, il la transfère à son équipe. Moi je ne me sens pas tellement stressé, mais je sens que d'autres membres de l'équipe sont stressés et ça met une ambiance pas terrible »

A plusieurs reprises, les intervenants ont parlé de démotivation. Cet élément est une des conséquences du micromanagement (Mishra ,Rajkumar & Mishra, 2019). Le mot « pression » a été employé par plusieurs intervenants différents. Ceux-ci assimilent ce terme à celui de contrôle. Ce qu'ils reprochent également est la vision court-termiste du nouveau comité de direction :

« Eux la seule chose qu'ils amènent en voulant contrôler et en mettant une pression de dingue, c'est que plus personne n'a envie de bosser. »

« On est moins bien considérés, et donc contrôlés, mais pas bien. Jamais il ne me demande l'avancement d'un dossier, alors qu'avant on avait des dead lines, mais eux, ils n'ont pas de vision, alors ils te contrôlent au timing. »

Alors que nous avons déjà souligné l'importance des fonctions d'ingénieur pour la nouvelle direction, nous avons également compris qu'un ensemble de fonctions est perçue comme indispensable

dans la nouvelle organisation du travail que le comité de direction tente de mettre en place, au travers des divers arguments avancés par les travailleurs :

« Ouais ils sont surveillés, mais pas tous. Tu le vois parfois aux réflexions. On est surveillés, mais à des niveaux différents. Et quand il y a quelque chose qui ne va pas, tu le vois assez vite car il y a une note de service après. Je ne dis pas qu'il ne faut pas mettre des règles, c'est la façon dont ils les mettent. Il se passe quelque chose qui les dérange, et après ils mettent quelque chose en place. Mais avec les ragots, tu sais que la mise en place, ça concerne une personne. »

« C'est un peu aussi à la tête du client. En fonction de ta fonction, et de ce que tu leur apportes, tu es considéré différemment. »

« Par exemple, le manager de maintenance, il est indispensable si une machine s'arrête, alors il est bien considéré. »

Ce témoignage est celui du conseiller en prévention et manager sécurité, qui a lui-même été manager de la maintenance, jusqu'en janvier 2023. Il a remarqué qu'il est plus contrôlé depuis qu'il a changé de fonction.

De plus, nous avons relevé à plusieurs reprises la crainte d'être licencié pour les personnes qui n'ont pas une fonction pensée comme essentielle dans les rouages industriels :

« La seule chose qu'ils voient c'est les chiffres, et ils disent qu'on est de trop. »

« Ils regardent personne par personne, mais jamais au sein de l'équipe. »

Les employés ou cadres reconnus comme essentiels sont les individus avec un diplôme d'ingénieur ou une expérience équivalente, ou avec une fonction technique centrale à l'organisation d'une usine. Le directeur des opérations légitimise leur place, et leur offre une forme de pouvoir, au sens wébérien du terme, quitte à dénigrer d'autres postes avec de l'autorité :

« Elle (en parlant de la directrice financière) on peut la remplacer. (...) Mais par contre, un gars comme X (ingénieur au sein du bureau d'études), on en a besoin. Il est en train de concevoir une bielle en plastique. »

Ce témoignage peut également être analysé sous un angle taylorien, où les personnes qui créent les méthodes de travail ont une place de premier rang dans l'organisation.

PROACTIVITE

Afin de ne pas être contrôlée, la Senior HR Officer adopte une attitude proactive. Dans ses témoignages, nous remarquons qu'elle emploie également les mots « expérience » et « confiance ». Dans un paragraphe précédent, nous avons relevé que les individus assimilent l'autonomie à la confiance. Elle a toujours travaillé comme ça, dans l'ancienne organisation, et avec ses différents managers. Elle pense que le contrôle est important, cependant elle pense qu'il est préférable de tenir la hiérarchie au courant plutôt que d'atteindre que celle-ci intervienne :

« En général il ne regarde jamais ce que je fais (en parlant du directeur général). Maintenant, j'envoie toujours un calendrier avec les étapes importantes, et je fais signer des documents au

moment des étapes donc il y a toujours une vérification et des échanges qui sont faits, mais principalement avec mon manager et le directeur général. »

« Après on a échangé, j'ai corrigé, on a échangé et on a finalisé ça toutes les deux. Oui elle regarde, mais c'est parce que j'ai une démarche proactive. Ce n'est pas une vérification de mon travail. Il y a une confiance qui s'est installée via mes années d'expérience, mais moi je suis comme ça, j'ai tendance à échanger et ne pas faire ça dans mon coin et à valider. Je pense qu'une validation c'est toujours mieux. »

« Moi le directeur de production ne me contrôle absolument pas, on a plutôt des échanges, même proactifs. »

LE DIRECTEUR DES OPERATIONS

Au travers de plusieurs observations, lors de notre implication professionnelle dans l'entreprise 1, nous avons noté que le directeur des opérations parlait de personnes qui ne sont pas dans son équipe. Au cours de notre récolte de données via les entretiens, nous avons tiré des éléments tirés de la définition du micromanagement au sein des discours des intervenants. Parmi les éléments remarquables, il y a la perte de temps à propos de détails :

« Les moments où je suis confronté à lui c'est quand je bloque des pièces parce qu'elles ne sont pas conformes. Donc là il va venir me voir car lui il veut trouver une solution pour ses pièces, maintenant là où il me contrôle c'est comment je motive le fait que je bloque les pièces. Il ne va pas me faire confiance, il va tout le temps me demander une explication. Il devrait rester au-dessus de ça dans le sens où il est directeur, il ne devrait pas demander le détail, mais bon ça c'est dans sa personnalité. »

Nous avons mentionné à plusieurs reprises au cours de la rédaction de ce travail qu'il y a une démotivation au sein de l'entreprise 1. D'après nos témoins privilégiés, c'est en partie dû à cause du manque de sens. La vision de l'entreprise change régulièrement, et nous avons également souligné que le positionnement du management n'est pas clair. Parmi les éléments recueillis, nous avons remarqué la place centrale de la production, au détriment d'autres services n'occupant pourtant pas une place de service support :

« Tu m'aurais interviewé avant, je n'aurais pas eu le même discours. Je ne sais pas si je vais rester, je réfléchis. Le travail est trop brouillon pour faire quelque chose qui a du sens. On change tout le temps de sujet, le directeur des opérations, comme c'est un chien fou, il saute d'un truc à l'autre, il n'y a pas de ligne directrice. Comme le directeur général, il n'arrive pas à garder le contrôle de ses directeurs ça ne part pas dans la bonne direction. »

« Ils ont mis en place une réunion pour la production, mais il y a des gens comme moi qui ne sont pas dans la production, et il va les suivre. Il va voir si ce qui est demandé est fait. Il te gueule dessus, c'est un chien fou »

A aucun moment les personnes interviewées n'ont remis les compétences ou qualification du directeur des opérations en cause. Ils ont émis des avis critiques face à la méthode de calcul des résultats de production du groupe, mais ils n'ont pas assimilé ce changement à la nouvelle personne. Par contre, parmi notre échantillon, nous avons reçu des opinions marquées quant à la personnalité de celui-ci :

« Quand je bloque des pièces ça se passe dans la tension. »

« Ce qui est embêtant c'est qu'il vient en levant la voix en montant dans les tours, alors que ça pourrait rester une discussion. »

« Sans rentrer dans le jeu émotionnel, alors que lui il va essayer de t'emmener dedans. »
« Dans mon travail, le directeur des opérations, il est impliqué juste au niveau du contrôle. En gros, les seuls moments où il s'intéresse à ce que je fais, c'est quand il doit rendre des comptes, et qu'il va être contrôlé sur un truc ou l'autre au niveau du groupe. C'est le seul moment où il se tracasse. Il me parle à peine, sauf quand il a un souci. J'ai des one-to-one prévus avec lui tous les quinze jours, je crois que depuis le début de l'année, j'en ai eu un. Il les annule tous. Et au bout d'un temps, il me demande où on en est sur le projet, car il va devoir rendre des comptes. Donc implication zéro. »

LE DIRECTEUR GENERAL ET LE DIRECTEUR DES OPERATIONS

« Ces deux-là ils sont arrivés comme des cow-boys » : témoignage du Senior Accountant en parlant du directeur général et du directeur des opérations.

Alors que les deux nouveaux directeurs sont arrivés en même temps et envoyés par le groupe, il existe une dualité entre la façon dont ils sont perçus par les collaborateurs de la société, mais également une complémentarité des deux personnes. Le directeur est consultant, et cette mission sera la dernière de sa carrière. Tandis que le directeur des opérations se sert de cette mission comme tremplin pour sa carrière : *« J'espère être directeur avant mes quarante ans. »*

Pour les employés, il y a un manque d'implication au sein de l'entreprise : *« Il s'en fout, il veut juste une belle ligne sur son CV. »*

En effet, les deux personnes sont souvent assimilées, et le directeur des opérations bénéficie du soutien du directeur général selon les situations.

« Ca vient du groupe et de sa personnalité... C'est un bouledogue. Il impose sa personne, mais c'est difficile de le contourner. Le fait qu'il est venu en même temps que le directeur général, et qu'il est proche de lui, ça lui donne un atout supplémentaire pour imposer sa vision. »

« Oui c'est déjà arrivé que je lui tiennne tête, soit ça finit par une discussion sans conclusion, et on reste chacun sur nos positions, soit on va dans le bureau du directeur qualité, et on règle le différend. Mais souvent il se range de son côté, car c'est lui qui est le plus proche du directeur général et le plus proche du groupe. »

Cependant, le directeur général s'oppose régulièrement au groupe, comme nous l'avons vu précédemment, lorsqu'il refuse d'appliquer des demandes venant de France. Il travaille avec indépendance, et il essaye de créer une vision pour l'entreprise liégeoise, qui suit les objectifs stratégiques fixés par le groupe, mais qui ne respecte pas à la lettre les demandes liées à l'intégration de la société au sein de celui-ci.

« Je dirais qu'il a une bonne vision, mais il n'y arrive pas par sa personnalité. » en parlant du directeur général.

ENTREPRISE 2

La deuxième entreprise que nous avons choisie comme terrain de recherche est également une industrie basée dans la province de Liège. Elle a une histoire similaire à la première, et a une taille équivalente. Actuellement, il y a 150 salariés, ainsi que des intérimaires selon la charge de production.

L'entreprise a été fondée en 1989, elle produit des systèmes d'alimentation électrique sans coupure. D'origine familiale, l'entreprise a d'abord vécu un rebranding avant d'être vendue deux fois à des groupes d'actionnaires, puis elle a finalement été intégrée à un groupe de renommée internationale lors d'un rachat :

« Je suis arrivé il y a quatre ans, puis il y a eu un rebranding aux alentours de juin 2019. »

« A l'époque on avait le headquarters sur Liège, qui avait l'autorité sur l'ensemble des filiales, et en somme les filiales avaient vocation à assurer la vente. (...) puis on a été rachetés, et Liège est devenu une sorte de fournisseur en interne (...) même si on fait partie du même groupe. Si on parle d'intégration, ça fait plus ou moins deux ans qu'on fait partie du groupe. »

L'organigramme de la société se compose d'un département pricing, qui a également une fonction commerciale, d'un département projet avec des ingénieurs projets qui coordonnent toute l'exécution liée à chaque projet client, d'un site d'assemblage et de production, avec responsable de production qui chapeaute l'activité dans l'atelier, d'un département manufacturing qui rédige des méthodes de fabrication, des procédures et établit un planning, d'un département achats, d'un département des ressources humaines, d'un département finance et est également composée d'un département engineering divisé en plusieurs parties.

La filiale dépend d'un niveau supérieur basé en Allemagne, qui doit lui-même répondre à la maison-mère basée en Angleterre. Le comité de direction à Liège est composé de trois personnes.

« Moi je fais partie du middle management au niveau de l'organisation, même si c'est particulièrement plat. »

HERITAGE DU PASSE

Au fil des entretiens, les personnes interrogées sont revenues sur l'héritage de la culture passée, et elles ont toutes mentionné un contrôle accru par une personne en particulier. A nouveau, lors de nos entretiens, nous n'avons pas mentionné le terme *micromanagement* pour ne pas les influencer. C'est pourtant ce terme, ainsi que celui d'*autocratie*, qui sont apparus spontanément dans les réponses récoltées.

« Moi je n'ai pas connu la période autocratique où il y avait une personne qui voulait avoir la main mise sur pratiquement toutes les décisions, et qui a cédé l'entreprise. Lui était investisseur, donc c'était géré comme une grosse épicerie. Mais ce qu'on m'en a dit, c'est que sous certains aspects c'était proche du micromanagement, où chaque sou était compté et où l'autonomie de décision n'était pas très large. Et apparemment ça a quand même déteint sur certaines personnes qui sont toujours un peu contaminées par ces pratiques-là. »

« La particularité de l'entreprise, c'est vraiment cette dualité entre l'ancienne entreprise familiale locale, et l'acquisition par un très grand groupe international, qui a une vision et une stratégie

extrêmement claire, et Liège qui est une entreprise tout à fait habituée à avoir un décideur qui décide tout, où on fait à la tête du client, on n'a pas vraiment de vision, tant qu'on sort des machines on est contents. Il n'y a pas de process, c'est très artisanal, si on fait du chiffre tant mieux mais si on a un problème on verra à ce moment-là. Donc pas de proactivité. C'est un virage à 360 degrés quand on est achetés par un groupe comme ça. »

Selon les membres de l'entreprise, les pratiques de management qui avaient lieu avec l'ancienne organisation, relèvent également d'une mentalité qui n'est plus actuelle : « *Quand je suis arrivé, je trouvais que certaines personnes avaient une mentalité un peu vieux jeu.* »

En effet, les personnes interrogées associent le contrôle aux personnes avec un mentalité « vieux jeu » et à l'ancienne culture d'entreprise, dont certaines personnes sont encore imprégnées :

« Ma manager c'est pas vraiment ma cheffe, c'est plutôt une collègue. Par contre mon N+2 il est pas loin de la pension, il est un peu décalé, il travaille à l'ancienne, du coup c'est pas lui qui va m'aider, il va plus me freiner en me mettant des petites procédures dans les pattes qui sont pas très utiles, selon moi et selon mes collègues. Il attache beaucoup d'importance, à ce qui selon moi n'est pas important. (...) Ca prend beaucoup de temps. » : témoignage du Project Manager

« Il y a un manager dans une autre équipe, il veut tout gérer, il veut tout savoir, il regarde systématiquement comment tu avances. » : témoignage d'un ingénieur en R&D en parlant du N+2 du Project Manager

« Dans les anciens, il y en a qui ont du mal avec ça. Il est ouvert à la discussion et tout ça, mais tu sens qu'il y a le passif. » : témoignage du Manufacturing Manager

L'héritage du passé a impact sur le travail de gestion des ressources humaines :

« Et aujourd'hui, ils essaient encore de faire à la tête du client, et moi je dois lutter pour qu'on arrête de faire des trucs qui ne sont pas équitables. »

ORGANISATION DESORGANISEE

Selon les témoignages, le passé de l'entreprise joue également sur les pratiques d'organisation de celles-ci. Le sentiment de retard par rapport au temps se fait à nouveau ressentir par le manque d'outils. Voici les témoignages d'un Project Manager arrivé il y a huit mois :

« Quand t'arrives ici, c'est un peu spécial. Crée ton propre outil et tu te démerdes. Mais quand t'arrives t'es surpris, car c'est une grosse boîte et ils fonctionnent vingt ans en arrière. »

« Ca m'a un peu choqué et énervé, parce qu'en fait t'es perdu. Tu te dis « mais comment est-ce que vous travaillez ? » T'as un peu de l'énervement, car tu te dis qu'on va te reprocher de pas être à la hauteur. C'est une organisation qui n'est pas organisée. Maintenant je suis rentré dans le moule. »

Pour les travailleurs qui sont là depuis plusieurs années, l'avis par rapport aux procédures est moins tranché. Pour cet ingénieur en mécanique qui a commencé sa carrière là-bas, c'est parce que l'entreprise était de petite taille que cela fonctionnait :

« On doit encoder nos heures, dire combien de temps on a passé, tel jour. (...) Sinon il n'y a pas vraiment de procédures. De base c'était une petite société familiale, où tout le monde se connaît, et il n'y avait pas de procédure. On travaillait et on s'arrangeait quoi. »

Pour la People Partner, arrivée au moment du rachat, le travail manque parfois de sens, et c'est dû au manque de structure :

« Parfois on se laisse tomber dans le travers de la boîte : on fait les choses et on ne sait pas pourquoi, on ne sait pas comment, mais on les fait et c'est ce qui compte. Et ça c'est dommage, car on est les premières à dire qu'on a pas assez de structure, mais on ne balaye pas toujours devant notre porte. »

Il y a également l'expérience des anciens qui portent l'organisation. Ceux-ci ont un rôle central dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise :

« T'as beaucoup de personnes qui sont là depuis très longtemps. Les gens vont bientôt être pensionnés, mais c'est eux les leaders. Et du coup ça marche, car ils sont habitués et ils ont l'expérience. »

L'organisation du travail est gérée quotidiennement sans ligne directrice, et selon cet ingénieur, il manque également des outils de gestion. La communication informelle à l'intérieur de la société occupe une place importante :

« Moi je vais souvent à l'atelier pour voir où ils en sont car on n'a pas d'ERP. C'est vraiment du travail journalier mais pas de monitoring. »

« Tout est réglé rapidement. Le matin on te parle d'un problème, le soir il n'y a plus de problème. Comme c'est beaucoup de communication directe, tout se fait oralement. Les gens se déplacent et ils vont s'arranger oralement. Parfois t'arrives le matin et t'as des énormes problèmes, puis à quatorze heures c'est solutionné. Les gens se bougent. Parfois c'est même un peu de pression, car si toi tu prends deux trois jours, on va te regarder et te demander si c'est pas encore fait. »

APPARTENIR À UN GROUPE

La People Partner de l'entreprise 2 nous a confié, toujours en parlant de l'héritage du passé, qu'il y a une résistance face à l'arrivée du groupe. Elle explique cette résistance par la peur d'un revente. Toutefois, les personnes interrogées nous livrent également que l'arrivée du groupe apporte une structure et une organisation plus claire. L'intégration au groupe a engendré des changements de pratiques de management, mais a également envoyé de nouveaux responsables :

« Le groupe n'a pas été très bien accueilli. C'est une entreprise qui a été revendue deux fois à des fonds d'investissement. (...) Ils ont fait beaucoup de dégâts. Aujourd'hui, soit ils voient le groupe d'un mauvais œil car il y a des règles et des procédures, et ça les ralentit dans leur flexibilité. Mais ils ne voient pas toujours le côté grand groupe qui nous sauve. Et inconsciemment il y a cette peur qu'ils nous revendent encore. »

« Actuellement il y a trois personnes dans le comité de direction. Un qui était là avant, et un où je t'ai dit qu'il était très derrière ses employés et qu'il veut tout gérer. Et les deux autres, ce sont des Allemands qui viennent du siège social du département. Avec la langue, il y a une barrière qui va qu'il y a une distance avec eux, mais ils essaient d'être assez ouverts vers les employés. »

Le rachat de la société a aussi eu un impact sur la culture d'entreprise, la vision et les missions. Ce remaniement permet de mettre en place de nouveaux instruments de mesures des résultats individuels, et les candidats sont considérés comme des talents. L'individu occupe désormais une place centrale dans les pratiques managériales.

« Maintenant le groupe a redéfini les rôles, et certains responsables sont venus d'Allemagne. Il y a aussi quatre valeurs : ne pas rendre les choses complexes, être autonome et self-entrepreneur, bold, agile. Maintenant on fait des évaluations pour voir si match entre le comportement et l'état d'esprit »

« Il y a un côté bureaucratique qui existait moins avant, car il y avait beaucoup de flou, on était plutôt au cas par cas. Maintenant il faut vraiment se plier, il y a tout un schéma de décision, et quand une politique est mise en place à haut niveau, il faut que ça se répercute sur toutes les activités. Toutes les contraintes qui viennent autour de notre activité qui n'existait pas avant. »

« L'idée est de documenter s'il y a un problème, donc on va vers des évaluations trimestrielles. Derrière ça, il y a aussi l'idée d'établir un plan de carrière. (...) Aujourd'hui il y a une structure et un cadre de travail plus clair. »

« Ils ont des standards sur les définitions et sur la mesure des performances qui fait que ce qu'on estime comme acceptable ou bon était peut-être jugé par le passé extraordinaire. »

Ces divers récits de cadres appartenant au middle management permettent aussi de juger du changement de leadership insufflé par le groupe. Le leadership autocratique était présent dans l'ancienne organisation, car les décisions n'étaient prises que par une personne, et a continué malgré les rachats par des investisseurs. Malgré l'intégration au groupe, celui-ci perdure via les anciens managers. Mais malgré tout, le groupe essaye d'imposer de nouvelles pratiques via des nouvelles valeurs, et une nouvelle politique des ressources humaines.

L'appartenance à un groupe impose aussi des contraintes. Celles-ci peuvent être perçues comme une forme de contrôle :

« Il y a des logiciels qui ont été interdits. Avant on avait un pc où on était administrateur et il n'y avait pas de contrôle, maintenant c'est le groupe qui est administrateur. »

« Il y a tout ce qui est compliance par le groupe. On est audités. (...) Il y a quand même une forme de contrôle. »

« Ca c'est la perception de chacun, mais moi je ne me sens pas contrôlé. J'ai été habitué à travailler pour des gros groupes, où on a énormément de reportings. (...) Moi je trouve ça normal de faire des reportings vers ma hiérarchie, c'est dans ma fonction. »

Cependant, ce format de surveillance par le groupe n'est pas perçu comme un manque d'autonomie. Les acteurs perçoivent le système comme lent, et challengeant. Le rôle de manager prend une dimension différente du passé :

« Vu que c'est une grosse boîte, au niveau des CAPEX, ce sont des gros montants et je suis assez libre, mais par contre si ce sont des gros projets où ce sont des plus grosses sommes, là je dois passer par mon COO, et proposer un retour sur investissement, il faut un retour par le groupe. C'est assez vertical. »

« Je vais proposer des solutions, ça passe par mon COO, qui lui doit reporter à son chef en Allemagne, et en Allemagne ça va retourner en Angleterre, et ça revient. Toutes les grosses décisions ce n'est pas moi. Mais bon je suis assez libre, et ils sont assez à l'écoute, donc dès que c'est factuel, et qu'on montre que le besoin est là, le retour est toujours positif. »

« On est challengé, ce qui est normal, et c'est un peu lent car c'est une grosse structure. »

« Le groupe il impose beaucoup de choses en termes de matériel par exemple. T'as plein de trucs qui sont bloqués. Il y a beaucoup de ralentissement. »

UNE ORGANISATION EN CHANGEMENT

La société, de base autocratique, et définie comme familiale, voire patriarcale, par les personnes interviewées, a adopté plusieurs changements depuis la présence de nouveaux membres au sein de la direction. Nous relevons d'ailleurs que le comité de direction est appelé le « leadership team ». A la suite de l'analyse des données, nous percevons la motivation de combiner les rôles de manager et de leader pour les gestionnaires de l'entreprise : l'établissement de procédures pour une organisation formelle du travail, mais également l'envie d'innover en instaurant une culture en adéquation avec les mentalités actuelles :

« L'entreprise se considère encore comme une petite entreprise PME liégeoise, et ne se rend pas compte que non. On fait partie d'un grand groupe. C'est très difficile pour les gens, et ça se ressent sur la stratégie. On a une partie du leadership team qui est dans l'entreprise depuis très longtemps, qui a connu la PME, puis rachetée par des investisseurs, puis revendue. Et donc ils connaissent maintenant ça, et ils sont désabusés. Ils se demandent si ils vont encore être revendus. Et en même temps, dans le board, on trouve des gens du groupe qui arrivent avec une vision structurée, très axée process. Et plus moderne aussi, et très sur l'efficacité. Et les deux s'entrechoquent. »

Le travail de transformation n'est pas encore achevé, notamment à cause des habitudes persistantes :

« Aujourd'hui, l'intégration n'est pas encore clôturée. Au moment où j'arrive : on a une vision en construction. C'est pas clair, mais c'est en chemin. Et on y est encore. On est très fortement en train de travailler sur la transformation culturelle. »

« La vision est de plus en plus claire, mais pour moi, on n'a pas encore trouvé notre sens. »

« C'était une culture du blâme, et aujourd'hui ça arrive encore. Erreur = blâme. Et ça on essaie de changer. C'est comme ça que l'entreprise va s'améliorer. »

AUTONOMIE, DIVISION DU TRAVAIL ET RESPONSABILISATION

Depuis l'intégration au groupe internationale, la filiale gère les objectifs imposés par le niveau hiérarchique supérieur en plaçant le manager au cœur de la gestion. Les managers bénéficient d'une autonomie de travail, et il est possible de les identifier grâce à une série de rôles, que l'on définit selon les mots de Mintzberg (1975) : les rôles interpersonnels, les rôles informels et les rôles décisionnels :

« Ce qu'il y a de bien, c'est que les objectifs se passent en cascade, et là on a une certaine liberté. On discute de ça avec l'équipe, on valide ça ensemble. Mais par contre si j'arrive à montrer que les objectifs ne sont pas atteignables, ça peut changer, c'est pas fermé. »

Bien que le rôle du management au sein de l'entreprise 2 a évolué dans le sens de Mintzberg, nous relevons que le groupe instaure une nouvelle organisation du travail basée sur des principes tayloriens (1911) où la division horizontale du travail forte et le travail se spécialise :

« Et aujourd'hui, dans un groupe il y a quand même une définition des processus ou rôles, il y a une compréhension mutuelle plus claire que ce que j'ai connu par le passé. »

Dans le témoignage suivant, nous notons que l'intervenant fait référence à la théorie de la contingence, car il remarque que l'entreprise a grandi, et a besoin de structurer le travail avec plus de précision :

« Avant ça fonctionnait, car l'entreprise était plus petite. Multi-tâches, personnes touche-à-tout. Aujourd'hui, il y a une plus grande division du travail. »

Cette façon de répartir les tâches permet aux membres des équipes de travailler avec autonomie. Le rôle du manager est alors de diviser le travail en fonction des compétences de son équipe, mais également suivant les affinités de chacun. Le manager prend alors le rôle de leader, qui délègue et fixe des objectifs à son équipe, en laissant chaque individu avancer comme il lui semble :

« Chaque personne est attribuée à un domaine, et en fonction des compétences, on définit qui sera dans le projet, et de l'expérience évidemment. »

« Avec le manager, on discute des objectifs. Et donc il nous dit comment il a découpé le projet, et il nous demande si ça nous convient. Il nous demande si ça va que la prochaine étape soit celle-là et il nous dit qu'on doit avoir terminé pour telle date. Et donc il a un document où il reprend les étapes de chaque personne, il voit la deadline, il voit ce qu'il y a en vert, ce qui est terminé dans les temps, en blanc où on a pas encore passé la deadline, et en rouge c'est que la deadline est passée, et il sait voir comment on gère nos trucs. C'est personnalisé. »

« Mon manager ne regarde pas trop ce que j'ai fait, j'ai des deadlines. Et alors là il regarde ce que j'ai fait. »

« Même en télétravail si j'ai envie d'aller courir une heure je peux, je dois juste mettre sur outlook que je ne suis pas disponible, mais je n'ai pas besoin de me justifier. Il faut juste que le travail

avance. » : témoignage d'un ingénieur qui nous explique qu'il ne se sent pas contrôlé. Il nous a d'ailleurs expliqué qu'il a besoin d'un travail où il gère son temps de façon autonome et personnelle.

Comme nous l'avons découvert au travers de ces entretiens, les managers de l'entreprise 2 qui ne fonctionnent plus selon l'ancienne mentalité, adoptent une attitude tournée vers l'humain, encouragée par le groupe :

« On a deux personnes qui viennent du groupe. Ils sont à fond sur la responsabilisation. Ils sont orientés people. »

« On a pas mal de workshops là-dessus. Sur les bases du management, sur comment communiquer, c'est bien. Tout le middle management a des formations chaque année. »

Cependant, tous les managers ne sont pas ouverts à laisser de l'autonomie. Le manager du département manufacturing nous a d'ailleurs expliqué qu'il préfère que son équipe travaille en se responsabilisant, mais qu'il ne peut pas se le permettre avec tous les membres de son équipe. Dès lors, le comportement de celui-ci s'adapte selon les situations. On retrouve dans ce témoignage la définition du leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1969), ce manager endosse alors le rôle de leader qui travaille en fonction de la confiance qu'il a envers son service afin d'atteindre les objectifs fixés par le groupe :

« Je ne dis pas tous les accompagner. T'as un certain niveau de micromanagement à faire en fonction des personnes, et dans la majorité des cas, c'est génial, c'est pour ça qu'on a pu reprendre plus de tâches, et qu'on est un service assez tentaculaire dans la boîte. C'est parce que j'ai la chance d'avoir une équipe assez autonome. Mais voilà il y a des personnes où je dois faire un peu de micromanagement et où ils sont moins indépendants. »

« Je dois faire ça (en parlant du micromanagement) car les choses ne sont pas faites des fois, et il y a un manque de gestion des priorités, ou bien pour les personnes qui ne sont pas assez proactives ou orientées solutions. Il y a un point bloquant, ben on attend... On attend que le manager fasse le choix. »

« Surtout chez les ingénieurs, ce sont des personnes qui ont des facultés un peu macro, et je pense que parfois je suis trop derrière. Mais voilà chaque profil est différent. Et ce qui est marrant, c'est que ce n'est pas lié à l'âge ou à l'expérience. Il y a une personne qui a cinquante ans et est dans la boîte depuis plus de dix ans, et je dois être derrière. Je dois regarder si ce que j'ai demandé est fait, je dois faire un timesheet pour être plus que ce qui est demandé est respecté, et ça ce sont des pertes de temps. Pour moi ça devrait être acquis. A ce niveau de fonction, ça devrait être acquis. »

« Il ne mentionne pas qu'il se sent contrôlé, mais lui il le prend comme ça. Alors je dois expliquer d'une façon détournée. Mais moi je dois veiller d'une façon générale à ce que l'équipe soit performante. J'arrive à avoir une explication constructive. »

Le contrôle au sein de l'organisation tire également sa cause dans le manque de responsabilisation hérité de la culture passée, malgré les procédures mises en place pour clarifier les tâches et responsabilités des collaborateurs. Cette situation fait ressentir une perte de temps sur des détails. La culture de

l'entreprise est visiblement toujours marquée par du micromanagement. Le middle management n'a pas confiance en lui-même, et n'ose pas prendre des décisions :

« Si je prends une vue plus hélicoptère sur l'entreprise, oui il y a du contrôle, voire un manque de responsabilisation. Je ne sais pas si c'est du contrôle, ou un manque de responsabilisation ; j'hésite entre les deux. »

« C'est lié à l'historique de l'entreprise, où une personne prenait toutes les décisions. Il avait la mainmise sur tout, et les gens sont encore très emprunts de ça. Ils n'osent pas prendre des décisions. »

« Si je prends le people management, par exemple un team leader en engineering, pour prendre une décision pour son N-1, il cherche toujours l'aval du directeur de l'engineering. Et là, moi, ça me dépasse. C'est du manque de responsabilisation. »

« Ca chipote parfois sur des trucs où il ne faudrait pas, car il y a parfois un manque de confiance. (...) Par manque d'autonomie aussi des gens. Il y a de l'assistanat c'est terrible. »

« On n'a du mal à prendre des décisions, alors parfois on débat longtemps sur des trucs qui manquent de plus-value, car il y a cette difficulté à assumer un décision. »

La déresponsabilisation provient également du non-respect des procédures de travail, et d'une communication à améliorer entre les différents départements de l'organisation :

« C'est des fois des petits problèmes un peu partout dans la boîte où on est obligé de prendre des décisions, et que si le process était respecté et que les gens communiquaient un peu entre eux, c'est un peu tenir la main aux gens. Dans les grosses boîtes, on a tendance à travailler en silos, et c'est difficile des fois. »

ROLE DE TRADUCTEUR

La vie dans un groupe donne aussi le rôle de traducteur au manager, comme défini par Reynaud dans la théorie de la régulation sociale. En effet, celui-ci explique et donne du sens aux consignes données par le siège via le *processus stratégique et symbolique* :

« Alors il agit aussi à un haut niveau, et lui il veut vraiment traduire la stratégie et les recommandations qui sont données au-dessus de lui, et les rendre compréhensibles et les rendre digestives pour le niveau inférieur. Il est fort là-dedans. » : témoignage d'un membre du middle management en parlant du directeur général de l'entité de Liège par rapport à ses demandes du groupe.

« Le groupe va envoyer les consignes à mon manager et lui va le dispatcher. » : témoignage d'un ingénieur en parlant de la standardisation de la programmation électronique des moteurs.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

SIMILITUDES ET DIFFERENCES ENTRE LES DEUX ENTREPRISES

Afin d'aborder la thématique du micromanagement au sein des industries, nous avons décidé de comparer deux entreprises situées dans la même région, d'une taille plus ou moins équivalente, et avec un historique ressemblant. Nous avons commencé par analyser l'entreprise 1 en décortiquant les témoignages, en découpant les idées puis en les reclassant par thème. Nous avons ensuite pratiqué la même méthode de classification pour l'entreprise 2.

Nous avons observé des ressentis contraires dans les deux entreprises, alors que les thèmes étaient égaux. C'est notamment le cas de la responsabilisation. En effet, dans l'entreprise 1, le manque de prise de responsabilité semble tendre vers un manque de contrôle de la part des managers et des directeurs ; tandis que dans l'entreprise 2, c'est le désresponsabilisation des collaborateurs qui provoque le chemin vers le micromanagement. Cependant, le micromanagement provient plutôt du middle management en quête d'une réponse de la part de la direction.

Une autre des différences est la place donnée aux procédures et à l'héritage du passé : alors que la première société est une organisation structurée et procédurière, et qu'elle tient cette caractéristique depuis longtemps, la seconde a grandi de manière désorganisée et lutte toujours aujourd'hui pour réussir à appliquer des méthodes de travail et des procédures. L'entreprise 2 tient son passé de sa culture familiale voire patriarcale.

Les acteurs rencontrés au sein des deux établissements, et qui ont mentionné le micromanagement, ont tous défini cette pratique comme dépassée, et plus adaptée aux besoins actuels des travailleurs.

Une différence supplémentaire est la perception du management provenant du groupe : cette distinction tient de la personnalité des nouveaux arrivants, mais également l'intégration au groupe. Alors que dans la première entreprise, il n'y a pas encore eu de changement de visions, de missions ou de valeurs au sein de l'entité belge, c'est l'inverse dans le cas de l'entreprise 2. Les nouvelles pratiques de management dans l'entreprise 2 ne sont pas liées à l'individu, mais bien à l'ensemble du groupe international. Dans l'entreprise 1, la vision de l'entreprise a évolué en fonction de la personnalité du directeur général.

VERIFICATION DES HYPOTHESES

Afin de répondre à notre question de recherche « **de quelle manière les pratiques de micromanagement sont-elles dérivées du taylorisme au sein de deux entreprises en région liégeoise ?** » nous avons récolté des données et nous les avons analysées avec méthode et rigueur.

Nous avons tiré plusieurs thèmes à aborder lors de nos entretiens qualitatifs hors de nos lectures scientifiques. A la suite de cela, nous avons étudié les procédures mises en place au sein des deux entreprises concernées, la division du travail, le rôle du manager, et d'autres idées que nous avons résumées lors de notre revue de littérature.

Désormais, nous sommes capable de répondre à notre première hypothèse : « *le micromanagement vient du manager et non de l'entreprise* ».

Dans l'entreprise 1, le micromanagement est associé à une vision archaïque de la gestion d'entreprise. Le directeur général est perçu comme un micromanager, mais pas dans le sens que nous avons étudié dans notre revue scientifique. Il ne vérifie pas l'ensemble du travail qui est effectué, mais il le contrôle de façon superficielle via des techniques.

Le directeur des opérations est également décrit comme quelqu'un qui pratique du contrôle dans son intérêt propre. Il n'a pas confiance dans le travail des autres, et il veut performer. Ce type de micromanagement se rapproche avec plus de pertinence des définitions scientifiques, mais également de l'idée commune de cette pratique.

De plus, le contrôle par le micromanagement a également été abordé vis-à-vis du manque de confiance du directeur du département qualité envers un des membres de son équipe. Ce manager adopte ce comportement avec le nouvel arrivant de l'équipe, mais pas avec l'ingénieur qualité. Il nous a été avancé qu'il n'avait pas ce comportement auparavant, mais qu'il subit plus de pression désormais et que cela se marque à travers cette pratique.

Dans l'entreprise 2, le micromanagement est un des traits organisationnels qui a été hérité du passé. C'était une caractéristique de leur ancienne culture d'entreprise, et à certains niveaux toujours aujourd'hui. Le micromanagement était imposé par une seule personne, qui avait la mainmise sur les décisions, et opérait un contrôle sur les tâches quotidiennes. Il gérait sur base d'un leadership autocratique.

Nous pouvons donc affirmer que le micromanagement est lié à la personne, et non à l'organisation. Nous souhaitons néanmoins nuancer notre réponse : ce style de leadership est lié à un individu, mais celui-ci peut influencer le reste de l'entreprise, et le comportement d'une personne devient alors une pratique commune. Nous relevons également que ce type de personnalité ne trouve sa place que dans les organisations qui lui laissent la possibilité d'en prendre.

Ensuite, nous allons répondre à notre seconde hypothèse « *les pratiques managériales actuelles sont directement héritées du taylorisme* ».

La première entreprise est une organisation très structurée, avec une division horizontale du travail forte. La société base sa qualité sur les procédures. Celles-ci sont imposées par le secteur, de plus en plus par les clients, mais également en interne. Les procédures permettent une révision du travail par les paires.

Dans la première société étudiée, l'ingénieur occupe un poste central dans la définition des meilleures pratiques à adopter pour produire des bielles de qualité, mais également pour prévoir leur fabrication, les paramètres à régler, et ainsi gagner en efficacité. Les ingénieurs aux postes clés ne sont pas uniquement des ingénieurs par diplôme, mais également par titre ou expérience.

Cependant, depuis l'arrivée du nouveau directeur des opérations, les ingénieurs diplômés occupent une place privilégiée. Ils sont plus reconnus que le reste du personnel.

Il est important de noter que le travail n'est plus réalisé avec efficacité dans l'entreprise 1, car la ligne managériale qui guide les décisions des travailleurs n'est plus claire.

L'entreprise 2 est composée d'une structure assez plane, où les rôles n'ont pas été définis clairement. Aujourd'hui, le groupe redéfinit les postes, les descriptions de poste, et dresse une division horizontale du travail, en gardant une division verticale égale à la précédente au sein de la filiale en elle-même. Le groupe instaure des pratiques de management à adopter en établissant un système d'évaluation clair, et basé sur la progression et les aspirations individuelles.

L'entreprise 2 introduit une nouvelle culture d'entreprise pas-à-pas. Leur but est également de responsabiliser les collaborateurs.

Au sein de certaines équipes, le travail est découpé et réparti selon les besoins personnels. Il n'y a pas de directive précise tant que le travail est effectué et qu'il répond aux attentes du groupes.

En réponse à notre seconde hypothèse, les pratiques organisationnelles sont toujours tirées des idées de Taylor, mais pas dans sa totalité. Dans les organisations plus complexes, la division horizontale est toujours choisie pour définir les tâches de chacun. L'ingénieur, dans l'entreprise 1, occupe une place de référent de type taylorien, mais dans les deux entreprises, la personnalité du manager et la façon dont il occupe ce rôle peut varier.

Les procédures sont toujours vues comme des outils de structure qui permettent d'améliorer les performances. Toutefois, l'humain occupe une place centrale. Les « best ways » de Taylor ne sont pas suffisantes pour gérer une entreprise.

De plus, la vie d'une entreprise aujourd'hui varie rapidement, dans un monde où les décisions doivent se prendre de plus en plus vite, et où il est difficile d'anticiper toutes les possibilités. Aujourd'hui, la gestion doit tenir compte d'une stratégie globale avec des méthodes, mais aussi une vision, des missions et des valeurs. Nous considérons donc que la base des pratiques organisationnelles dans les industries sont tirées de Taylor, mais elles prennent une dimension humaine supplémentaire. La stratégie dicte l'ensemble des pratiques, et finalement le taylorisme n'est qu'une part de la politique de gestion.

CHAPITRE 6 : CONCLUSIONS

RÉSUMÉ SUCCINCT

Le but de notre mémoire était d'analyser le sujet du micromanagement au sein des industries, et de quelle manière il peut être dérivé des pratiques organisationnelles. Nous avons débuté notre recherche par une revue de littérature, façonnée comme un entonnoir où nous avons d'abord défini le management. Nous avons commencé par la revue des auteurs classiques : Taylor, Fayol et Weber. Notre objectif était de comprendre à partir de quelle vision passée, les pratiques actuelles se sont construites.

Après avoir étudié l'impact de ces auteurs, nous avons étudié l'évolution des théories de gestion, en mettant en exergue l'impact de Frederick Taylor. Nous avons vu comment sa théorie a été transformée, mais a également été étudiée à contre-pied. Alors que l'organisation scientifique du travail rendait compte de pratiques rationnelles, différents auteurs ont pris le parti de placer l'homme au cœur de la recherche en gestion.

Ensuite, nous avons abordé le rôle du manager, ses caractéristiques et ses devoirs. Nous avons également étudié le leadership, et ses formes. En effet, nous avons découvert que ces deux expressions sont complémentaires. Il existe plusieurs types de leadership ; nous avons finalement terminé notre revue en définissant le micromanagement, qui est en fait une forme de leadership.

Une fois les bases théoriques posées, nous avons expliqué notre méthode de recherche. Nous avons choisi de comprendre la thématique, et ainsi d'effectuer une démarche qualitative. Nous nous sommes basé sur la théorie pour établir un guide d'entretien, qui nous a permis de récolter des données.

Après avoir récolté nos données, nous les avons mises à plat, et avons trié les différents récits des acteurs par un codage axial. Nous avons séparé les deux entreprises pour analyser les deux entités séparément. Nous avons découvert que la première entreprise est concernée par le micromanagement mais en surface. Le contrôle est ciblé, et il varie selon la fonction des individus ou encore de la confiance qu'on leur apporte. La tendance ne concerne pas l'ensemble de l'organisation. Nous avons également perçu cette entreprise comme procédurière, et basée sur des pratiques managériales de l'organisation scientifique du travail.

Dans la seconde entreprise, les données ont montré que le micromanagement est un héritage du passé, et qu'aujourd'hui il peut parfois perdurer à cause de la déresponsabilisation des collaborateurs. Il est associé à ce souvenir, et les pratiques managériales instaurées par le groupe sont perçues comme modernes. Le groupe veut appliquer les principes de base de l'organisation scientifique du travail, mais en l'étoffant avec une vision, des valeurs et une culture d'entreprise, c'est-à-dire en intégrant la filiale dans sa stratégie globale.

Nous avons conclu notre recherche en répondant à nos hypothèses avec des réponses nuancées, et nous pouvons en retirer que le micromanagement est lié à la personnalité d'un leader, mais qu'il peut également s'étendre à un groupe si la culture de l'entreprise le permet. Nous affirmons également que les entreprises continuent à utiliser des principes tayloriens, mais qu'elles étoffent leur organisation en se centrant sur l'humain, et en l'intégrant dans sa stratégie.

IMPLICATIONS THÉORIQUES DE VOTRE ÉTUDE

Lors de nos recherches, nous avons trouvé intéressant de retracer l'histoire de définition du management, ainsi que de son champs élargi, comme fil rouge pour arriver à la définition du micromanagement.

Afin d'assouvir notre curiosité, qui a été éveillée lors d'observations participantes, nous avons décidé de partager une analyse théorique d'un problème commun. Nous pensons que ce travail peut, à son échelle, apporter un regard nouveau sur cette problématique. La première raison de ce choix est que ce sujet est davantage abordé dans la littérature anglosaxonne. La seconde est que le taylorisme est un sujet qui a été étudié par de nombreux auteurs, mais que mettre en concurrence la surveillance du travail organisée et le contrôle par le micromanagement est une approche originale dans le cadre des études sur les pratiques managériales.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES DE VOTRE ÉTUDE

Par le biais de ce mémoire, nous avons voulu découvrir comment les pratiques managériales peuvent influencer l'adoption d'un leadership par micromanagement. En décrivant deux terrains de recherche différents, en les comparant et en analysant leurs similitudes et leurs différences, nous avons cherché à comprendre l'origine de ces comportements.

Nous avons fait des liens entre l'héritage du passé, la confiance et la responsabilisation. Nous avons souhaité exemplifier les causes et les conséquences du micromanagement au travers d'un tri de données récoltées dans deux industries. Par ces constats, nous avons souhaité dépeindre avec honnêteté les dangers, les avantages et les limites de telles pratiques pour que les gestionnaires d'entreprise et

managers d'équipe. Notre objectif est qu'ils puissent travailler de manière efficace en évitant les pièges du management.

Nous avons également étudié l'utilité des pratiques cadrées de management, et leurs limites. Nous avons également mis en avant la nécessité de l'humain : sa responsabilisation et son autonomie doivent se trouver au cœur des décisions de gestion.

LIMITES ET SUGGESTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES

La première limite de notre mémoire est l'implication au sein de la première entreprise : notre récolte de données peut avoir été influencée par notre expérience lors des observations. Nous avons suivi une méthode scientifique afin d'éviter les biais. C'est également pour éviter d'écrire un mémoire avec des jugements personnels que nous avons souhaité comparer les pratiques de cette organisation, avec les pratiques d'une autre.

Notre deuxième limite est notre échantillon. Nous avons éprouvé des difficultés à obtenir des rendez-vous dans l'entreprise 2, et nous avons finalement interrogé plus de personnes dans l'entreprise 1. Dans l'entreprise 1, nous avons interviewé le directeur des opérations, qui est une des personnes ciblées par les intervenants, mais nous n'avons pas eu l'occasion de récolter des données auprès d'un des managers décrits comme des micromanagers. Cette situation peut engendrer un déséquilibre entre l'analyse des deux terrains.

Le troisième biais a déjà été évoqué, mais il est particulièrement important. C'est celui de la désirabilité sociale. Grâce à nos questions et nos techniques d'entretien, nous espérons que les témoignages reçus sont restés objectifs et factuels.

Nous voulons également mettre en évidence que les technologies n'ont pas été abordées au cours de entretiens, alors que nous pensions, naïvement, qu'elles seraient un des outils de contrôle décrits. De plus, le télétravail n'a été abordé qu'à une seule reprise, et pour parler du manque de contrôle. Là encore, nous avions des a priori. Notre démarche méthodique nous a permis de nous éloigner du sens commun à propos de ce cliché du micromanagement.

Enfin, à plusieurs reprises, les acteurs de l'entreprise 1 ont mentionné un management « à la française », tandis que l'entreprise 2 a principalement parlé d'une culture d'entreprise liée à l'appartenance à un groupe. Il nous paraît intéressant d'étudier le micromanagement sous l'angle de la culture d'entreprise, et l'origine de la culture d'entreprise instaurée. Nous clôturons ce travail en soulignant que le micromanagement est un sujet vaste, et qu'il serait intéressant de l'étudier davantage.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alter, N. (2012). Chapitre 1 - Taylor et l'organisation scientifique du travail. Dans : Norbert Alter éd., *Sociologie du monde du travail* (pp. 5-24). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.alter.2012.01.0005>

Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?. *Participations*, 5, 33-51. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0033>

Benhessou, I., Kabba, S., & Kasabaoui, T. (2021). Leadership et management collaboratif: une nouvelle

- façon de redéfinir la notion de pouvoir, de puissance et d'influence au sein de l'organisation. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, (4).
- Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ?. *Management & Avenir*, 4, 59-69. <https://doi.org/10.3917/mav.004.0059>
- Cappelli, P. (2020). Stop overengineering people management. *Harvard Business Review*, 98(5), 56-63.
- Damart, S. & David, A. (2020). Y a-t-il des invariants en management ?. *Entreprises et histoire*, 100, 85-98. <https://doi.org/10.3917/eh.100.0085>
- Cristol, D. (2010). From manager competencies to competent managers. *Revue internationale de Psychosociologie*, XVI, 337-360. <https://doi.org/10.3917/rips.039.0337>
- Dauphin, S. (2011). Théories du management. *Informations sociales*, 167, 6-9. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0006>
- Desmarais, C. & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager: Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 205, 71-88. <https://www.cairn.info/revue--2010-6-page-71.htm>.
- Dumez, H. (2013). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation*, Annales des Mines - Gérer et comprendre, 112(2), 29-42. <https://doi.org/10.3917/geco.112.0029>
- Durand, T. (2020). Qu'est-ce que le management ?. Dans : , T. Durand, *Management d'entreprise 360°: Tous les principes et outils à connaître* (pp. 3-6). Paris: Dunod.
- Favari, E. (2023). *Project management : leading change in the age of complexity* (1st ed. 2023.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-25031-6>
- Gabriel, Y. (2012). Under new management: Subjects, Objects and Hubris, New and Old. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13, 241-264. <https://doi.org/10.3917/nrp.013.0241>
- Gilles, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet ?. *Informations sociales*, 167, 72-80. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0072>
- Grenon, P. L., Parthasarthy, R., & Queenton, J. (2009). *Fondements de management stratégique*. Éditions du Renouveau pédagogique.
- Hatchuel, A. (2016). Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XX^e siècle. *Entreprises et histoire*, 83, 108-120. <https://doi.org/10.3917/eh.083.0108>
- Henry de Frahan, A. (2021). Chapitre 9. Les personnes. Dans : , A. Henry de Frahan, *Créer de la valeur ou disparaître: Un enjeu systémique pour l'entreprise* (pp. 161-175). Wavre: Mardaga.
- Linhart, D. (2018). Le modèle managérial moderne : un taylorisme et une subordination

- personnalisés. *Psychotropes*, 24, 21-36. <https://doi.org/10.3917/psyt.243.0021>
- Mairesse, F. (2020). *Gestion de projets culturels: conception, mise en œuvre, direction*. Armand Colin.
- Meier, O. (2017). V. Frederick Winslow Taylor – Le management scientifique des entreprises. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 67-79). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0067>
- Mishra, N., Rajkumar, M., & Mishra, R. (2019). Micromanagement: an employers' perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 2949-2952.
- Morgana, L. (2012). Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925). *Gestion et management public*, 1(2), 4-21. <https://doi.org/10.3917/gmp.002.0004>
- Plane, J. (2015). *Théories du leadership: Modèles classiques et contemporains*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.plane.2015.01>
- Plane, J. (2019). Chapitre 1. La gestion moderne des organisations. Dans : , *Management des organisations* (pp. 7-54). Paris: Dunod.
- Pietyra, P., Larousse, J. & Dupont, K. (2023). Chapitre 2. Une société en changement qui bouleverse l'entreprise. Dans : , P. Pietyra, J. Larousse & K. Dupont (Dir), *Le bureau demain: Réinventer les espaces, réinventer la collaboration* (pp. 39-58). Paris: Dunod.
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Puq.
- Tedla, B. A., & Vilas B, G. (2022). An essence of leadership, its styles: A review and personal account commentary. *International Journal of Health Sciences*, 6(S2), 175–183. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS2.5083>
- Thiéart, R. (2003). Introduction. Dans : Raymond-Alain Thiéart éd., *Le management* (pp. 7-24). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Uddin, N., & Hossain, F.B. (2015). Evolution of Modern Management through Taylorism: An Adjustment of Scientific Management Comprising Behavioral Science. *International Conference on Soft Computing and Software Engineering*.
- Van Campenhoudt L., & Quivy R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e édition Dunod.
- Weber, M. (2014). Les trois types purs de la domination légitime (Traduction d'Elisabeth Kauffmann). *Sociologie*, 5, 291-302. <https://doi.org/10.3917/socio.053.0291>
- Zamani, H., & Ait Soudane, J. . (2021). Les concepts du Management et du Leadership : quelles interactions ?. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 4(1). Retrieved from <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/497>

