

# Transformer la crise en opportunités : le vécu des managers et salariés

**Pr. Aurélie Dudézert**, IMT BS  
**Pr. Chantal Fuhrer**, IAE de La Réunion  
**Pr. Michel Kalika**, Business Science Institute  
**Pr. Florence Laval**, IAE de Poitiers  
**Pr. Olivier Lavastre**, Grenoble IAE  
**Pr. Jean Moscarola**, IAE Savoie Mont Blanc



[Voir la présentation sur YouTube](#)

# AGENDA

01

La méthode

02

Les constats

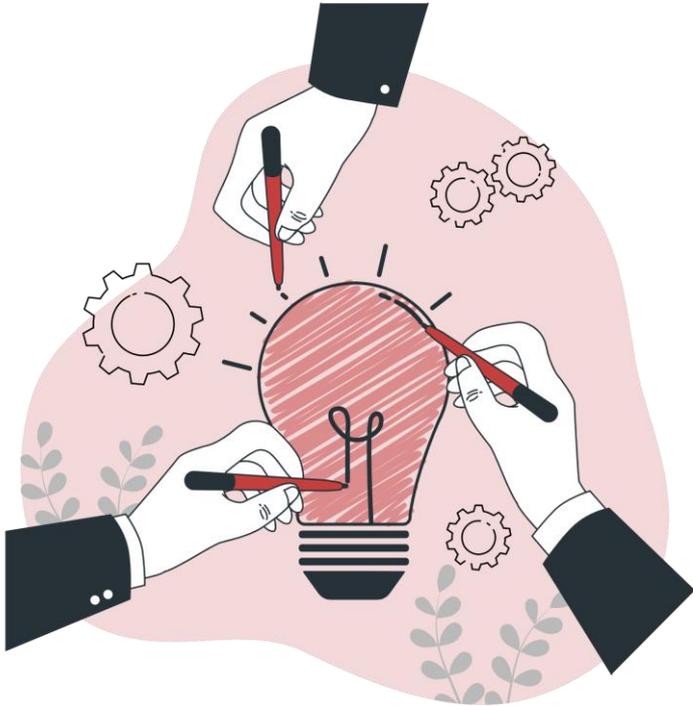
03

Les recommandations  
managériales



Transformer la crise en opportunités





# 01 La méthode

---

# Recueillir des récits et échanger sur l'avenir

- **Etude réalisée de décembre 2020 à Mars 2021**
- **530 répondants en ligne dont 260 réponses complètes** provenant de managers et spécialistes appartenant aux réseaux des auteurs de l'étude et portant sur :
  - **Les images** associées à la crise
  - **Le récit** de ce qui s'est passé et des propositions pour l'avenir
  - **L'évaluation des impacts**

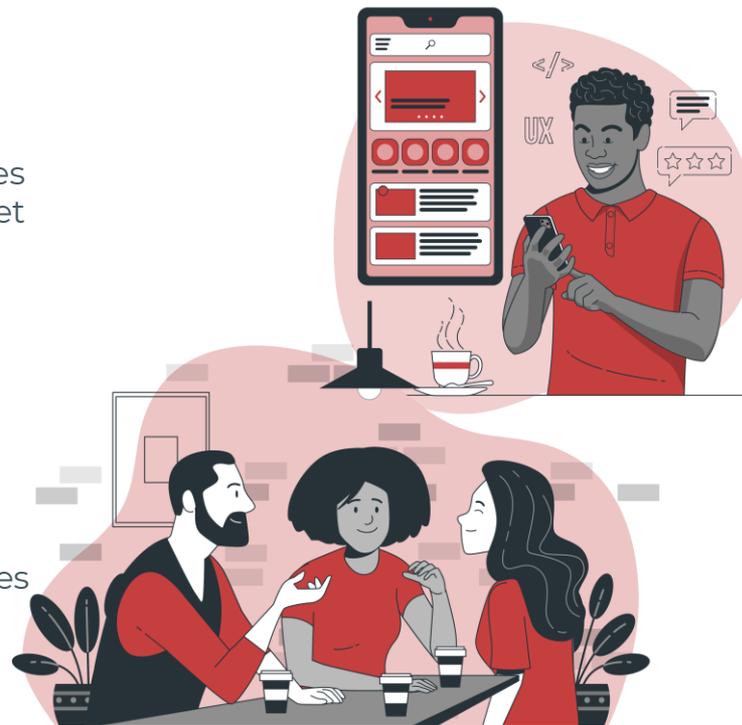
[Voir le questionnaire](#)

[Voir les répondants](#)

**3 Focus Group d'1h30 entre 23 personnes** recrutées à partir de l'enquête en ligne

- La logistique du travail
- Les évolutions de l'organisation du travail
- La relation du collaborateur à l'entreprise

[Voir les participants](#)



# Un questionnaire sur le ressenti et le vécu

Quand vous vous remémorez ces dix derniers mois, quelles images viennent à votre esprit ?

Sélectionnez les images qui correspondent le mieux à ce que vous avez ressenti.  
Cliquez sur la plus significative et ainsi de suite (4 au maximum)

<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 
<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input checked="" type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 
<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 
<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 

← Précédent  BUSINESS SCIENCE INSTITUTE Suivant →

2 - Votre pire expérience au travail au cours des 10 derniers mois ?



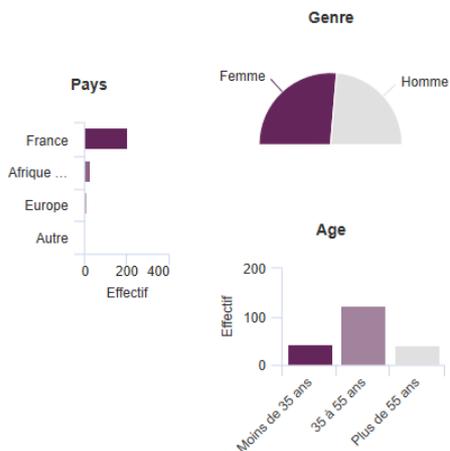
Quelle a été votre pire expérience ?  
Racontez en indiquant pourquoi c'est votre plus mauvais souvenir et dites si cela aurait pu être évité.

← Précédent  BUSINESS SCIENCE INSTITUTE Suivant →

# Des répondants d'origine variée

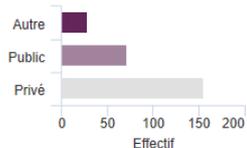
## Identité des répondants

### Identité personnelle

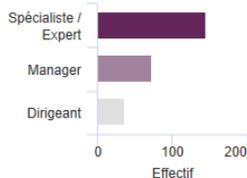


### Fonction spécialité

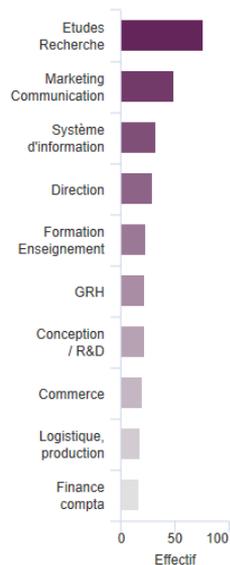
#### De quel type est votre organisation ?



#### Votre rôle

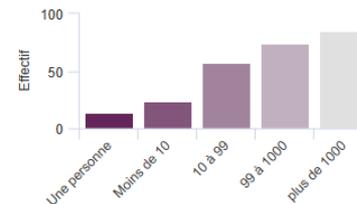


### Votre spécialité

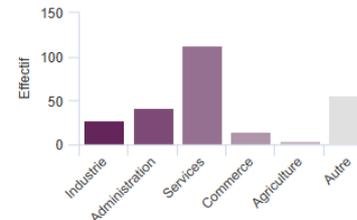


### Appartenance organisationnelle

#### Quelle est la taille de votre organisation/entreprise/administration?

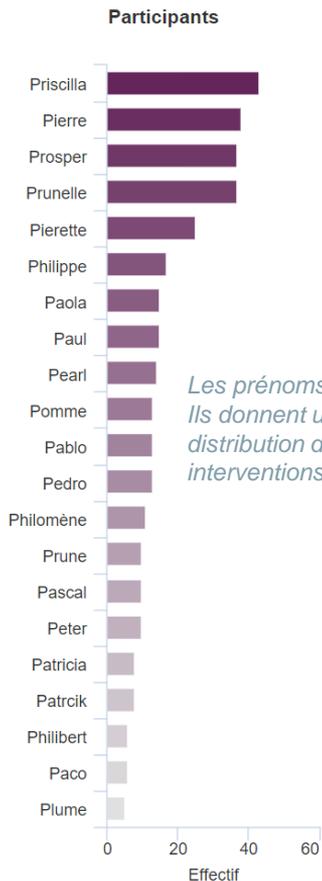


#### Dans quel secteur se situe votre activité?



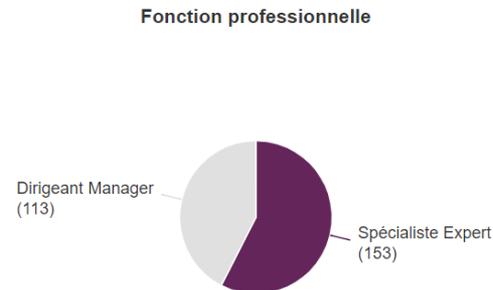
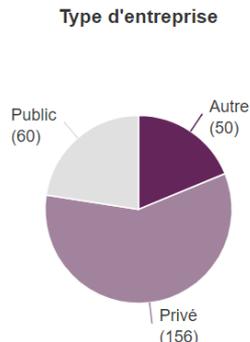
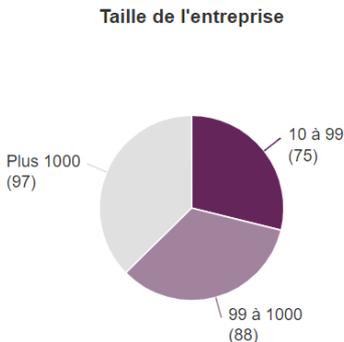
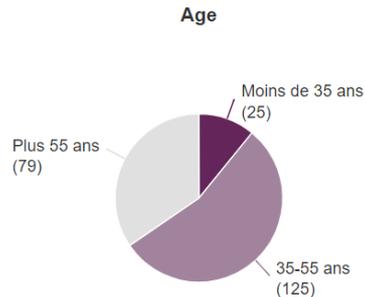
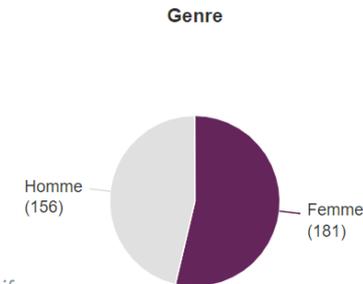
[Voir les répondants](#)

# Recueillir les récits et les débats



*Les prénoms sont fictifs.  
Ils donnent une idée de la  
distribution des  
interventions.*

### Répartition des extraits selon l'identité des locuteurs



[Voir les participants](#)

# Analyser les récits et les discussions

## L'enquête : **analyse statistique et fouille de texte**

- Réactions autant **émotionnelles** que rationnelles
- Récits centrés sur le **télétravail** et ses conséquences.
- Visions de l'avenir entre **pessimisme et volontarisme**

[Voir la synthèse de l'enquête et fouiller les verbatim](#)

## Les focus group : **sélection de verbatim et analyse de contenu**

- Les thèmes de la **logistique du travail** s'opposent à ceux des **relations au travail**.
- Les **relations collaborateurs/entreprise** sont au cœur de ces contradictions

[Voir les thèmes des discussions et fouiller les verbatim](#)

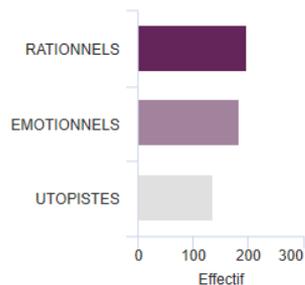


# L'émotion, au cœur du travail

## Ce que les images, récits et mesures nous apprennent sur cette crise

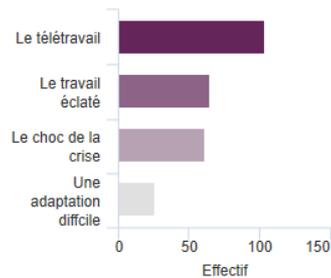
Les images révèlent des réactions autant émotionnelles que rationnelles. Les récits sont centrés sur le télétravail. L'impact de la crise reste incertain et provoque des réactions dans une vision de l'avenir marquée par le scepticisme et le volontarisme. Ces conclusions sont relatives aux personnes interrogées et dépendent de leur profil.

Les images



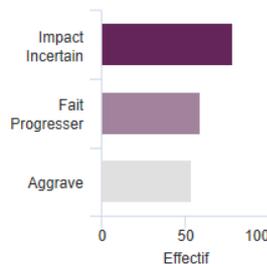
Analyse fondée sur l'interprétation de la typologie des répondants selon les images qu'ils choisissent

Les récits



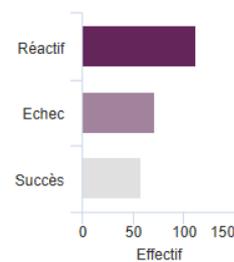
Thématiques identifiées à partir des réponses aux 4 questions (classification hiérarchique descendante établie par rapport aux mots et concepts)

Les mesures : l'impact sur les fonctions



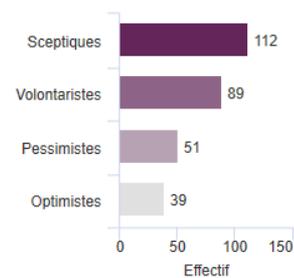
Typologie des réponses relatives à l'impact sur 5 fonctions (commerce, production, système information, GRH, Direction, Finance, Logistique)

Les mesures : impact sur la performance



Typologie des réponses relatives à l'impact sur la productivité, la qualité, l'innovation, la compétitivité

Les mesures: l'avenir



Interprétation des réponses à la question : Comment voyez vous 2021 ?

[Voir la synthèse de l'enquête et fouiller les verbatim](#)

# Une opposition entre logistique du travail et évolution de l'organisation du travail

Éléments de la grille d'analyse distinguant les verbatim sélectionnés dans la transcription de chacun des focus groupes

Evolution de l'organisation du travail (29%)  
71 réponses

La relation du collaborateur à l'entreprise (29%)  
71 réponses

La logistique du travail (43%)  
106 réponses

**Grands thèmes**

- Le télétravail
- La vie au travail

**Constats détaillés**

- Acceptation tele travail
- Diminution connexion aux réseaux
- Perte barrières hiérarchiques et encadrement
- Différences vécu selon circonstance

**Grands thèmes**

- L'activité, clients, usagers...
- Le management
- Se motiver

**Constats détaillés**

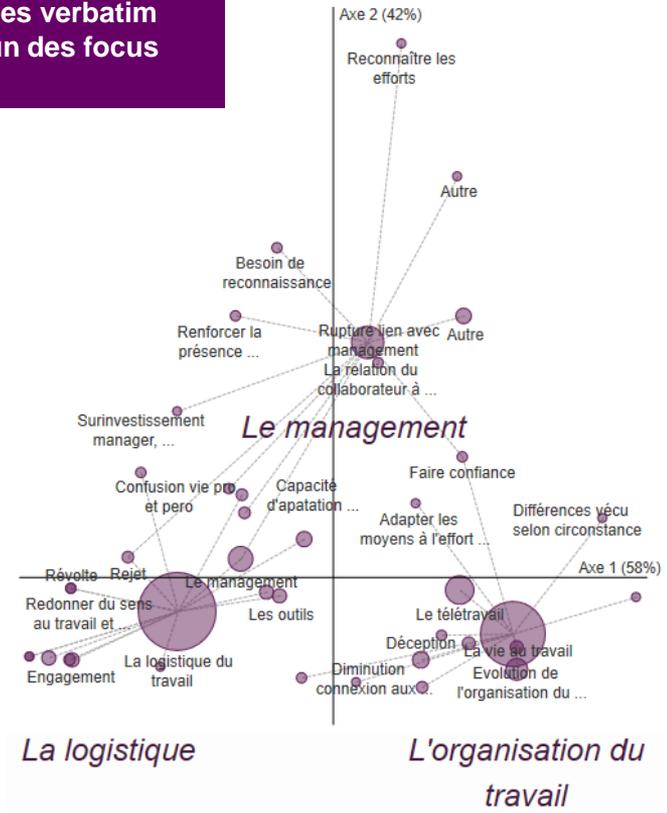
- Rupture lien avec management
- Besoin de reconnaissance
- Autre

**Grands thèmes**

- Le management
- Les outils
- L'informel
- Moyens et fins

**Constats détaillés**

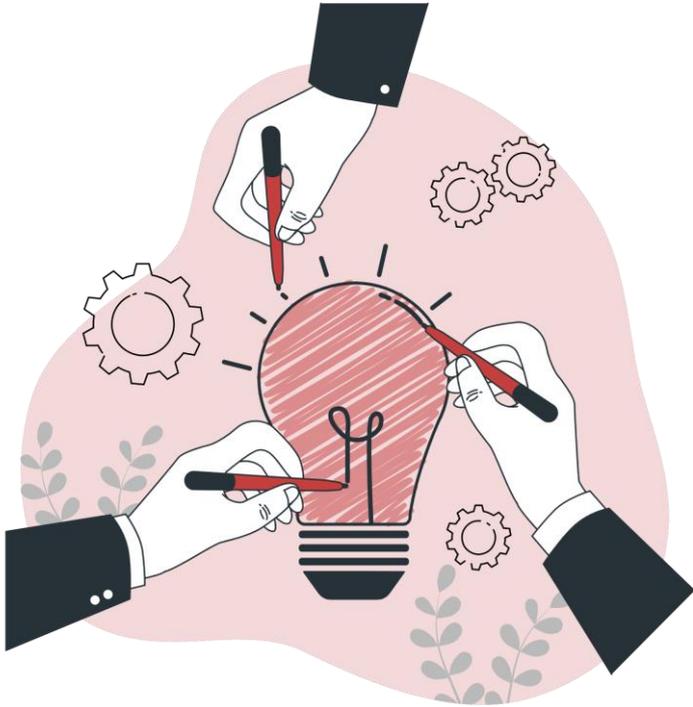
- Capacité d'apatation réactivité
- Hyper programmation excès procédure
- Enfermement sur équipe
- Surinvestissement manager, épuisement
- Confusion vie pro et pero



Uniquement les éléments significativement surreprésentés sont affichés.

[Voir les thèmes des discussions et fouiller les verbatim](#)





# 02 Les constats

---

# L'entreprise a perdu sa place

## *“Je t'aime, moi non plus !”*



- **L'entreprise a perdu au niveau collectif et au niveau individuel :**
  - **Le collectif**, par les échanges sociaux (sans oublier de l'informel et des heureux hasards),
  - **L'individuel**, par le sens du travail fait.
  
- **Sentiment ambiguë de l'individu face à l'entreprise :**
  - Il a **besoin de l'entreprise** pour créer du collectif et avoir du sens,
  - mais **l'entreprise ne lui permet plus de trouver cela**

→ **Le rôle essentiel des managers de proximité.**



# Témoignages



*« On se sent quand même très seul dans ce qu'on fait, ce qui peut être très bien ou très compliqué. »*

*« J'ai vu au niveau des équipes, moins de spontanéité, moins d'idées, moins d'efficacité, moins de qualité – y a du volume de travail, beaucoup plus, mais y a moins de qualité, d'idées innovantes, de collaboration, et de plaisir de travailler ensemble »*

*« Tout n'est pas aussi simple que l'enchantement décrit. Le contenu, la valeur et le rapport au travail ont profondément changé, dans une perception très personnelle et très fragmentée de chaque individu »*

# Macro, Meso, Micro, Ego : une remise en cause à tous niveaux



« *Le travailleur sera remplacé soit par la machine, soit par l'artiste.* »

Gabriel Tarde (sociologue, 1843-1904)

- « ***L'organisation est morte, vive l'organique !*** »
  - Logique ***Bottom-up*** et non plus ***Top-down*** (mais les responsables sont-ils prêts ?)
  - L'éclatement de l'organisation au profit de l'individu et de clans.
  
- « ***La hiérarchie, c'est fini ; l'humain, c'est pour demain !*** »
  - **L'Amour !**



# Témoignages



« Le télétravail : il faut que ça devienne plus automatique et pas seulement possible qu'en cas de force majeure. Il faut repenser notre organisation de travail pour prendre le télétravail en compte et l'intégrer pleinement à notre entreprise. La difficulté, c'est qu'on n'est pas sur la même longueur d'onde avec la direction donc, bon, à voir. »

« Il y a une perte de l'organisation, oui. Au profit de nouvelles structures qui se créent de manière spontanée et sur lesquelles personne n'a une vision d'ensemble. C'est comme si le carnet d'adresse était devenu une mini organisation. »

« Avec le confinement, on ne s'intéressait plus à l'organisation, c'est bizarre ce que je dis même si l'entreprise se restructure, ça ne change rien, parce que nous, on a créé nos groupes, nos équipes et c'est tout. Avant c'était pas le cas »

« Je crois qu'il y a un manque d'amour généralisé. Quand on parle de rencontrer les gens après un salon, ce qui plait, c'est la découverte, on peut se faire découvrir des choses les uns aux autres. Il nous manque l'aventure »

# Le télétravail, vecteur de résilience ?



- Le **télétravail**, vecteur de résilience
  - **Thème dominant: confirme l'étude COVID-1**
  - A sauvé les activités qui pouvaient l'être
  - Une nouvelle pratique de management a pu être expérimentée
- La problématique **des outils**: ils sont perçus comme étant **pauvres** et les personnes ne sont pas formées
- Les **pratiques** du télétravail
  - Impacts **subjectifs** pour l'individu
  - Impacts **différenciés** pour l'entreprise

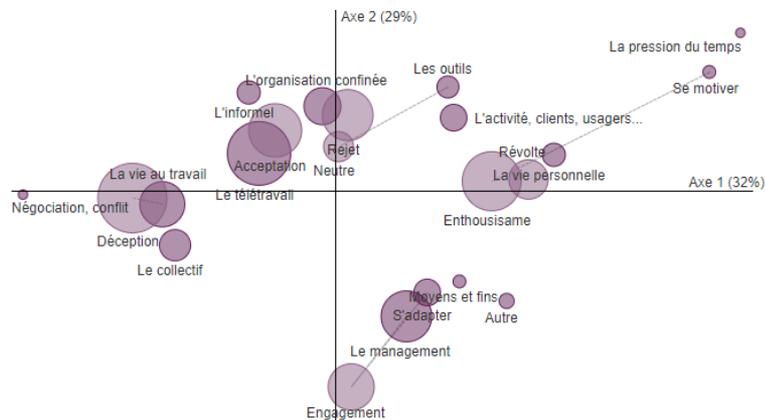




# Des technologies à maîtriser

## Témoignages

Croisement : Globalement ce qu'exprime le verbatim ou la vidéo / Grands thèmes



La carte AFC restitue 61% de l'information, répartie en 32% horizontalement (F1) et 29% verticalement (F2). La proximité ou l'éloignement entre modalités visualise les associations sur ou sous représentées.

La relation est significative.  $p\text{-value} = 0,0$  ;  $Khi2 = 108,3$  ;  $ddl = 84$ .

Les « outils » sont associés au « rejet »

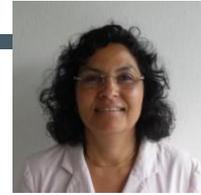
*“C’est des populations [les commerciaux] compliquées à gérer dans des réunions à distance. Il faut leur apprendre comment faire, ils ont le niveau d’appropriation des outils de la technologie de l’information différent parce qu’ils ont des besoins différents de ceux qui sont au bureau. Au début, personne n’allumait les caméras donc on a fait là aussi de la pédagogie.”*

*“Je trouve que ce qui est très difficile à vivre. On organise des réunions, mais ne pas voir de visages, avoir une réunion de 1 heure 2 heures et ne parler qu’à un écran, qu’à des initiales, je trouve que c’est extrêmement difficile.”*

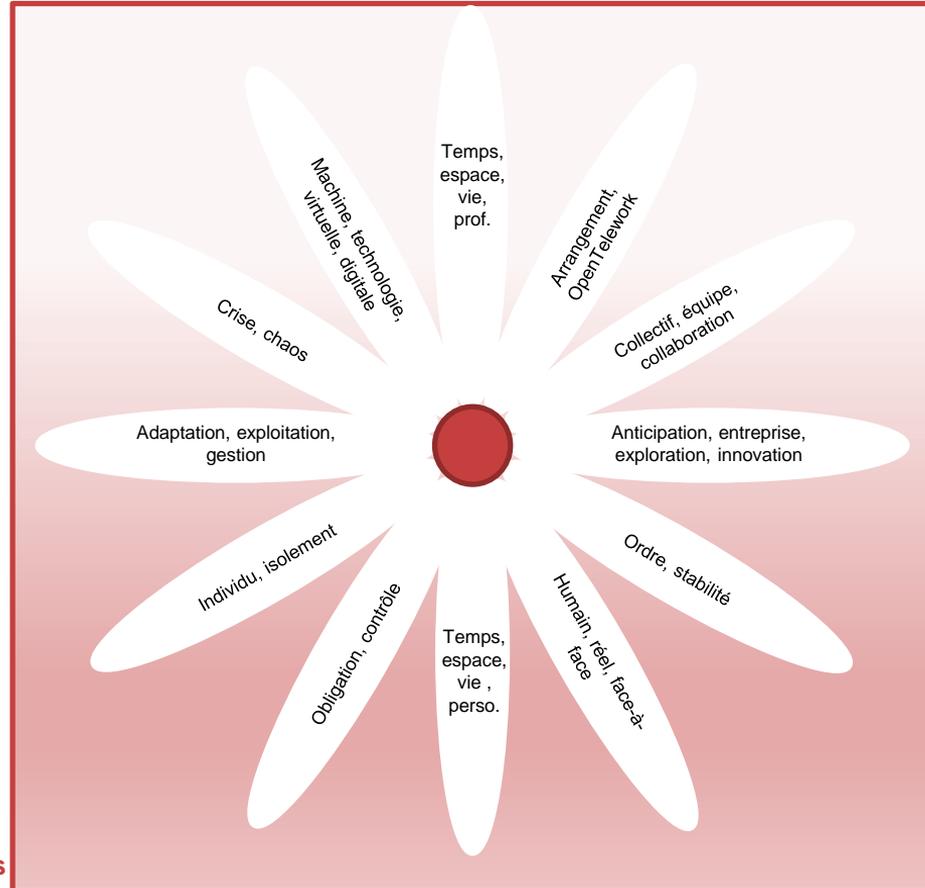
*“Tant qu’ils n’ont pas découvert que partager de l’information dans un endroit commun, d’abord on peut le faire de façon asymétrique et puis on peut éviter des copies à tout le monde, tant que cette valeur-là n’a pas été découverte au top niveau, cet outil n’est pas utilisé. Les gens continuent à rester sur les voies classiques, qui en plus les sécurisent”*

*Retrouver plus de verbatim en cliquant sur la carte*

# L'entreprise aux prises avec ses paradoxes

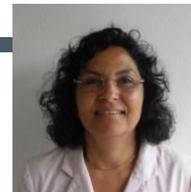


- Quelle que soit notre vision du **télétravail**, l'entreprise et ses membres sont confrontés à des **situations paradoxales**
- Ces **oppositions** **évoluent** dans le temps
- Ces **contradictions** sont **contextuelles**, circonstanciées



Transformer la crise en opportunités

# Les paradoxes issus des transformations du travail- Témoignages



*“Pour ce qui est du télétravail, certains ont vécu le télétravail imposé avec énormément de faculté d’adaptation. Le premier télétravail s’est très bien passé, tout le monde a joué le jeu et ça a bien bossé”*

*“Nous avons instauré un système de réunion quotidienne matinale (9h-9h30) qui a ses points positifs (voir toute l’équipe, ou au moins une partie, régulièrement)”*

Adaptation vs exploration

Temps espace travail vs famille

*“Je me suis retrouvé aussi à devoir donner de nouvelles règles à mon emploi du temps pour bien alterner moment de travail, de pause et du sport. Dès nouvelles règles de vie, plus efficaces et plus saines. J’ai mieux organisé la journée et l’organisation personnelle en général (en profitant de quelques webinars sur le sujet), je me suis encore mieux approprié des technologies digitales pour mieux gérer les équipes en distanciel, j’ai développé de nouvelles approches pour nos clients en investissant sur le e-commerce et les webinars..”*

*“J’ai dû improviser un bureau dans ma chambre et m’acheter une chaise de bureau, suite à des douleurs de dos, car mal installée au début.”*

# Les paradoxes issus des transformations du travail- Témoignages



*“Perte de contacts spontanés, d'échange d'information dans les couloirs. Je me sens plus isolée. Ça me force aussi à aller de façon plus "organisée" vers les gens, soit par mail, soit par appel (TEAMS ou tel).”*

*“Les développeurs ne parlent plus avec les consultants, les gens du support ne parlent plus avec les gens du marketing, etc. et y avait des échanges qui avaient une vraie valeur autour de la machine à café, des échanges d'information qui n'ont plus lieu d'être. Aujourd'hui on ne reviendra pas en arrière, mais le mode hybride doit être repensé. Y a tout à faire”*

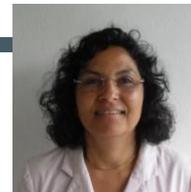
Isolement professionnel vs collectif

Contrôle vs autonomie

*“ Si un leader n'est pas en contrôle, il s'est mis avec le télétravail en contrôle”*

*“Du fait de la situation du télétravail y a plein de personnes qui se sont retrouvées avec des vraies marges d'autonomie, des vraies possibilités de repenser leurs journées de travail, le séquençage des activités, ça c'est assez bénéfique”*

# Les paradoxes issus des transformations du travail- Témoignages



*“Les gens qui sont en télétravail 100 %, ils n’ont pas de lien social, ils voudraient bien revenir sur le site, et les gens qui sont à 100 % sur le site voudraient bien avoir droit à du télétravail. Ils imaginent le télétravail comme une journée un peu plus cool. Cette situation ne satisfait personne.”*

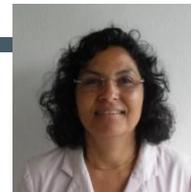
## Digital vs humain

*“Et j’ai vu au niveau des équipes, moins de spontanéité, moins d’idées, moins d’efficacité, moins de qualité – y a du volume de travail, beaucoup plus, mais y a moins de qualité, d’idées innovantes, de collaboration, et de plaisir de travailler ensemble, parce que souvent nous on déjeune ensemble, et après y a l’after work, le soir autour d’une bière dans le pub en dessous du bureau et même si on dit qu’on ne va pas parler travail, on parle travail, souvent on va courir ensemble et je note des idées tout le temps. Ça on ne l’a plus et c’est dommage, et il n’y a plus les échanges entre services”*

*“La plupart des questions qui étaient posées c’est est-ce qu’on va continuer à télétravailler après. C’était la question la plus likée, est-ce qu’on continuera à faire du télétravail après? Ce n’est pas aussi blanc, noir, c’est difficile. Ce n’est pas évident. La solution hybride, je pense convenait à tout le monde et après il s’agit de savoir de quelle manière”*

Crise vs stabilité

# Des situations qui évoluent- Témoignages



*“J’avais des problèmes au début avec mes yeux et ma tête ; à force d’être sur mon ordinateur ça me faisait vraiment très mal et en fait, au bout de 2 semaines j’avais mal à la tête tout le temps, ce n’était pas très pratique et ce n’était pas très agréable non plus. Et puis on a eu une réunion – au départ ils m’ont dit qu’ils étaient très inquiets pour moi – qu’ils ne voulaient pas que je sois mal – qu’il fallait que je fasse attention à mes yeux, que c’était très important. Donc c’était très touchant, et en fait la discussion a dévié sur « on en a marre que tu râles », on n’a pas envie que ça déteigne sur le reste de l’équipe, donc maintenant tu prends les choses en main, tu vas voir un médecin, ça suffit”*

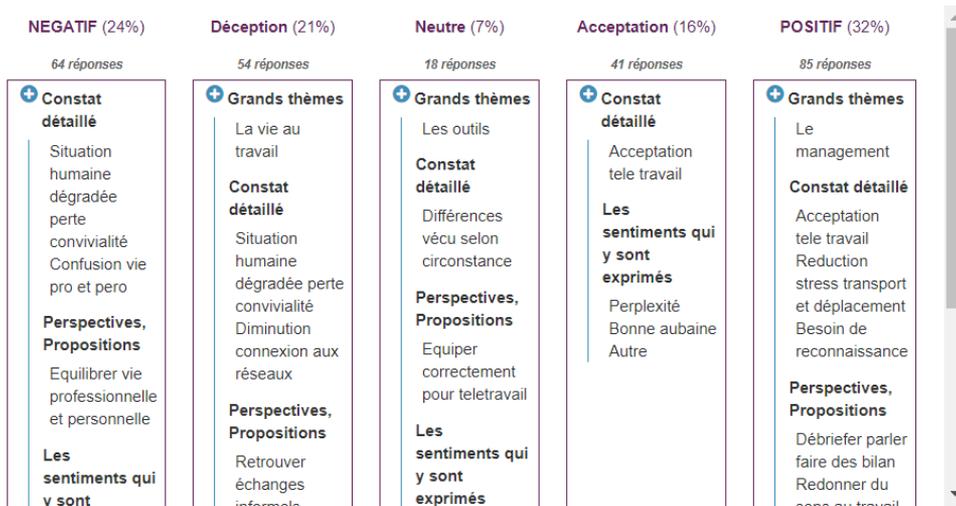
*“Le confinement a été un arrêt brutal dans mon organisation. Je l’ai d’abord perçu positivement comme un moyen de passer du temps avec ma femme et mes 3 enfants qui ne m’ont jamais vu une semaine entière en période hors vacances mais rapidement la crainte pour la sécurité économique de la société a pris le dessus”*

# Les sentiments au travail



Caractéristiques des thèmes constats et propositions spécifiques selon les sentiments exprimés  
(Cliquer pour voir le verbatim)

45% des sentiments exprimés sont négatifs, alors que 48% sont des sentiments positifs face à la crise. Les constats associés aux sentiments négatifs évoquent une **situation personnelle dégradée**. Le thème **management est associé aux sentiments positifs**.



Uniquement les éléments significativement sur-représentés sont affichés.

Analyse de  $\chi^2$  qui relie les constats et les sentiments exprimés par les personnes interviewées.

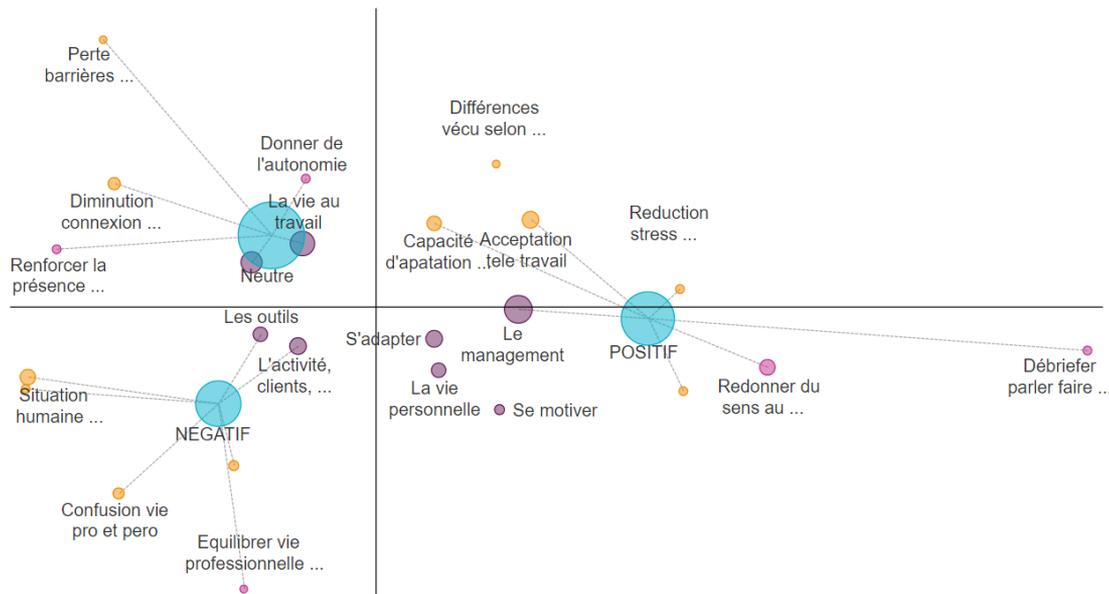
[Voir et fouiller les verbatim](#)

# Les sentiments au travail



Caractéristiques des thèmes constats et propositions spécifiques selon les sentiments exprimés

Les constats (points jaunes) associés au sentiment négatif sont « **situation humaine dégradée, perte de convivialité** », « **confusion vie professionnelle/vie personnelle** » et « **surinvestissement manager, épuisement** »  
Le thème « **management** » est associé au sentiment positif.

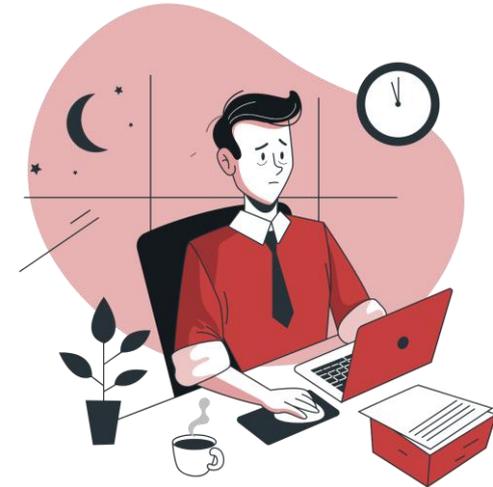


[Voir et fouiller les verbatim](#)



# La souffrance au travail

- Un **mal être/souffrance** dans le rapport au travail individuel, de l'individu à son travail, et par rapport au collectif
  - 30% des sentiments exprimés ont trait à la souffrance, 17% à l'anxiété
  - Cette souffrance est physique et psychologique.
  
- **Effets délétères de l'organisation du travail** (pendant et après le confinement).
  - L'intensification du travail
  - L'individualisation du travail
  - L'instrumentalisation du salarié
  
- **Les technologies seules ne libèrent pas** l'individu car l'état d'esprit, la culture compte pour un usage efficient



# La souffrance au travail- Témoignages



« Depuis le 2ème confinement, personnellement ce que j'ai vécu, c'est une dégradation des liens sociaux dans l'entreprise, des relations qui se déshumanisent. Egalement des séries de micro-agressions qui existaient déjà, bien avant la Covid. ça peut s'exprimer par des petites remarques sexistes, racistes, ou alors dans les mails par un manque de politesse, des personnes qui ne répondent pas, il faut les relancer encore et encore. J'ai noté justement dans les relations digitales une certaine augmentation comme ça des micro-agressions. Personnellement, moi, ça m'impacte pas mal. »

« Mon pire souvenir réside dans un meeting international par visio. Là, j'ai pris conscience que nous étions tous en passe de devenir des vignettes alignées sur un écran. »

« On a pour certaines personnes des syndromes de la cabane, c'est-à-dire des personnes qui perdent des capacités d'interaction, qui ne souhaitent plus interagir trop avec les collègues. L'éloignement fait que c'est très difficile de percevoir les signaux faibles qui font qu'on arrive à des situations d'isolement »

« Il y a des gens en déshérence totale, en rupture psychologique, en burn out chez eux. L'entreprise a perdu des gens à cause de l'isolement, les attermoissements, ça les a déprimés. »

# E-management : pour une sortie de crise



**Les problèmes sont liés à un déficit de e-management :**  
impréparation du management

- **L'e-management de sortie de crise existe déjà:**
  - Pas de retour possible au management traditionnel
- **Définir le e-management** en termes de planification, contrôle et animation.
- **Le e-management est ambidextre :**
  - DISTANT (HYBRIDE) / PROCHE, HUMAIN
  - i.e. **Individualisé** → pour capter les signaux faibles de la souffrance au travail
  - **Collectif** → pour collaborer et faire collaborer en donnant du sens à la collaboration





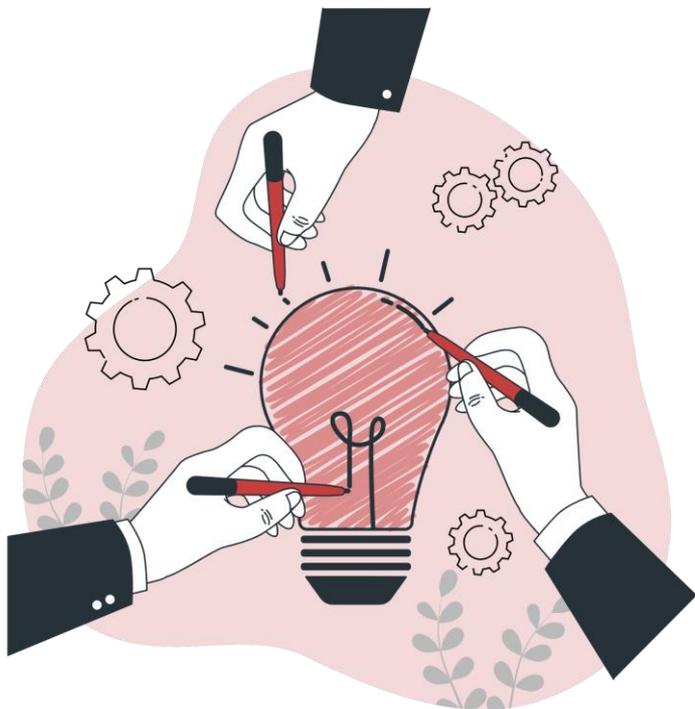
# E-management : pour une sortie de crise- Témoignages

*« On ne peut pas commencer plus tôt et terminer à la même heure que d'habitude. Il y a un problème quelque part. Et donc on a discuté comme ça avec la direction et on est arrivé à un point d'accord qui fonctionne bien maintenant, mais au début c'était ...on a aussi questionné notre temps de travail. »*

*« En tant que manager, je me suis sentie assez démunie pour pouvoir continuer à animer mon équipe. J'ai beaucoup fait de suivi individuel pour continuer l'activité et la production de chacun, mais je n'ai pas l'impression d'avoir réussi à fédérer l'équipe et garder une synergie. »*

*« La vie a beaucoup changé pour les managers : appropriation des outils technologiques, style plus directif pour transmettre les consignes et les mettre en œuvre avec efficacité et rapidité, enchaînement des réunions sur Teams/Skype avec un accroissement de la charge mentale, reporting administratif accru, ... mais aussi un effort de pédagogie pour donner du sens et une posture de bienveillance pour accompagner tous les membres de l'équipe, notamment dans les moments plus difficiles à titre pro ou perso. »*

*« Chacun va devoir décortiquer son agenda pour typer chaque activité et faire la part entre le distanciel et le présentiel, avec qui »*



# 03 Les recommandations managériales

---

# Principales leçons de l'étude

- **Leçon N°1/ Prendre la crise organisationnelle au sérieux**

## La crise sanitaire:

- est vécue avec **beaucoup d'émotions**, de tensions, de questionnements, de malentendus et de peurs ;
  - est à **l'origine d'innovations** dans les pratiques de travail.
  - réinterroge **les collectifs de travail** et les dispositifs managériaux et renforce les postures individualistes
- Pour toutes les organisations, il y a **un danger managérial** à considérer que l'après Covid sera un retour à la « normale »



# Principales leçons de l'étude

- **Leçon N°2/ Penser le temps, l'espace, la technologie ET la tâche pour être efficace**
- La crise sanitaire a mis en évidence **la plasticité du temps et de l'espace de travail en fonction de la tâche**:
  - Les technologies de l'information permettent une **flexibilité** de l'espace et du temps de travail qui peut amener à des gains de productivité et de bien-être au travail pour certaines tâches;
  - A l'inverse, **certaines tâches doivent être réalisées dans un cadre défini** de temps et d'espace pour être efficaces.
- Pour tirer partie des apprentissages de la période, la construction d'**un cadrage global** des temps et espaces de travail en fonction des tâches est nécessaire



# Principales leçons de l'étude

- **Leçon N°3/ Les paradoxes structurent les dynamiques organisationnelles actuelles**

La crise sanitaire met en évidence **le rôle structurant des paradoxes et tensions** dans les organisations actuelles

- **Les paradoxes existent dans toute activité collective.**
  - Ils se développent fortement en période de mutation et sont **signe de vitalité** du système social et non d'une mauvaise gestion (adaptabilité, créativité, innovation...)
  - **Ils ne sont pas imputables aux individus** mais aux dynamiques sociales
- **Leur non-reconnaissance peut générer une implosion du système social**
  - Pour ne pas être enfermée dans ces paradoxes, **l'entreprise doit accepter de les identifier et de les gérer**



# Recommandation n°1 : Prévoir une phase de transition

- Prévoir une phase de transition entre la période de crise et la période post-covid, **l'enjeu managérial n°1 de l'après crise**
  - **Définir la durée** de cette phase de transition en fonction du contexte de l'organisation ;
  - **Faire collectivement le bilan** sur ce qui a marché, ce qui n'a pas marché, ce qui est intéressant de conserver, ce qu'il faut arrêter ;
  - **Accepter qu'il faut réapprendre à se connaître et se « ré-approprier » mutuellement dans le travail**, en permettant les erreurs et les doutes et en incitant au dialogue entre les membres de l'organisation ;
  - **Rappeler à chacun son rôle**, sa fonction, son apport, ses devoirs dans le collectif et dans le projet de son organisation.



# Recommandation n°2 :

## Structurer un nouveau management du temps et de l'espace de travail

- **Profiter des apprentissages pour améliorer l'efficacité et le bien-être au travail**
- **Co-construire un cadre d'action partagé** entre salariés et managers indiquant pour chaque tâche:
  - Si elle doit être effectuée en **présentiel/distanciel/hybride** et avec quels moyens (guide d'usage des dispositifs)
  - **Les indicateurs de performance de ces tâches** (comment ces tâches doivent être évaluées?)
  - **Les modalités d'accompagnement du collaborateur dans la réalisation de sa tâche** (comment manager le collaborateur?)



# Recommandation n°3 :

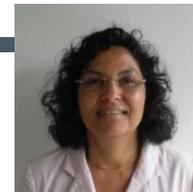
## Apprendre à manager les paradoxes dans le travail

### Transformer les paradoxes en ressources pour le travail :

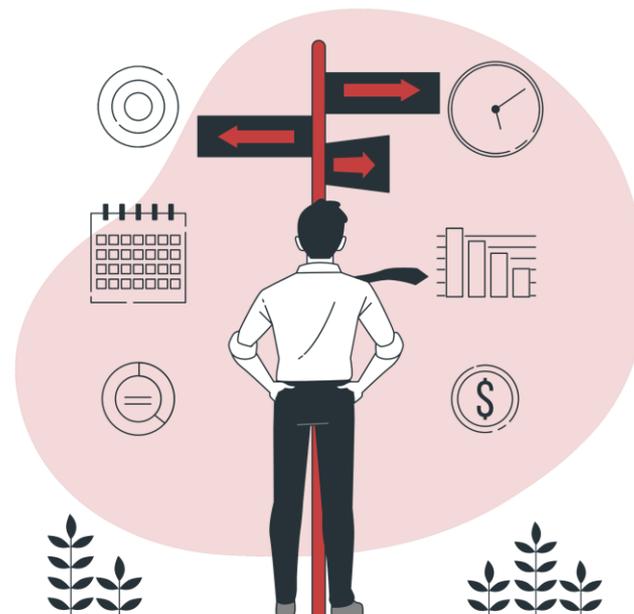
- **Faire évoluer le regard** sur les paradoxes ressentis et vécus
- **Développer une éthique et une pratique de la parole** et de la controverse pour tirer profit de la révélation des paradoxes
- **Former le salarié comme le manager** à l'identification, l'explicitation et la résolution des paradoxes au travail



# Demain : Vive le “phygital” soutenable ?



- **Futur:** Vive le « phygital » soutenable ?
  - Ecologique (transport...)
  - Economique (bureau...)
  - Durable (crise ou non)
  - Co-construit
    - Temps
    - Espace
    - Forme (humain/non humain)
  
- ... Pour une pratique **maîtrisée de l'hybridation** technologique



# Les auteurs



Pr. Aurélie Dudézert  
Institut Mines Télécom Business  
School



Pr. Florence Laval  
IAE de Poitiers



Pr. Chantal Fuhrer  
IAE de La Réunion



Pr. Olivier Lavastre  
Grenoble IAE



Pr. Michel Kalika  
Business Science Institute



Pr. Jean Moscarola  
IAE Savoie Mont Blanc



# Le Business Science Institute

- Le Business Science Institute est une institution académique internationale en réseau ayant pour objet le développement d'un *Executive Doctorate in Business Administration* (DBA) pour managers au plan international.
- Le Business Science Institute est accrédité AMBA (déc. 2020) et a été classé par le Dubai DBA Ranking 2<sup>ème</sup> pour l'innovation, 4<sup>ème</sup> au plan mondial (Oct. 2020).
- Les séminaires de l'Executive DBA ont lieu en face à face dans différentes villes (Paris, Luxembourg, Francfort, Genève, Dakar, Douala, Shanghai, Bangkok, etc.) et en ligne , en français, anglais et allemand.
- Le Business Science Institute regroupe plus d'une centaine de professeurs qui supervisent les thèses des doctorants-managers. 80 thèses ont été soutenues devant des jurys internationaux.
- C'est le seul programme de DBA proposant une collection d'une trentaine de livres dédiés au DBA, la moitié écrit par les professeurs, la moitié par les docteurs pour la diffusion de l'impact managérial de leurs recherches <https://www.editions-ems.fr/livres/collections/business-science-institute.html> .



<https://www.business-science-institute.com>



# Le Sphinx

- Créée il y a plus de 30 ans, **Le Sphinx** est une société française d'édition de solutions d'enquêtes et d'analyse de données, de prestation de service et de formation.
- En France, la société est leader sur son marché et compte 60 personnes dans son équipe, partagées entre un pôle d'ingénierie et d'enquête qui est responsable des activités marketing et commerciales et un pôle de développement chargé de la maintenance des solutions.
- La société **Le Sphinx** est aussi un réseau de distributeurs et d'agences dans le monde : Allemagne, Belgique, Brésil, Suisse, Canada, Grande-Bretagne et la région MEA (Middle East & Africa). Elle compte plus de 50 000 utilisateurs dans 50 pays différents et dans des secteurs d'activités variés comme le conseil, la banque, le tourisme, la santé, l'industrie, les produits de grande consommation, l'éducation, la culture, la recherche, l'habitat; etc.



<https://www.lesphinx-developpement.fr/>



<https://dataviv.net>

**DataViv'** est le service d'analyse de données, de visualisation et d'infographie dynamique auquel renvoient les liens présents dans ce livre blanc. Ils donnent accès au corpus et aux analyses, proposées de manière interactives en offrant au lecteur la possibilité d'expérimenter à son tour.

# Etude réalisée avec le soutien de

- L'IAE de Poitiers  
<https://www.jeic.fr/>  
<https://iae.univ-poitiers.fr/alumni/>
- IS Lab IMT BS  
<https://islab.wp.imtbs-tsp.eu/>



## Bibliographie: pour aller plus loin

- Ageron, B., Lavastre, O., & Carbone, V. (2016). Les grands auteurs en logistique et Supply Chain Management. Éditions EMS.
- Dudézert, A., Fayard, P., & Oiry, E. (2015). Astérix et la gestion des connaissances 2.0: une exploration de l'appropriation des SGC 2.0 par le mythe du Village Gaulois. *Systèmes d'information management*, 20(1), 31-59.
- Fuhrer, C., Hauret, L., & Martin, L. (2021). Usage des outils digitaux pendant le confinement et évolution du bien-être et de la productivité des télétravailleurs.
- Fuhrer, C., Hauret, L., & Martin, L. (2021). Digitally Transformed Work from Home Impacts on Job Satisfaction, Job Stress and Job Productivity. Covid-19 Findings. Actes Du 26ème Congrès de l'Association Information et Management, Nice.
- Kalika, M. (2000). Le management est mort, vive le e-management. *Revue française de gestion*, 129, 68-74.
- Kalika, M. (2020). L'impact de la crise sur le management. Éditions EMS.
- Laval, F., & Guilloux, V. (2010). Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME: une étude longitudinale contextualiste et conventionnaliste. *Management Avenir*, (7), 329-350.
- Laval F. Kalika M. (2012), « E-Management et Ressources Humaines », contribution à la troisième édition de l'Encyclopédie des Ressources Humaines, J. Allouche (coord), Paris, Vuibert, pp 467-474
- Moscarola, J. (2018). Faire parler les données: méthodologies quantitatives et qualitatives. Éditions EMS.

## Sites des auteurs:

- <https://aureliedudezert.wixsite.com/monsite>
- <https://michelkalika.com>
- <https://iae.univ-poitiers.fr/florence-laval/>
- <https://www.grenoble-iae.fr/menu-principal/l-iae/corps-professoral/m-olivier-lavastre-15019.kjsp>
- <https://www.business-science-institute.com/professeurs/jean-moscarola/>
- <https://cv.archives-ouvertes.fr/chantal-fuhrer?langChosen=fr>

# Contacts

[caroline@business-science-institute.com](mailto:caroline@business-science-institute.com)

[JMommessin@lesphinx.eu](mailto:JMommessin@lesphinx.eu)

CREDITS: This presentation template was created by **Slidesgo**, including icons by **Flaticon**, infographics & images by **Freepik** and illustrations by **Stories**

