

MIE'21 4 e conférence  
internationale en  
Management, Innovation  
et Entrepreneuriat

# Événements, épreuves, défis

J.-L. MORICEAU ; M. BESSON & M. BIA FIGUEIREDO  
IMT-BS, LITEM, PARIS-SACLAY, FRANCE



LA TABLE  
DES MATIERES

1. **Émergence du concept d'épreuve**
2. **Penser en termes d'épreuve**
3. **Défis au prisme de l'épreuve**

# 1. Émergence du concept d'épreuve

# Terrain

4

- ▶ Etude du cas d'une grande entreprise de service
- ▶ 20 entretiens + *photo elicitation*, dont 15 dirigeants clés
- ▶ Feedback 30 personnes clés



## Premiers constats:

- ▶ Des réactions fort différentes avec différentes phases, une transformation profonde et multiforme, différentes mises en récit...
- ▶ Non pas réponse générale ou commune, non pas l'effet d'une cause, non pas une adaptation, non pas « la résilience »...

Épreuve

mais un défi à surmonter, adressé à chacun individuellement et collectivement, que chacun devra relever à sa manière au long d'un parcours transformateur

# L'épreuve

1. *Un défi* à surmonter à sa manière par un parcours propre
2. *Qui met à l'épreuve* : une épreuve de courage, qui permet de se révéler soi-même, qui redéfinit les qualités du bon manager/employé
3. *Qui est éprouvant* : beaucoup de ressources, énergies, engagements ont été mobilisés pour faire face

*4. Qui fait partie d'une aventure,* d'un récit de (trans-)formation, produit une individuation. Non pas une réponse à la crise mais l'aventure et l'histoire d'une réponse

*5. Qui fait éprouver* de nouvelles choses : angoisse, autre rapport au travail, nostalgies et attentes, la possibilité de travailler à distance, nouvelles conciliations vie personnelle et de travail, le besoin des autres, les parts du collectif, de l'individuel et du sous-traitable



## 2. Penser en termes d'épreuve



# Pierre Rosanvallon: Les épreuves de la vie

- ▶ Double sens de l'épreuve:
  - ▶ L'expérience d'une souffrance ou d'une difficulté de l'existence, la confrontation à un obstacle qui ébranle au plus profond les personnes
  - ▶ Une façon d'appréhender le monde sur un mode directement sensible et de réagir en conséquence
- ▶ Une nouvelle structuration et mouvements sociaux en fonction de communautés d'affects

Les types d'épreuves	Les émotions suscitées	Les attentes conséquentes
Mépris	Humiliation ressentiment, colère	Respect, dignité
Injustice	Indignation	Attention des pouvoirs aux réalités vécues
Discrimination	Amertume, rage	Reconnaissance, égalité réelle des chances
Incertitude	Anxiété, défiance	Sécurité, lisibilité

# Danilo Martucelli:

## Une sociologie de l'individu(ation)

- ▶ 2 approches : épreuve sanction (pragmatisme) et épreuve défi (humanisme)
- ▶ Surmonter l'épreuve en fonction des structures sociales et de ses espaces sociaux
- ▶ Comment l'individu se forme ? Non plus seulement en fonction d'une structure de classe / groupes, mais création d'espaces sociaux.
- ▶ Accompagnement non par du coaching mais par compréhension des épreuves et aménagements d'espaces sociaux, comprendre les épreuves traversées par les individus.

# Mises en récit, individuations, affects

11

- ▶ Une mise en récits, aventure individuelle et collective face à un défi, qui permet de donner du sens et du liant, mais l'aventure ne laisse pas indifférents
- ▶ Il y a individuation et transformation dans un milieu (*working through, relatedness*)
- ▶ Création d'affects : pas seulement revenir comme avant : avec quels affects on reprendra le travail ? (ressentiment, angoisse, colère, joie de se retrouver...)
- ▶ Tout ceci étant des réponses individuelles, différenciées, face à de mêmes problématiques. Mais la réponse ne dépend pas seulement de l'individu : le pré-individuel, l'organisation, la situation, le réseau, les affects.

### 3. Défis au prime de l'épreuve

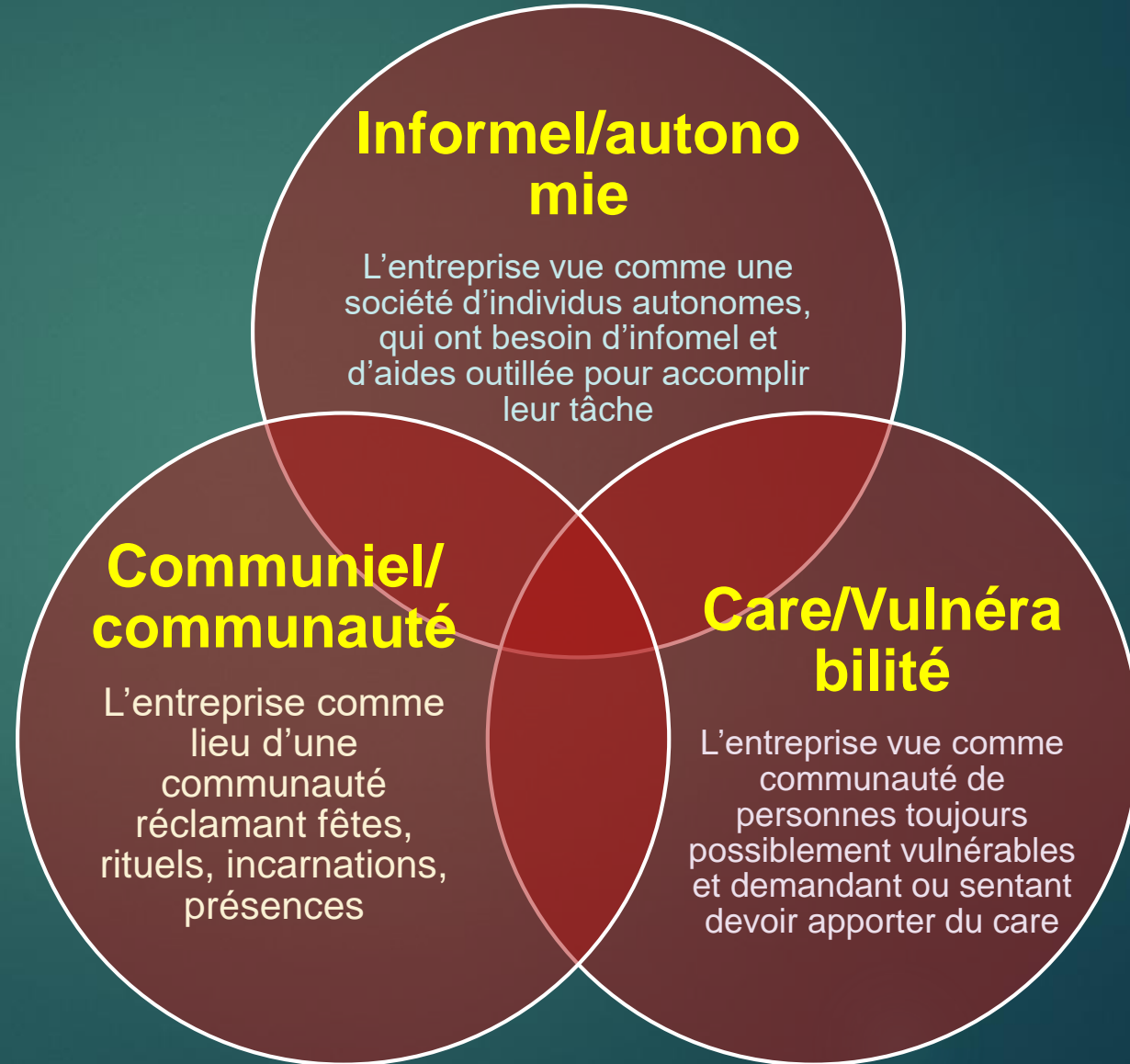
# Défis pour l'entreprise (1)

- Que/qui est chacun *devenu* ?
- Peut-on répéter les recettes du passé et les bonnes pratiques, peut-on définir des *politiques générales* ? Comment adapter le management à chacun, à chaque phase ?
- Avec *quelles ressources* affrontera-t-on les défis à venir, alors que la crise a été l'occasion d'accélérer une nouvelle organisation du travail ?
- *Quels sens, récits, traces*, prises de conscience seront conservés de cette période ?

# Défis pour l'entreprise (2)

14

**Trois formes de  
besoin des autres/  
Trois visions du  
commun**



# Défis pour la recherche

15

- ▶ Non pas le général / particulier; non pas le cause à effets, mais différences et répétitions
- ▶ Non pas (seulement) la structure et les groupes mais l'individuation dans la structure
- ▶ Non pas l'individu mais l'individuation à travers une série d'épreuves
- ▶ Identifier les épreuves majeures pour l'entreprise (post crise )
- ▶ Capter les nouveaux affects ordinaires
- ▶ Réfléchir à de nouveaux modes de management, notamment en fonction de la vision du commun (coaching + self help, care, festif + rituel + liminal)



# Défis pour l'enseignements

16

- ▶ Préparer à affronter les épreuves (et non compétences)
- ▶ Individuation (et non consommation, désir et non pulsion)
- ▶ Travail sur les affects

# Défis pour la société

17

- ▶ Ressentiments et passions tristes
- ▶ Meutes
- ▶ Fermetures sur soi (maison)
  - ▶ Épreuve comme occasion de rebâtir du récit
  - ▶ Avancée vers une société du care (et non de l'individu « autonome »)
  - ▶ Retrouver les visages derrière les masques
  - ▶ Créer de espaces sociaux
  - ▶ Prendre soin des affects ordinaires