

Sommaire

Préambule..... 9

Introduction..... 13

Partie 1. L'histoire du caillou dans l'engrenage 23

**Chapitre 1. L'entreprise en tant qu'institution au cœur
des préoccupations des salariés..... 27**

1. Une relation employeur-employé sous le signe de la déception et
de l'incompréhension 27

2. L'impact de la crise de la Covid-19 sur la relation du salarié à l'entreprise
en tant qu'institution 29

 2.1. *Et l'engrenage se grippe (2018-2019) 30*

 2.2. *Le caillou dans l'engrenage (2020-2021)..... 35*

 2.3. *Quand les roues de l'engrenage se désolidarisent (2022-2023)..... 39*

Chapitre 2. Un collectif de travail vide de sens 43

1. Individualisation du travail et atomisation des collectifs (2018-2019) 44

2. Mais oui ! On est plus efficace tout seul ! (2020-2021)..... 52

3. Le collectif : c'est moi qui le choisis ! (2022-2023) 55

**Chapitre 3. Un contexte de travail vécu comme instable et
inconfortable..... 61**

1. La découverte de la transformation (2018-2019)..... 63

2. Le « *crash test* » de la transformation du contexte de travail (2020-2021) 65

3. La quête d'une nouvelle normalité (2022-2023)..... 68

Partie 2. Le management en situation de permacrise : l'art de la plasticité.....75

Chapitre 4. Entendre et comprendre les tensions révélées par le Never Normal..... 79

1. Entendre les tensions vécues par les managers et les salariés dans les organisations..... 79
 - 1.1. *Tensions ressenties par les individus au travail..... 83*
 - 1.2. *Tensions relatives aux outils collaboratifs et technologies de communication pour maintenir les échanges avec son équipe..... 84*
 - 1.3. *Tensions relatives aux pratiques managériales pour que le collectif de travail atteigne ses objectifs..... 85*
 - 1.4. *Les paradoxes organisationnels resurgissent quel que soit le contexte . 86*
2. Comprendre le Never Normal au travail..... 87
 - 2.1. *Spirale négative ou positive : comprendre les salariés pour éviter la dislocation..... 89*

Chapitre 5. La plasticité : introduction du concept en management des organisations 93

1. Définition de la plasticité 93
2. La plasticité d'un système 97
 - 2.1. *Non, la plasticité n'est pas la flexibilité, l'agilité ou la résilience ! 99*
3. Plasticité organisationnelle et plasticité managériale 100
 - 3.1. *De la métaphore... à la naissance d'un concept..... 100*
 - 3.2. *De la plasticité organisationnelle à la plasticité managériale 103*
4. Favoriser la plasticité managériale 105

Chapitre 6. Oser le management plastique pour s'adapter au Never Normal.....113

1. Quand mettre en place un management plastique ? 113
2. Comprendre comment déployer la plasticité managériale 115
 - 2.1. *L'analogie de la danse 115*
 - 2.2. *De la danse au management plastique 118*
3. Des outils pour la mise en place de la plasticité managériale 120
 - 3.1. *Méthode 1. Engagement dans le projet de transformation par les idéaux-types..... 121*
 - 3.2. *Méthode 2. Réincarner le travail pour engager le processus de transformation : mobiliser le corps 123*

| | |
|--|------------|
| <i>3.3. Méthode 3. Engager la transformation par la compréhension des besoins des acteurs : l'approche par l'empathie</i> | <i>130</i> |
| <i>3.4. Méthode 4 : « My Story in New Normal » ou rendre le travail visible : l'engagement dans la transformation par le développement de la réflexivité sur le travail.....</i> | <i>133</i> |
| Conclusion..... | 139 |
| Remerciements..... | 141 |
| Les autrices..... | 143 |
| Bibliographie | 145 |
| Table des encadrés, figures et tableaux..... | 149 |