



**HAL**  
open science

# LE MANAGEMENT PAR LE SENS, MODES OPERATOIRES ET EFFETS VISES LE CAS DU SECTEUR PUBLIC LOCAL

Sylvie Rascol-Boutard

► **To cite this version:**

Sylvie Rascol-Boutard. LE MANAGEMENT PAR LE SENS, MODES OPERATOIRES ET EFFETS VISES LE CAS DU SECTEUR PUBLIC LOCAL. 7ème Colloque AIRMAP, "Un management public innovant?", May 2018, Biarritz, France. hal-01890147

**HAL Id: hal-01890147**

**<https://hal.umontpellier.fr/hal-01890147>**

Submitted on 8 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**LE MANAGEMENT PAR LE SENS,  
MODES OPERATOIRES ET EFFETS VISES  
LE CAS DU SECTEUR PUBLIC LOCAL**

Sylvie Rascol-Boutard, Université de Montpellier, MRM  
IUT de Béziers, 3 place du 14 juillet, BP 50438, 34505 Béziers Cedex  
sylvie.rascol-boutard@umontpellier.fr; 07.50.12.64.38

Dans le contexte des réformes incessantes s'inscrivant dans le New Public Management (NPM), touchant les secteurs publics du monde entier, les acteurs, confrontés à ces changements, peuvent peiner à trouver un sens à leur travail, ce qui, selon Autissier et Wacheux, est facteur de désengagement (2006, p.59). Le management par le sens pourrait apporter ici des réponses. Ce mode de management comme ses modes opératoires restent assez énigmatiques (Giauque et *ali.*, 2010), alors que nombre d'auteurs, tels Autissier et Wacheux (2006) ou encore Trosa et Bartoli (2001) insistent sur ses effets potentiellement bénéfiques. Cet article vise à lever une part de ce mystère.

Pour l'examen des *modus operandi* du management par le sens, nous veillerons à définir le sens, appréhendé comme étant au cœur de l'action (Weick, 1974, 1979). Nous nous intéresserons également au manager créateur du sens, vu comme un individu réflexif (Argyris et Schön, 1974, 1996 ; Argyris, 1996). Puis nous nous pencherons que le dispositif méthodologique mis en œuvre pour mener cette recherche. Sa pertinence sera défendue au regard de l'objet théorique ici interrogé. Ce dispositif, alliant proximité et distance de l'action, est celui du secteur public local, où, en l'espace de deux ans, ont été réalisées des observations participantes (10) ainsi que des entretiens semi-directifs. (58), auprès de managers et de leurs équipes, à des fins de triangulation.

Cette investigation a permis de détecter des modes opératoires relevant du management par le sens ainsi que leurs effets attendus et les précautions à prendre lors de leur utilisation. Elle complète ainsi les recherches précédentes sur ce champ (Giauque et *ali.*, 2010 ; Autissier et Wacheux, 2006).

La discussion de ces résultats se penche sur le manager, qui est censé mettre en œuvre ce mode management afin que l'organisation, les

équipes qui la composent, les individus qui contribuent à la créer, puissent bénéficier de ses éventuels effets. Pour ce qui concerne ce dernier point, parmi les leviers mis en exergue dans le management par le sens, figurent ceux relatifs à l'implication (analysés notamment au travers des recherches de Thévenet, 2000) et à l'engagement. Nous avons en outre examiné la cohérence de ce mode de management sous l'angle du NPM, visant la performance publique, via les éléments de doctrine proposés par Hood (1991).

Les résultats de cette recherche font apparaître un acteur important dans l'application et le développement du management par le sens : le manager lui-même. Il s'avère être un agent de cohérence organisationnelle, dont l'expertise, largement empirique, peut être vue comme le socle de son action réflexive au sens de Schön (1983). Nous proposerons un portrait de ce manager et de son style.

Nous concluons sur les limites de cette recherche et ses prolongements.

### **Bibliographie (indicative)**

Argyris C. (1996), Actionable knowledge: design causality in the service of consequential theory, *Journal of applied behavioral science*, 32 (4), pp. 390-406.

Argyris C., Schön D.A. (1974), *Theory In Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.

Argyris C., Schön D.A. (1996). *Organisational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, Boston.

Autissier D., Wacheux F. (2006), *Manager par le sens*, Paris, Editions d'Organisation, 256 p.

Giauque D., Resenterra F., Siggen M. (2010), Manager par le sens ou par l'incitation? Résultats provenant d'organisations publiques cantonales et municipales suisses, *Congrès de la Société Québécoise de Sciences Politiques*, 20-21 mai, Québec, 30 p.

Hood C. (1991), A Public Management for All Seasons?, *Public Administration*, vol.69, Spring, pp.3-19.

Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, Paris, Editions d'Organisation.

Trosa S., Bartoli A. (2011), *Le management par le sens au service du bien public*, Collection "Profession cadre service public", Paris, SCEREN-CNDP, 245 p.

Weick K. E. (1974), Amendments to Organizational Theorizing, *Academy of Management Review*, Sept., vol.17, n°3, pp.487-502.

Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, New York, Editions Mc Graw-Hill, Inc., 2ème Edition, 294 p.