



L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Design thinking, réseaux apprenants, entreprise libérante, intelligence collective, modes collaboratifs, ateliers participatifs, shadow cabinet, hackathon, junior entrepreneur...



LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL POUR L'ENTREPRISE DE DEMAIN

La société et le monde de l'entreprise vivent aujourd'hui un point de bascule entre les fonctionnements hérités du monde industriel et ceux en cours de construction qui se veulent plus collaboratifs. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à rechercher de nouveaux modèles de management pour répondre à ces attentes.

C'est ce que propose cet ouvrage qui s'intéresse à l'innovation managériale. Cette notion ne doit pas se voir comme un outil universel mais comme une démarche de transformation des modes de management de manière durable et sans rupture.

À la fois théorique et pratique, cet ouvrage est structuré en deux parties. La première développe les nouvelles manières de travailler en abordant différentes techniques : co-développement, co-design, réseaux apprenants, *design thinking*, ateliers participatifs, etc. La seconde explore les différentes facettes de l'innovation managériale à travers dix études de cas où une transformation a été accomplie. Grâce à leurs analyses, les auteurs donnent aux lecteurs les clés pour mettre en pratique de nouveaux modes de fonctionnement afin que l'innovation soit toujours au cœur des entreprises.

David Autissier est directeur de la chaire ESSEC Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle et de la chaire ESSEC du changement. Il est maître de conférences HDR à l'IAE Gustave Eiffel. Expert auprès de grands groupes en stratégie de transformation, il est l'auteur de nombreux ouvrages en changement et management.

Kevin Johnson est professeur de management à HEC Montréal. Il enseigne la gestion du changement et la psychologie du travail. Ses travaux de recherche portent sur la capacité à changer, les émotions et l'adaptation en gestion, et les effets psychologiques des changements sur la performance.

Jean-Michel Moutot est professeur de management au sein de l'école de Management AUDENCIA Nantes après une carrière dans les grands cabinets de conseil. Spécialiste du changement, il est l'auteur de nombreux ouvrages sur ce thème et intervient auprès de grands groupes.



L'INNOVATION
MANAGÉRIALE

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Cet ouvrage a été réalisé dans le cadre de la nouvelle chaire Innovation managériale et Excellence opérationnelle de l'ESSEC lancé en mars 2017 avec les entreprises Areva, Cb&B, Covea, Eurogroup Consulting, Humanis, Renault Nissan Consulting.

Eurogroup Consulting, membre fondateur de la chaire IMEO, s'est énormément impliqué dans l'écriture de cet ouvrage avec la participation de consultants à l'écriture des cas et en cherchant, au travers de ces missions, à s'inscrire dans une logique de formalisation, de partage et de progrès du management.

Création de maquette et composition : Hung Ho Thanh

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56870-7

David Autissier • Kevin Johnson • Jean-Michel Moutot
CHAIRE ESSEC INNOVATION MANAGÉRIALE ET EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE



L'INNOVATION
MANAGÉRIALE

EYROLLES



| | | |
|---|--|-----------|
| Introduction | Une envie de travailler autrement | 7 |
| PARTIE I – DE NOUVELLES MANIÈRES DE TRAVAILLER | | 11 |
| Chapitre 1 | Une recherche d’alternatives au management traditionnel | 13 |
| Chapitre 2 | L’innovation managériale : rupture ou évolution du management | 39 |
| Chapitre 3 | L’innovation managériale : une autre manière de faire du changement | 63 |
| PARTIE II - 10 CAS. L'INNOVATION MANAGÉRIALE EN PRATIQUE | | 81 |
| Cas n° 1 | Eurogroup Consulting - La Javaness : développer le digital avec un spin-off | 85 |
| Cas n° 2 | Les réseaux apprenants - SNCF | 99 |
| Cas n° 3 | Atelier participatif et hackathon - Société Générale | 107 |
| Cas n° 4 | La créativité et l’intelligence collective - Réseau de transport d’électricité | 127 |
| Cas n° 5 | Junior Entrepreneur - Conforama Suisse | 147 |
| Cas n° 6 | Expérience Manager - AXA | 157 |
| Cas n° 7 | Hackathon Innovation - EDF | 169 |
| Cas n° 8 | La démocratie organisationnelle - HCL Technologies | 183 |
| Cas n° 9 | L’entreprise libérante - Decathlon | 189 |
| Cas n° 10 | Le Shadow Comex - AccorHotels | 205 |
| Conclusion | Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle (IMEO) | 215 |
| Bibliographie | | 217 |
| Index | | 221 |
| Table des tableaux et des figures | | 225 |

Introduction

Une envie de travailler autrement

« À mes clients, je parle d'abord écologie, démarche participative, économie circulaire¹. »

Ce propos d'un patron de l'immobilier (Paul Jardin, P-DG du groupe REI Habitat) reprend des thèmes sociétaux forts et émergents qui pourraient devenir des éléments structurants des fonctionnements futurs en entreprise. Que se passe-t-il actuellement dans les organisations ? Un article des *Echos* du 15 janvier 2016 de Jean-Marc Vittori titrait : « Quand les entreprises embaucheront des cœurs ? » Vittori cite la phrase suivante de Dov Seidman pour résumer la problématique actuelle des entreprises : « Nous sommes passés d'une économie industrielle - où on embauchait des bras - à une économie de la connaissance où on embauchait des têtes - et maintenant une économie humaine - où on embauche des cœurs². »

Ce constat montre que l'entreprise et la société dans son ensemble vivent un point de bascule entre des fonctionnements hérités du monde industriel et des fonctionnements en cours de construction que l'on qualifie de collaboratifs en lien avec la nouvelle donne sociotechnique. Seidman caractérise notre société par son automatisation. Selon lui, « la machine a gagné³ » en développant des capacités d'analyse quantitative supérieures à celles de l'homme. Mais « seuls les humains ont des qualités comme la capacité à collaborer et à communiquer ou à faire preuve de courage⁴ ».

❶ Le modèle organisationnel émergent tend à faire sortir les salariés de leur poste de travail pour être en mode collaboratif avec les différentes parties prenantes, à penser global tout en agissant local, à développer l'empathie et la compréhension de l'autre, de soi et de l'enjeu partagé. La

1. Cité in Isabelle Rey-Lefebvre, « Des promoteurs qui bousculent la profession », *Le Monde*, supplément Économie & Entreprise du 18 avril 2017, page 3.

2. Dov Seidman, *How: Why How We Do Anything Means Everything*, Editions Wiley, préface de Bill Clinton, 2011.

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

problématique organisationnelle devient de plus en plus coopérative. La finalité coopérative a toujours été recherchée mais, ce qui est différent, c'est que l'on fait appel aux postures et aux comportements individuels. La coopération ne se fait plus uniquement par la répartition des activités (organigrammes) et la formalisation des fonctionnements (processus), mais aussi, et de plus en plus, par l'engagement et les postures participatives des personnes.

② Un dirigeant d'entreprise témoignait récemment, lors d'un congrès, que « tout devient "co" ». Effectivement, le préfixe « co » s'est invité dans le langage stratégique et managérial. On parle de co-construction, co-écriture, co-évaluation, co-direction, etc. Ce préfixe signifie la participation de plusieurs parties prenantes à une réalisation avec un souci de mobilisation de l'intelligence collective.

③ Cette évolution, qui va dans le sens de l'histoire et d'une plus grande participation des parties prenantes à l'action collective, rencontre de nombreuses résistances. Elle remet en question le modèle structuro-fonctionnaliste et la hiérarchie qui lui est associée. Les organisations ont été organisées sur le modèle des armées (cf. les travaux de Max Weber), avec une hiérarchie qui adresse des ordres à des unités définies en fonction de leurs attributions. La hiérarchie et la recherche de pouvoir sous-jacente seront toujours présentes dans les organisations, mais devront muter pour s'adapter à cette nouvelle donne.

④ En complément de ce « ras-le-bol », des fonctionnements trop bureaucratiques ne laissant pas ou peu de place à l'autonomie, nous voyons aussi émerger le phénomène d'ennui au travail. Les personnes ne sont pas en opposition avec le système organisationnel dans lequel elles opèrent, mais se mettent en retrait, créant une spirale de défiance et de non-productivité. De manière macro et micro, Christian Bourrion définit l'ennui au travail de la manière suivante : « Le *bore-out syndrom* résulte d'un processus non intentionnel, imputable au fait que certains postes de travail se sont vidés peu à peu de tout contenu¹. » Comme le mentionne le sociologue Yves Clot, « les salariés ne sont pas fatigués de travailler, mais

1. Christian Bourrion, *Le Bore-Out Syndrom - Quand l'ennui au travail rend fou*, Albin Michel, 2016.

de mal travailler¹ ». Au-delà du constat, il convient de s'interroger sur les causes de ce que nous nommons le « mal-être managérial ».

⑤ Les explications avancées à ce ras-le-bol sont de nature exogène et endogène à l'organisation. La crise économique et les projets de rigueur sont des explications. Les travaux de François Dupuy² mettent en avant la déshumanisation et la bureaucratisation des systèmes gestionnaires. Pour cet auteur, la surutilisation des systèmes informatiques, des processus et indicateurs de performance a conduit à une perte d'autonomie et de responsabilisation des managers. Ces derniers se sentent prisonniers d'un système qui les empêche de produire et d'incarner leur rôle tel qu'ils se le représentent. Les travaux de Gary Hamel³ reprennent ce constat et prônent l'innovation managériale et la mutation des activités managériales.

De plus en plus d'entreprises sont à la recherche de nouveaux modèles de management pour conjuguer l'innovation, le collaboratif et l'engagement dans une dynamique de développement et d'exigences financières. Au lieu de décrire la méthode qui va tout changer, nous préférons réfléchir dans cet ouvrage à la notion d'innovation managériale. Cette notion ne se revendique pas comme un outil universel, mais comme une démarche de transformation des modes de management de manière durable et sans rupture. L'innovation managériale peut prendre différentes formes que nous aborderons tels que le co-développement, le co-design, les réseaux apprenants, le *design thinking*, les ateliers participatifs, etc.

1. Yves Clot, *Le Travail sans l'homme*, La Découverte, 2008

2. François Dupuy, *La Fatigue des élites*, Le Seuil, 2005, et *Lost in Management - t. 1 La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Le Seuil, 2011 ; t. 2 *La faillite de la pensée managériale*, Le Seuil, 2015.

3. Gary Hamel, *The Future of Management*, Harvard Business Press, 2007.

Partie

I

DE NOUVELLES
MANIÈRES
DE TRAVAILLER

Chapitre 1

Une recherche d'alternatives au management traditionnel



De nombreuses publications (articles, livres, témoignages) tendent à remettre en question le fonctionnement traditionnel des organisations. Le fonctionnement hiérarchique en mode « commande/contrôle » fait l'objet de nombreuses critiques : pas assez de participation, des décisions imposées, pas assez réactif, développements de formes de bureaucratie, peu transparent, très politique, etc. Dans une logique de réfutation, tout système en place fait l'objet de critiques et de remises en question pour le progrès. Ces signaux de remises en question sont-ils de simples critiques ou bien les manifestations d'une vraie transformation en cours de construction ?

Les applications digitales (avec leurs fonctionnalités d'échange et de co-construction) et la volonté sociétale de participer aux décisions nous amènent à penser que les critiques deviennent les signaux faibles et forts d'une vraie transformation du management. Cela s'entend du côté des salariés, mais aussi de celui de la ligne managériale et des dirigeants. L'enjeu pour une entreprise, aujourd'hui, est l'innovation dans une logique de business développement. L'innovation n'est plus réservée aux départements R&D, mais à l'ensemble de l'entreprise, et ce au quotidien. Or, l'innovation, tout comme l'entrepreneuriat, ne s'instrumentalise pas. Il faut que les salariés la veulent et s'investissent. Les formes organisationnelles et de gouvernance actuelles ne sont pas les plus adaptées à cette demande de prise de responsabilité « bottom-up ». Les travaux de Gary Hamel¹, une critique du management à la française, une enquête sur les besoins de formation en management et des exemples d'entreprises nous montrent que la notion d'innovation managériale est en cours d'installation dans un équilibre « performance/bien-être ».

Les limites du mode « commande/ contrôle hiérarchique » traditionnel

Le management est l'acte par lequel un responsable coordonne des actions individuelles dans un contexte de production contraint et finalisé. Il s'agit de mettre en place des actions de coopération entre les différentes personnes avec un objectif de production, de performance, d'innovation et de bien-être. Cela se matérialise par des outils (procédures, budget, tableaux de bord), mais aussi par des échanges individuels et collectifs (réunion, entretien, séminaires) et des relations hiérarchiques. En tant qu'acte social, le management est obligatoirement en lien avec la société, son fonctionnement, ses valeurs et ses aspirations. Le management hiérarchique en mode « commande/contrôle », initié à la fin du xix^e et au début du xx^e dans l'industrie, est l'objet de nombreuses critiques du fait de son manque de participation et de sa faible agilité.

1. *Ibid.*

Le management est une activité autant comportementale que technique. Pensé initialement comme une expression de contrôle dans le cadre d'une relation « commande/contrôle », il est devenu une fonction à la fois constituante et structurante de l'organisation. Les contraintes de complexité ainsi que les évolutions sociologiques et sociétales actuelles tendent encore à modifier ce rôle. Faut-il encore parler de manager, comme le mentionne Gary Hamel, ou bien revoir à la fois les typologies de managers et le contenu de leur fonction ?

► Taylor et Fayol

Dans les années 1930, Henri Fayol définit le management au travers des cinq objectifs suivants :

- prévoir ;
- organiser ;
- commander ;
- coordonner ;
- contrôler.

Cette définition s'inscrit dans le modèle « contrôle/commande ». Le manager est celui qui décrit ce qui doit être fait, puis s'assure de sa réalisation à travers différents dispositifs de contrôle. Le management est envisagé comme une démarche contractuelle et le manager comme une tour de contrôle.

Pour caractériser le modèle classique, Hamel¹ parle de génome du management résumé par le tableau suivant.

1. *Ibid.*, p. 139.

| Principe | Application | Objectif |
|---|--|---|
| Standardisation | Minimiser les écarts par rapport aux normes en termes de ressources, de processus, de résultats et de méthodes de travail. | Rechercher les économies d'échelle, la productivité, la fiabilité et la qualité de la production. |
| Spécialisation des tâches et des fonctions | Regrouper les activités similaires au sein d'entités organisationnelles modulaires. | Réduire la complexité et accélérer l'apprentissage. |
| Cohérence des objectifs | Établir des objectifs clairs grâce à une cascade d'objectifs secondaires et d'indicateurs. | S'assurer que les efforts individuels sont conformes aux objectifs fixés par la direction. |
| Hiérarchie | Créer une pyramide de l'autorité, chaque manager ayant un nombre relativement limité de subordonnés. | Maintenir le contrôle sur un large éventail d'opérations. |
| Planification et contrôle | Prévoir la demande, budgéter les ressources, organiser les tâches puis suivre la réalisation et corriger les écarts par rapport au plan initial. | Établir la régularité et la prévisibilité des opérations, assurer la conformité aux plans. |
| Récompenses extrinsèques | Offrir des récompenses financières aux individus et aux équipes qui ont obtenu des résultats spécifiques | Motiver les efforts et vérifier qu'ils sont conformes aux politiques et aux normes. |

Tableau 1 – Le génome du management selon Hamel

Le manager d'aujourd'hui n'est plus seulement une tour de contrôle, mais un véritable *hub* (noyau) de connexion entre des personnes et des contextes, permettant la production, le pilotage et l'innovation, tout en veillant au bien-être des individus. Le rôle initial de « simple » contrôleur s'est complexifié de telle manière que le management est constitué de

plusieurs facettes sur les plans à la fois opérationnel, économique et humain.

Cette évolution s'explique par l'obsolescence des quatre principes tayloriens à l'origine du modèle de management « contrôle/commande » que sont la prévisibilité de l'activité, la causalité simple de la motivation, la hiérarchisation des circuits d'information et la durée des cycles économiques. Progressivement, la perception du management et ce qui est explicitement attendu du manager ont évolué.

Le principe de prévisibilité

- Selon ce principe, le passé expliquerait le présent et prévoirait l'avenir. Mais l'incertitude des marchés financiers, la mondialisation et les phénomènes de crise sont autant d'éléments qui bousculent les environnements et limitent les prévisions. Le manager n'est donc plus celui qui instruit une trajectoire stable dans le temps, mais celui qui explique et trouve des solutions aux mouvements erratiques des marchés et de l'entreprise.

Le principe de causalité simple de la motivation

- Selon le modèle d'Abraham Maslow¹, le salarié est motivé si l'entreprise lui permet de satisfaire ses besoins. Depuis, la littérature comportementale (*behaviorism* de James G. March²) comme la littérature systémique (Gregory Bateson³) ont montré que les comportements étaient le résultat d'une combinaison d'éléments, tant rationnels qu'affectifs. Dès lors, dans son rôle de producteur de motivation, le manager ne doit plus appliquer la même règle à tout un groupe de salariés, mais traiter chacun de manière quasi singulière.

Le principe de hiérarchisation des circuits d'information

- Dans le modèle taylorien, le manager est celui qui transmet l'information à ses collaborateurs. Désormais, le développement des technologies de l'information (e-mails, intranet, réseaux sociaux, blogs, etc.) et la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques se traduisent par des

1. Abraham Maslow, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, n° 50, 1943, pp. 370-396.

2. Richard M. Cyert et James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963.

3. Gregory Bateson, *Steps to an Ecology of Mind*, University of Chicago Press, 1972.

communications toujours plus transversales, hors des circuits hiérarchiques. Le manager n'est plus celui qui transmet des informations, mais celui qui donne du sens aux flux d'informations qui traversent son périmètre de responsabilités.

Le principe de cycles économiques lents

- Deux types de cycles peuvent être distingués dans le fonctionnement des entreprises : le cycle de la production et le cycle du changement au regard des exigences de l'environnement. Au cours du xx^e siècle, le cycle du changement était relativement lent, de l'ordre de trois à cinq ans, avec des cycles de production eux-mêmes stables et connus à l'avance. Puis, progressivement, la pression concurrentielle a conduit les entreprises à raccourcir leurs cycles de production pour être en phase avec les attentes de leurs clients. Les cycles de changement se sont raccourcis également à l'image de la loi de Moore. Cette loi avance l'idée que la capacité des processeurs informatiques double tous les dix-huit mois, créant ainsi une nouvelle technologie à cette même échéance ainsi qu'une nouvelle configuration concurrentielle obligeant les entreprises à se transformer tous les dix-huit mois également, étant entendu que la plupart des projets de changement nécessitent des temps compris entre douze et vingt-quatre mois. Le manager ne produit pas un changement tous les cinq ans, mais il est le relais et le producteur permanent du changement, tout en réalisant l'acte de production qui lui-même se transforme.

► Manager et leader

Cette évolution remet en question également une distinction généralement effectuée entre le management et le leadership dans la littérature¹. Le leader est celui qui inspire, a la capacité d'influencer et d'embarquer les personnes dans la réalisation d'un but commun. Les sciences de gestion ont souvent dissocié le leader du manager. Parmi les nombreuses typologies de leader, la plus connue est celle dite du MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*). Développée en 1962 par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs, elle prend la forme d'un test psychologique permettant de déterminer seize types psychologiques au regard des quatre grands axes

1. Kenneth H. Blanchard et Paul Hersey, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, 1993 (3^e édition).

que sont la manière d'être (extraverti/introverti), la manière de recevoir une information (sensation/intuition), la manière de prendre les décisions (rationnel/affectif) et la manière d'agir (jugement/perception). Cette typologie comportementale relève plus du champ de la psychologie et du développement personnel que de techniques gestionnaires. Depuis, des versions simplifiées et plus opérationnelles du MBTI proposent les typologies de leaders suivantes :

- « rationnel – affectif – créatif – producteur » ;
- « légitimiste – rebelle – mercenaire – sergent » ;
- « injonctif – empathique – constructif – diva » ;
- « support – coach – directif – délégation ».

Il importe de ne pas envisager cet ensemble de grilles de lecture comme des définitions exhaustives, mais comme des outils de lecture des pratiques.

Le leader est celui qui a la vision et le charisme ; le manager celui qui contrôle sur le terrain. Cette dissociation entre les penseurs et les faiseurs n'est-elle pas révolue ? Le patron ne serait-il pas un manager de managers et le manager un leader du quotidien ? La frontière n'est pas aussi aisée à poser. Autissier, Lange et Houlière¹ ont proposé le modèle suivant qui mentionne un continuum entre des missions de management et des missions de leadership. En fonction des postes et des responsabilités qui y sont associées, les missions sont plus de type leadership ou managérial.

Ce modèle appelé « Modèle de la double boucle manager/leader » permet d'appréhender au mieux le rôle de manager, ce dernier ayant pour mission de remplir à la fois une fonction de gestionnaire et une fonction de leader. Et pour cause, tout manager a en charge :

- l'organisation de l'activité qui lui est confiée et dont il a la responsabilité ;
- le contrôle de cette activité ;
- l'animation de ses collaborateurs ;
- l'identification des relais et la mise en œuvre des changements ;
- la prise de décision ;
- la délégation des tâches, des activités et des responsabilités de ses équipes ;

1. David Autissier, Alexandra Lange et Sébastien Houlière, *Penser Management*, Eyrolles, 2013.

- le pilotage de la performance en termes d'efficacité (réalisation de la stratégie) et d'efficience (au moindre coût).

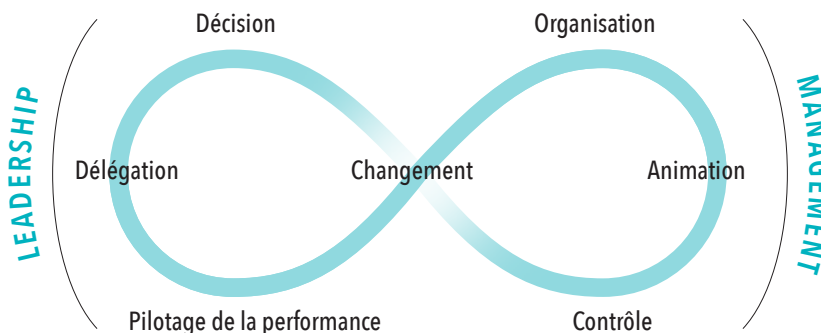


Figure 1 – La double boucle du manager/leader

► Les faiblesses du management français

Trois chercheurs¹ ont interrogé des salariés étrangers qui travaillent en France et dans des groupes français pour avoir leur ressenti sur le management à la française et savoir quelles sont les pratiques du management à la française. Ils ont interrogé 2 500 salariés de 96 nationalités différentes travaillant en France et dans des grands groupes français. À la lecture de cet ouvrage, le management à la française n'apparaît pas comme une référence et de nombreux manquements managériaux sont pointés du doigt par les personnes interrogées.

Le manager français n'est pas très à l'écoute des membres de son équipe

Comme l'illustre la citation d'un manager du Gabon qui a passé trois ans au siège parisien de son entreprise : « Ce n'était pas facile au début de se faire entendre en réunion ou dans le cadre de discussions techniques. Le

1. Ezra Suleiman, Frank Bournois et Yasmina Jaïdi, *La Prouesse française - Le management du CAC 40 vu d'ailleurs*, Odile Jacob, 2014.

fait de ne pas être français ne facilite pas toujours les choses, on ne vous écoute pas de la même manière.» Ainsi 53 % affirment que le manager français est individualiste et 60 % pensent que le manager français n'est pas concerné par son équipe. Une autre citation d'un Mauricien qui travaille depuis plus de dix ans dans une entreprise française : « On fait partie de la même équipe, mais chacun poursuit ses propres objectifs. On ne se fait pas confiance. C'est pareil au niveau de l'entreprise, les départements ne communiquent pas entre eux. On reste sur son quant-à-soi et on fonctionne en silos, quand nous pourrions faire beaucoup mieux autrement en travaillant sur d'autres bases. »

La reconnaissance managériale passe par les clans des grandes écoles

À un certain niveau de décision, le fait d'appartenir à une grande école est montré comme un critère discriminant. Les grandes écoles sont vues comme des signes de reconnaissance dans l'organisation. La valeur institutionnelle d'une personne au travers de son école peut apparaître comme supérieure à la valeur technique. Pour 41 % des interrogés, le fait de ne pas être français constitue un frein au fait de progresser dans l'entreprise.

Le manager français préfère son clan à son équipe

Une des premières actions d'un manager français lors de sa prise de fonction consiste à reconstituer son clan (en lien avec ses réseaux d'école et des expériences passées) au détriment de l'équipe en place. Selon une responsable RH d'une filiale néerlandaise d'un grand groupe français : « Quand [il] prend un poste, il crée une équipe autour de lui [...]. Il s'arrange pour avoir le budget *ad hoc* et monter une équipe de confiance. »

Le manager français préfère son réseau à son activité

Les auteurs montrent une différence fondamentale avec l'Allemagne. En Allemagne, les managers construisent leur confiance dans les activités opérationnelles à la différence des managers français qui la construisent dans leurs réseaux d'affinités (notamment l'école).

L'étude réalisée a été faite en grande partie dans les grands groupes et dans les sièges de certains grands groupes. Dans ces environnements, le management est très politique et peut expliquer certaines dérives managériales. Leur généralisation hors de leur contexte d'observation mérite

débat avant d'affirmer un « *french management bashing* ». Il convient cependant de s'interroger sur les pratiques managériales des entreprises françaises et de leurs limites.

Le plaidoyer pour l'innovation managériale de Gary Hamel

Selon Hamel, une entreprise, lorsqu'elle grandit, développe le phénomène de « bureau-sclérose¹ ». Pour gérer son développement, une entreprise crée des couches de management, des règles et des outils de gestion. Ces éléments bureaucratiques ont un effet négatif sur la prise d'initiative et la motivation. Selon une étude Gallups de 2017, seuls 17 % des salariés se disent motivés par leur travail et pleinement engagés dans ce dernier². Selon une enquête Tower Perrin³ menée auprès de 86 000 salariés dans 16 pays différents en 2006, 14 % des salariés s'impliquent à fond.

► « Cette pyramide, c'est l'exosquelette de la bureaucratie »

Hamel⁴ affirme qu'il faut revoir le fonctionnement global des entreprises en s'attaquant à son idéologie et à son architecture. Pour l'auteur, l'idéologie des entreprises est celle du contrôle et des règles déployées par les managers. L'architecture est l'organisation pyramidale et hiérarchique. Selon Hamel, « cette pyramide, c'est l'exosquelette de la bureaucratie ». Cela remet en question la notion même de manager et peut-être aurons-nous des entreprises sans managers avec des salariés qui se verront attribuer des tâches de management. Il prend l'exemple de l'entreprise américaine Morning Star. L'autorité d'un leader sera de moins en moins liée à sa position hiérarchique, mais à sa capacité à mobiliser et à faire consensus. Cela ne se fera pas de manière brutale et nécessitera de nombreuses expérimentations.

1. Gary Hamel, *The Future of Management*, op. cit.

2. Cité in « Gary Hamel : "La catégorie des 'managers' va bientôt disparaître" », propos recueillis par Léa Surugue, *Les Echos Business* du 27 février 2017, p. 8.

3. *Winning Strategies for a Global Workplace*, Executive Report 2006.

4. In *The Future of Management*, op. cit.