

L'INNOVATION MANAGERIALE

BILAN DE DEUX ANNÉES DE SEMINAIRE 2014 – 2016

Par Hervé Dumez

directeur de l'Institut Interdisciplinaire de l'Innovation et professeur à l'École polytechnique,
membre du séminaire Innovation managériale

Séminaire co dirigé par :

Maurice Thévenet, professeur à Essec Business School, délégué Général de la FNEGE

Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur Emérite HEC Paris Senior Avisor Misceo & Winego International

Michel de Virville, directeur honoraire du Collège des Bernardins

Ce document rend compte des interventions et débats s'étant déroulés durant les deux ans qu'a duré le séminaire Innovation managériale au Collège des Bernardins, puis essaye de revenir sur la notion d'innovation managériale en évoquant le père du management, Henri Fayol dont l'ouvrage fondateur est paru il y a exactement un siècle cette année.

Ce séminaire se proposait de réfléchir aux transformations actuelles du management, en s'intéressant à la place de l'humain, dans la connexité, dans la diversité des hiérarchies et la mondialisation.

Manager dans la connexité à l'heure où la révolution numérique réduit le temps et étend l'espace. D'une part les modes de communication inhérents à la coopération sont bouleversés par l'immédiateté et l'abolition de la distance entre les personnes ; d'autre part, les organisations doivent digérer des pratiques sociales nouvelles (par exemple l'extension des modes de prise de parole ou les contraintes de la transparence).

Manager simultanément dans la diversité des hiérarchies (verticales, horizontales, transversales ou en réseau...). Ces dernières années les organisations se sont transformées moins en développant des formes structurelles nouvelles qu'en les multipliant et en essayant de les faire fonctionner ensemble.

Manager sans frontières géographiques, sectorielles ou institutionnelles. Les exigences de la mondialisation, les transformations des business-modèles et les modes d'alliances et de coopération entre institutions modifient les sources et pratiques traditionnelles du pouvoir.

SOMMAIRE

LA CRISE DE L'ENTREPRISE TRADITIONNELLE ET LE BOULEVERSEMENT PAR LE DIGITAL	p.4
UNE EVOLUTION FONDAMENTALE : L'INNOVATION AU CONTACT DU CLIENT.....	p.5
AU CENTRE DU FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE : LA TRANSFORMATION DES EQUIPES....	p.6
LE GRAND PROBLEME : LA TRANSFORMATION DU MIDDLE MANAGEMENT.....	p.7
LE TOP MANAGEMENT.....	p.9
UN RETOUR A FAYOL.....	p.10
CONCLUSION.....	p.12
CE QUI A ETE PEU EVOQUE.....	p.13
QUELQUES REFERENCES.....	p.13

LA CRISE DE L'ENTREPRISE TRADITIONNELLE ET LE BOULEVERSEMENT PAR LE DIGITAL

Sans doute faut-il commencer par évoquer la crise que semble traverser l'entreprise traditionnelle, c'est-à-dire le modèle prototypal que nous avons de l'entreprise.

Plusieurs chiffres ont été évoqués et semblent donner l'image de cette crise :

- Le pourcentage des salariés en situation de **désengagement par rapport à l'entreprise** :
40% selon une étude de Capgemini (2014),
80% selon une étude Mercer (il existe aussi une étude Gallup qui donne à peu près les mêmes résultats).
- Le chiffre **des créations d'entreprise chez les jeunes** :
30% à HEC (Bernard Ramanantsoa).

Il s'agit d'un certain point de vue d'une très bonne nouvelle, mais qui montre clairement chez les jeunes un refus des hiérarchies traditionnelles de l'entreprise, refus issu de l'expérience de ce qu'ont connu leurs parents. Ce désamour des jeunes pour l'entreprise traditionnelle est souligné par plusieurs intervenants.

Outre ces problèmes, la menace d'une ubérisation semble peser sur l'ensemble des entreprises sous l'effet des nouvelles technologies. Les très grandes entreprises d'aujourd'hui (Google, Amazon, etc.) étaient des start up il y a vingt ans. Les entreprises du CAC 40 des années 70 ont disparu.

L'impact du digital

Le digital est porteur d'évolutions profondes pour les firmes existantes (Sébastien Crozier, Orange). Il est en train de changer le rapport à la propriété : il devient par exemple facile de s'échanger les voitures ou les appartements. Il change le rapport à l'argent : des partages, des échanges don contre don, se structurent et se multiplient. L'entreprise elle-même est obligée de se repenser dans cette perspective, la simple vente de produits ou de services contre paiement constituant dans nombre de cas une impasse. Windows, son produit phare, rapportait vingt milliards de dollars à Microsoft, note Alain Crozier, et est maintenant distribué gratuitement.

- Le digital modifie la relation jeune/vieux, notamment dans l'entreprise.
Les jeunes ont des connaissances plus étendues et plus pertinentes que leurs aînés qui sont souvent leurs supérieurs hiérarchiques (au Japon, le smartphone a bousculé la situation traditionnelle de dépendance du jeune par rapport à un aîné en introduisant des échanges horizontaux entre jeunes ou entre un jeune et des aînés autres que son tuteur). En général, la relation hiérarchique se trouve modifiée en profondeur par les échanges horizontaux multiples.
- Le digital change aussi la logique de confidentialité, la relation entre vie privée et vie publique.
Tout devient disponible et tout demeure, l'oubli ne fait plus son œuvre.
- Les affects sont eux aussi touchés. Les échanges de mails peuvent facilement basculer dans la violence. En même temps, la confiance peut s'instaurer par les échanges électroniques d'une manière nouvelle.
- Le travail est également profondément affecté.
Le travail peut se faire sans lieu, à distance, et la notion même de salariat, qui était directement liée à l'entreprise comme institution, se trouve remise en question.
- Les jeunes peuvent travailler pour plusieurs entreprises sans être salariés d'aucune, ce qui est rendu facile par la création de plates-formes qui assurent et créent une interface (c'est-à-dire une connexion/déconnexion sous forme de « liquidité » de la relation) entre l'entreprise et les offreurs de travail. Dans les interventions qui ont eu lieu dans le séminaire, sous tous les changements évoqués, on est paradoxalement beaucoup resté sur un modèle classique de gestion de la relation de l'entreprise au salarié (motivation, engagement, confiance, etc.). Mais comment gère-t-on l'entreprise lorsqu'il faut gérer des travailleurs qui ne sont plus salariés, qui travaillent de manière « indépendante » et sans doute pour plusieurs entreprises ? Que devient alors l'« entreprise » elle-même ? Tout se passe en fait comme si de grandes parenthèses historiques se refermaient : la financiarisation (Pierre-Yves Gomez), l'entreprise intégrée, l'idée que cette entreprise puisse avoir une « culture » (Bernard Ramanantsoa, HEC) et la relation au travail sous la forme du salariat. Des choses adviennent, on le constate. Et, comme toujours, on voit le nouveau, partout tout autour de nous, mais on a du mal à discerner le réel dans ce nouveau (Laure Belot, *Le Monde*).

UNE EVOLUTION FONDAMENTALE : L'INNOVATION AU CONTACT DU CLIENT

Parmi les évolutions qui touchent le monde de l'entreprise, un point apparaît central : la relation au client.

La plupart des interventions mettent l'accent sur cette dimension et la plus frappante de ce point de vue, qui devient central, est la relation au client. C'est ce qui ressort de la plupart des interventions, et la plus frappante est celle de Solvay (Pierre Clamadieu). Que dans l'agro-alimentaire (Sodebo) ou dans le numérique (Microsoft, Cap Gemini) on soit passé à une culture du client n'est pas vraiment surprenant ou nouveau ; que la chimie soit désormais organisée autour de la relation au client est un signe de la diffusion dans l'ensemble de l'économie de cette relation fondamentale au client. Un des intervenants va même jusqu'à parler de l'« amour du client » (Alexandre Gérard, Chronoflex). Le terme peut paraître exagéré et ne l'est pas forcément: avec la globalisation et les nouvelles technologies de la communication, le client peut facilement changer de fournisseur. Si l'entreprise veut créer de la fidélité, il faut qu'elle entretienne une relation étroite avec son client.

Cette relation est essentielle parce que l'innovation se joue au contact du client¹. Une entreprise (Vineet Nayar, HCL) a instauré un système de rémunération par points pour ses personnels qui donnent gratuitement de bonnes idées au client (ideapreneurship). Ce système illustre le fait que la relation au client est essentielle pour les processus d'innovation et qu'elle est tellement cruciale que l'entretenir en donnant gratuitement des idées au client constitue un investissement rentable au-delà de la perte de rémunération que cela semble entraîner dans un premier temps.

Les conséquences sont importantes

La première est que le cœur de l'activité de l'entreprise, l'innovation au contact du client, se joue très loin de la direction centrale. Ceci entraîne au moins trois conséquences importantes :

- l'équipe devient l'unité centrale du fonctionnement de l'entreprise, c'est elle qui est en charge de l'innovation au contact du client ;
- le middle management change radicalement, il devient animation d'équipes ;
- le management central doit revoir son rôle lui aussi et se mettre à l'écoute de ce qui se passe loin de lui dans l'entreprise.

¹ Remarque de Baudoin Roger, co directeur du département Economie et Société, au Collège des Bernardins, au cours de la discussion : l'accent est peut-être trop mis ici sur le contact du client. Il vaudrait sans doute mieux dire, de manière plus générale : « L'innovation se fait au contact ».

AU CENTRE DU FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE : LA TRANSFORMATION DES EQUIPES

Les équipes apparaissent comme devant être dans une dynamique d'apprentissage incessant, reposant sur la discussion, le questionnement, l'expérimentation d'idées, la réflexion sur l'évaluation des réussites et des échecs (Edmondson, 2012).

L'équipe comme noyau central

L'équipe apparaît, dans les différentes interventions qui ont été faites lors du séminaire, comme le noyau central de l'entreprise.

Elle peut d'ailleurs prendre des formes et des appellations diverses : Capgemini organise des « familles » hors hiérarchie – Paul Hermelin). C'est en tout cas l'équipe qui est au contact du client et c'est sur elle que reposent les processus d'innovation. Traditionnellement, elle est organisée hiérarchiquement : un manager est à sa tête et les autres membres de l'équipe sont des assistants-experts travaillant pour le manager. Or, cette situation est en train d'évoluer en profondeur. D'une part, une plus grande pression est mise sur les équipes. L'enjeu central est leur transformation en EHP (équipes de haute performance – high performance teams, c'est-à-dire une équipe capable de réaliser ce que tout le monde estime impossible – Vineet Nayar, HCL). Hervé Brusini en a donné un exemple avec la métamorphose de l'équipe de Francetv Info.

D'autre part, la distribution des savoirs a fondamentalement changé : les jeunes en savent beaucoup plus sur nombre de sujets que les anciens ; ils ont par ailleurs accès à l'information et au savoir en dehors de la relation hiérarchique. Le modèle hiérarchique traditionnel de l'équipe craque et celle-ci se structure de manière plus horizontale, sur le mode de l'hétéarchie (Stark, 2009). Il s'agit de petites équipes avec des objectifs précis (Sodebo). Ce qui les caractérise est l'ouverture d'esprit et l'esprit d'ouverture (Alexandre Gérard, Chronoflex), qui assure l'ouverture de l'entreprise elle-même (Alain Crozier, Microsoft).

Les équipes fonctionnant autour de réunions

Ici, on retrouve des dispositifs classiques : des réunions longues, de l'ordre d'une journée, et des réunions courtes, qui raccourcissent (chez Microsoft, on est passé de réunions d'une heure à des réunions d'une demi-heure, visant à aller à l'essentiel). Mais certains traits caractérisent le passage de la hiérarchie à l'hétéarchie : il est important que les connaissances et informations ne restent pas tues, qu'on encourage l'expression et la sincérité, « mettre les pieds dans le plat » (Laure Belot, *Le Monde*). On se souvient que l'explosion de la navette Columbia vient de ce que certains n'ont pas osé exprimer leurs doutes lors des réunions de préparation du lancement, parce qu'ils ressentaient leur statut comme inférieur. Chez Microsoft, ont été mises en place des réunions mensuelles entre chaque membre de l'équipe et son manager au cours desquelles est recherchée l'ouverture évoquée avec des questions du type : qu'as-tu fait pour les *autres* équipes ? Qu'as-tu fait pour l'entreprise ? Travaillons sur un échec (Alain Crozier, Microsoft).

Travail à domicile – Visio conférence

Un problème nouveau se pose aujourd'hui. Les nouvelles technologies permettent de travailler de chez soi, et de n'importe où. Chez Microsoft, par exemple, le choix est laissé aux salariés de pouvoir travailler à domicile. Est-il possible de gérer des équipes de haute performance à distance, sans le contact physique ? Les technologies peuvent-elles se substituer à ce contact ? Alain Crozier le pense. Il note que la virtualisation progresse en permanence, qu'il sera bientôt possible d'amener la personne avec qui vous discutez depuis l'autre bout du monde dans la pièce où vous êtes, qu'il est déjà possible d'échanger sans connaître la langue de l'interlocuteur grâce à Skype translator. Cela a même des effets bénéfiques dans la mesure où les échanges sous cette forme doivent être très structurés. Mais, note-t-il, lors des Skype, obligation est faite de brancher la caméra, l'expression du corps étant essentielle dans les échanges. Ceci ne semble valable, néanmoins, que dans des one-to-one ou des réunions à très faible nombre de participants. Dans certaines entreprises pourtant, des équipes travaillent déjà en visio-conférence permanente (Paul Hermelin, Capgemini). Cette situation est-elle appelée à se généraliser ? Ou les réunions avec présence physique resteront-elles un dispositif de coordination essentiel ?

LE GRAND PROBLEME : LA TRANSFORMATION DU MIDDLE MANAGEMENT

Dès lors, la gestion des équipes – le middle management – apparaît à beaucoup d'intervenants comme le point crucial des questions de gestion aujourd'hui, et comme un point en crise. Des middle managers, un intervenant dit : « ils touchent le fond, ce qui leur permet de remonter... » (Alain Crozier, Microsoft).

Le problème central est celui de la hiérarchie et du contrôle. Le middle management fonctionne en effet, traditionnellement, dans une culture du contrôle hiérarchique : on lui dit ce qu'il faut faire et il est lui-même contrôlé sur ses objectifs et, symétriquement, il dit à ses équipes ce qu'il faut faire et les contrôle quant à leurs objectifs.

Or, ce n'est plus ce qui lui est demandé. Il lui est demandé d'enthousiasmer, d'encourager, de faciliter (Vineet Nayar, HCL), d'être un *enabler* (Stanislas Desjonquères, Biose).

Passage d'une culture du contrôle à une culture de l'influence

Les équipes doivent être autonomes, capables d'innover de leur propre chef, d'exercer une certaine liberté. Il faut alors ne plus les diriger, mais les accompagner sans les contrôler. Il s'agit de passer d'une culture du contrôle à une culture de l'influence (Alain Crozier, Microsoft). Les savoirs, l'information étant de leur côté, il faut se mettre à l'écoute, et apprendre à pouvoir répondre : « Je ne sais pas », ce qui revient à perdre la face dans la culture hiérarchique. Il faut par contre, à partir des connaissances multiples et riches du collectif, savoir faire la synthèse et être capable de simplifier, de pouvoir indiquer où est l'essentiel, ce qui devient une compétence centrale (Alain Crozier, Microsoft).

En réalité, la gestion des équipes de haute performance, autonomes et innovantes, suppose toute une série de changements dans le rôle du manager, qui portent essentiellement sur les processus. « Nous ne travaillons que sur les processus » (Alexandre Gérard, Chronoflex), les équipes s'autodéterminent ensuite, une fois les processus définis, selon le principe de subsidiarité. Encore est-il possible qu'à terme, les équipes élaborent elles-mêmes leurs processus de fonctionnement. Dans un premier temps en tout cas, les changements à l'œuvre sont les suivants :

- Il est relativement aisé de créer l'enthousiasme au début. Mais rapidement, à la première difficulté, tout retombe. Il est donc essentiel de savoir aider l'équipe à traverser les périodes de doute et d'incertitude. De maintenir l'enthousiasme, de savoir faire en sorte que les gens continuent de « jump out of bed » (Vineet Nayar, HCL). Le rôle de leader consiste alors à construire une représentation partagée, au lieu d'imposer sa propre expertise, à faire en sorte que les membres de l'équipe arrivent à s'impliquer en tant que partenaires et non comme des personnels de soutien qualifiés. Le projet doit être communiqué comme un objectif ambitieux et clair. Il faut un plan de jeu, une vision (Stanislas Desjonquères, Biose).
- Le manager doit, plutôt que de se demander ce qu'il doit faire, se demander ce qu'il doit laisser faire (Alexandre Gérard, Chronoflex). Il doit s'interdire de trancher. Si les membres de l'équipe viennent le voir et lui demandent de trancher, la réponse doit être : s'il y a quelque chose à trancher, c'est que le problème a été mal posé (Sodebo). Le manager doit savoir passer du temps à écouter et c'est une obligation pour lui que de faire en sorte que les gens de son équipe s'écoutent (Alain Crozier, Microsoft). Il faut retrouver un art du questionnement sans tabou, sans blocage lié aux statuts, que nous avons perdu dans l'entreprise comme hiérarchie, mais que certaines cultures ont précieusement conservé, comme la culture juive (Jean-François Gutman).
- Il faut alors ensuite gérer les échecs, inévitables et nécessaires lorsque les équipes sont encouragées à faire preuve d'autonomie et de créativité. Il faut que ces échecs ne soient pénalisants ni pour les individus ni pour l'équipe (le « *blame game* »), et qu'ils soient au contraire source d'apprentissage. Cette gestion de l'échec apparaît à la fois comme centrale pour sécuriser les équipes et créer un environnement favorable, mais aussi comme source d'apprentissage pour innover.
- Pour maintenir cette dynamique des équipes, le manager doit éliminer les blocages ce qui signifie neutraliser les bloqueurs qui sont forcément là. Ce rôle est notamment essentiel à l'égard des jeunes : le manager qui élimine ce qui bloque et libère leur créativité, leur envie d'aller de l'avant, devient crédible. Celui qui n'y parvient pas ne l'est pas et finit par tuer le dynamisme de l'équipe.

- Pire, les équipes autonomes développent à certains moments des climats de violence et il revient au manager de maîtriser et de neutraliser cette violence (Stanislas Desjonquères, Biose). Il est également gardien de la liberté : Dès qu'il y a liberté, certains essaient de s'en emparer, note Alexandre Gérard. Le manager doit veiller à ce que la liberté des uns n'empiète pas sur celle des autres.
- Enfin, le manager doit veiller à ce que l'équipe ne se ferme pas, qu'elle reste ouverte sur l'extérieur, les sources multiples de savoir et d'information, et notamment les clients, mais aussi l'extérieur à l'intérieur de l'entreprise : il faut gérer ce qu'on peut appeler la coopération, c'est-à-dire la concurrence et la coopération avec d'autres équipes de l'entreprise. Le manager doit savoir aider à gérer les distances, qui peuvent être de nature physique, géographique, ou de statuts entre les individus, ou de niveaux de connaissances.
- Si le manager ne contrôle plus, il organise l'évaluation qui doit être surtout de l'autoévaluation. Celle-ci doit être multiforme et porter sur les succès, les échecs (certaines entreprises organisent la remontée des échecs, sous forme anonyme, et ne sanctionnent que l'échec inavoué lorsqu'il la pénalise) et sur la contribution aux autres équipes de l'entreprise.

Le middle management en souffrance

Pourquoi le middle management est-il en situation de souffrance ? Parce que, comme le note Edmondson (2012) :

- le fait de se mettre en situation de questionner est souvent vu comme de l'incompétence,
- celui de solliciter l'échange comme la recherche auprès des autres d'idées qu'on n'a pas soi-même dans le but de se mettre en valeur,
- l'essai de remettre en question les évidences comme une recherche artificielle de perturbation de l'existant.

Selon cet auteur, ce type d'interprétations est souvent synonyme d'organisations peu ouvertes à l'apprentissage et arc-boutées au contraire sur le contrôle.

La situation de malaise que traverse le middle management appelle une action de coaching sur laquelle plusieurs intervenants ont insisté. Sans doute est-ce l'un des outils de ce « réarmement moral » des managers qui est une nécessité et auquel appelle Pierre-Yves Gomez (sans qu'il ait exactement défini ce que recouvre cette belle formule). Ce coaching doit être en partie assuré par les services support que sont les Ressources Humaines qui, eux aussi, doivent sortir de leur rôle de contrôle pour entrer dans celui de soutien, d'appui aux managers. Répondant à une question, Alain Crozier (Microsoft) note : « *Notre système RH est extrêmement costaud, mais il n'est pas un outil de contrôle.* »

LE TOP MANAGEMENT

Quel est, dans les transformations en cours, le rôle du top management ?

L'accent est mis sur la vision :

- Remettre, en permanence, la vision au cœur de l'action car, même si elle a été élaborée collectivement, elle tend à s'évaporer (Alexandre Gérard, Chronoflex). Cette tâche est facilitée par le fait que le contrôle est levé : « L'énergie que je mettais avant dans le contrôle, maintenant je la mets pour donner du sens » (Stanislas Desjonquères, Biose).
- La sincérité des intentions est également mise en avant : elle est un facteur central dans la transformation des entreprises d'autant que chacun peut finalement connaître les intentions des dirigeants (Vineet Nayar, HCL).
- Le top management est également là pour donner accès aux moyens, ce qui a évidemment trait à la crédibilité des intentions. Mais s'il est là pour donner la vision, pour donner accès aux moyens, il est aussi là pour « exprimer une exigence » (Paul Hermelin, Capgemini)
- Il doit instaurer un dialogue adulte – éviter le : je sais que je peux faire 120 donc j'annonce 100 pour qu'on m'impose 110 et que finalement je fasse 10 de plus. Il lui faut éviter les surprises : les erreurs qu'on peut lui cacher et qui ne se révèlent que quand la situation est devenue catastrophique. Pour cela, il faut organiser la remontée d'information sans réaction de sa part, de manière à libérer la parole (Pierre Clamadieu, Solvay).
- Pour le reste, le top management doit s'appliquer à lui-même les principes qui transforment, en dessous de lui, le rôle des middle managers : porter une vision, savoir laisser faire, ne pas sanctionner les erreurs, être à l'écoute, favoriser la discussion sans égard aux statuts, éliminer les blocages, protéger la liberté et l'ouverture, évaluer de manière multiforme. A nouveau, comme c'est le cas pour le middle-management, nombre d'intervenants évoquent le coaching comme nécessaire (peut-être faudrait-il avoir un éclairage sur cette pratique qui apparaît, dans les interventions, comme appelée à jouer un rôle très important dans le management actuel).

UN RETOUR A FAYOL

A l'issue, cette relecture des interventions qui ont eu lieu durant ces deux années, la question se pose : peut-on parler d'innovation managériale et si oui où se situe-t-elle ?

Un retour sur le premier théoricien du management, un Français, Henri Fayol dont il se trouve qu'il a publié il y a exactement cent ans *L'administration industrielle et générale*, le premier ouvrage théorique sur la gestion, peut sembler intéressant pour aborder cette question.

Pour Fayol, l'administration, s'articule en cinq points : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler

Prévoir

c'est, pour lui, scruter l'avenir et dresser le programme d'action. L'insistance mise par les intervenants sur la vision, le « plan de jeu » (Stanislas Desjonquères, Biose) rejoint cette idée. Il est intéressant de constater que le contexte du management a pourtant profondément changé : l'accent est aujourd'hui mis sur l'incertitude radicale qui caractérise les conditions du management actuel et personne n'utiliserait donc plus le mot « prévoir ». « Scruter l'avenir » et « dresser un programme d'action » ne sont par contre pas si éloignés des tâches du management actuel.

Organiser

revient à mobiliser les ressources et les moyens, humains et matériels, nécessaires pour assurer le programme d'action de l'entreprise et cette tâche demeure, tant au niveau du top management qu'à celui du middle management, y compris dans la perspective de transformation des équipes en EHP.

Commander

est un terme qui semble avoir disparu. Pour Fayol, il s'agit de fixer les objectifs et les directives pour les actions à réaliser. Nos intervenants refusent clairement cette façon de voir. Les équipes doivent élaborer leurs objectifs et leurs manières de les réaliser, le management devant « laisser faire » en appliquant un principe de subsidiarité et ne s'occuper que des processus. Pourtant, il y a bien un paradoxe du commandement : la « libération » de l'entreprise doit être décidée sans concertation préalable, en agissant sans annoncer (Alexandre Gérard, Chronoflex). La responsabilisation des équipes apparaît alors comme l'objet d'un commandement : « Soyez libres ! » ou « J'ai décidé que vous allez être libres ».

Coordonner

c'est-à-dire harmoniser, unir, relier les actes et les efforts afin de faciliter le fonctionnement et le succès de l'organisation. On retrouve là l'idée du management comme facilitation.

Contrôler

revient à signaler les erreurs et les fautes commises par rapport aux ordres et aux principes admis. C'est là que la divergence d'approches est sans doute la plus forte. C'est le contrôle qui est agoni aujourd'hui. La critique qui en est faite rejoint des constatations anciennes, comme celles de Valéry : « *Dès qu'une action est soumise à un contrôle, le but profond de celui qui agit n'est plus l'action même, mais il conçoit d'abord la prévision du contrôle, la mise en échec des moyens de contrôle.* » ou : « *Une des marques de la défaillance du caractère dans notre temps est de subordonner l'action au contrôle de l'action et de placer la défiance et la délibération un peu partout.* » Sa forme plus actuelle a été donnée par l'un d'entre nous lors du débat ayant suivi une des interventions : « *On crève de la culture du KPI* » (8 avril 2015). Par contre, le paradoxe est ici total : le management choisirait de refuser le contrôle au moment même où les moyens techniques permettent un contrôle qui n'a jamais été aussi étroit des actions des individus. Tout peut désormais être su de tous à tout moment. Le contrôle n'a jamais été possiblement plus absolu mais le management tendrait à vouloir le supprimer. Est-ce réaliste ? Fayol est un ingénieur des mines, et il sait combien, dans une mine, l'application des règles de sécurité doit être contrôlée. Aujourd'hui, la sécurité s'est généralisée à nombre d'industries : l'aéronautique, le médicament, l'agro-alimentaire. Les contrôles de traçabilité et d'application des règles sont extrêmement forts dans nombre de secteurs. Est-il possible de combiner contrôles de sécurité stricts et renonciation au contrôle managérial ? Si oui, comment faire en pratique ?

Si l'on reprend donc Fayol, les principes du management seraient finalement assez stables : non pas la prévision, mais du moins l'élaboration d'une vision et d'un programme d'action ; l'organisation et la coordination demeurent. Ce sont le commandement et le contrôle qui sont par contre fortement contestés. Encore a-t-on vu que le commandement demeure, quoique retourné : la libération de certaines entreprises semble se faire sur ordre de la

direction. Quant au contrôle, il apparaît essentiel pour le bon fonctionnement de l'industrie notamment au niveau de la sécurité et de la sûreté, quoique le contrôle managérial puisse (et doit peut-être) être relâché.

Il est à noter que Fayol n'ignore pas la nécessité de créer un middle management capable de susciter l'enthousiasme : « *Le talent réel est nécessaire pour coordonner l'effort, pour encourager l'enthousiasme, pour utiliser les capacités de chaque personne, et pour récompenser chacun à son mérite sans réveiller des jalousies potentielles et déranger des rapports harmonieux.* » De même qu'il incite les gestionnaires à encourager les initiatives de leurs subordonnés. Il est aussi sensible – mais comment un ingénieur des mines pourrait-il ne pas l'être ? – au lien social dans l'entreprise. Plusieurs intervenants (mais surtout Pierre-Yves Gomez) ont évoqué l'amitié comme facteur central dans la qualité de vie au travail et la qualité tout court du travail. Avec là aussi ce paradoxe que nous devons affronter, et qu'a souligné Milad Doueïhi, que les réseaux sociaux (et la qualité du management) peuvent contribuer à tisser un lien social fort au moment même où ce lien affronte son plus terrible défi : l'effondrement possible du système même de l'assurance en raison du traitement des données personnelles par le big data.

Comment répondre à la question de l'innovation managériale à la lumière de ce retour à ce que Fayol écrivait il y a cent ans ? Finalement, ce qui est dit aujourd'hui n'est pas très loin de ce qu'il disait, si l'on excepte les notions de commandement et de contrôle. Encore a-t-on vu qu'il convient de nuancer l'opposition entre passé et présent sur ces deux points.

CONCLUSION

On peut dire qu'à la suite de cette réflexion de deux années que le management qui se développe aujourd'hui n'innove que sur des détails, les grands principes demeurant étonnamment stables dans leurs grandes lignes sur un siècle :

- la gestion des erreurs (des cercles de partage de difficulté chez Microsoft, dans lesquels des opérateurs parlent de leurs erreurs avec des managers qui ne sont pas les leurs – Alain Crozier),
- la mise en place de processus avec auto-restriction sur les objectifs, les manières de faire et le contrôle sont les points qui apparaissent en partie nouveaux,
- des dispositifs de coaching ou de mentoring, individuels ou collectifs, pour le middle et pour le top management, etc.

L'innovation managériale n'existe pas, seuls quelques détails ont changé depuis Fayol. Une autre interprétation, sans doute plus intéressante serait : la gestion n'est faite que de détails. Innover sur le plan managérial signifie donc justement cela :

- changer les détails,
- introduire de nouveaux types de comportements, de nouveaux dispositifs, pas forcément révolutionnaires, mais qui peuvent entraîner des transformations profondes et peut-être radicales.

Une vision révolutionnaire de la libération de l'entreprise peut coexister avec une vision plus incrémentale, mais peut-être non moins ambitieuse, du renouvellement du management.

CE QUI A ETE PEU EVOQUE

La RSE

Bien que certaines entreprises aient évoqué des dispositifs permettant aux salariés de soutenir des causes humanitaires (quatre jours par an donnés aux salariés chez Microsoft ; Solvay s'efforce que 40% de son personnel aient des activités bénévoles, dont de l'éducation et de l'initiation aux sciences), la RSE, le management des parties-prenantes, ne me semblent pas être ressortis comme des préoccupations centrales pour les intervenants.

La recherche

Il y a une hausse spectaculaire de la recherche dans certaines entreprises. Chez Microsoft, la part de la R&D est passée de 5% à 40% des effectifs totaux de l'entreprise. Mais comment gère-t-on cette recherche ? Un des champs de l'innovation managériale passe peut-être par des changements à apporter en ce domaine qui (on me pardonnera cette remarque personnelle) est en train lui aussi de « crever de la culture du KPI. D'un certain point de vue, Laure Belot n'a pas eu totalement tort de faire remarquer qu'en écrivant ses livres, elle s'était aperçue que les chercheurs n'avaient rien ou peu à dire sur les grands sujets qu'elle voulait étudier. Se pose la question de la pertinence de la recherche actuelle, publique et privée, au regard de l'ampleur des sommes investies dans le domaine considéré comme central pour l'avenir de nos économies.

REFERENCES

Capgemini (2014) *À l'écoute des français au travail*. Voir :

https://www.fr.capgemini.com/sites/default/files/cp_capgemini_consulting_tns_sofres_a_lecoute_des_francais_au_travail_vf_.pdf

Edmondson Amy C. (2012) *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*, San Francisco, Jossey-Bass. Voir : <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2016/04/Libellio-vol.-12-n°-1-pages-7-12-Minvielle-E.-2016-CR-Livre-Travail-en-équipe-et-innovation....pdf>

Fayol Henri (1999, 1^{ère} édition 1916) *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.

Jean de Fécamp (1992) *La confession théologique*, Paris Cerf coll. « Sagesse chrétiennes ».

Stark David (2009) *The Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton NJ, Princeton University Press. Voir : <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2013/02/Vol.-8-n°-4-pages-43-à-54-DOSSIER-David-Stark.pdf>