

# INNOVATIONS MANAGÉRIALES : QUELLES PRATIQUES POUR AMÉLIORER LES PERFORMANCES SOCIALES ET ÉCONOMIQUES ?

Nathalie Lapayre, Karima Lahmouz  
Pascal Moulette, Karine Rymeyko

# **Innovations managériales : quelles pratiques pour améliorer les performances sociales et économiques ?**

**Nathalie Lapayre  
Karima Lahmouz  
Pascal Moulette  
Karine Rymeyko**

**Maquette : Joël Couturier**

**Confédération Française des Travailleurs Chrétiens**

45, rue de la Procession

CS 82348

75739 Paris Cedex 15

Tél. : 01 73 30 49 00

[www.cftc.fr](http://www.cftc.fr)

Toute reproduction, même partielle,  
est interdite sauf mention de l'origine.

© CFTC

« Cette collection, conçue pour les acteurs de terrain, syndicalistes ou non, propose des analyses et réflexions sur les grands défis économiques et sociaux d'aujourd'hui. S'inspirant des principes sociaux chrétiens, cette série d'ouvrages esquisse les contours d'une société où l'homme aurait prééminence sur la logique économique. »

**Étude réalisée pour la Confédération CFTC dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES).**



## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Les innovations managériales : un objet à comprendre et à définir</b> ....	<b>13</b>
<b>1.1. Quels sont les enjeux actuels du management ?</b> .....	<b>16</b>
1.1.1. Quelques éléments de contexte .....	16
1.1.2. L'utopie d'un modèle unique et idéal. ....	21
1.1.3. Réflexion sur le caractère innovant des pratiques et des modèles en 2021 .....	23
<b>1.2. Les innovations managériales dans les organisations :     de quoi parle-t-on ?</b> .....	<b>25</b>
1.2.1. Présentation historique du concept d'innovation managériale et de ses approches .....	25
1.2.2. Les différentes dimensions des innovations managériales. ....	27
1.2.3. En conclusion : comment définir les innovations managériales ? .....	30
<b>1.3. Les enseignements de l'histoire : que reste-t-il des principales     théories sur le management et quelles sont les raisons     des évolutions successives ?</b> .....	<b>31</b>
1.3.1. Que reste-t-il des principes défendus par les approches scientifiques du travail ? .....	31

1.3.2. Des approches normées toujours d'actualité . . . . .	32
1.3.3. Les apports de la prise en compte de l'humain dans les décisions de gestion et de management . . . . .	33
1.3.4. Des courants très innovants et très inspirants . . . . .	36
1.3.5. Les déterminants des évolutions : raisons objectives et raisons contextuelles . . . . .	37
<b>1.4. État des lieux des innovations managériales : ce que l'on sait . .</b>	<b>42</b>
1.4.1. Quel modèle aujourd'hui : une lecture à partir des modèles d'organisation de Laloux (2015) . . . . .	42
1.4.2. État des lieux des innovations managériales en 2021 . . . . .	46
<b>2. La diversité des innovations managériales . . . . .</b>	<b>57</b>
<b>2.1. Les innovations managériales mises en place par les organisations . . . . .</b>	<b>65</b>
2.1.1. Les différents modèles innovants . . . . .	66
2.1.2. Le caractère novateur et contextuel des innovations managériales . . . . .	72
2.1.3. Les facteurs déclencheurs et le rôle des acteurs . . . . .	75
2.1.4. Le processus d'innovation . . . . .	82
<b>2.2. Les vecteurs des innovations managériales . . . . .</b>	<b>90</b>
2.2.1. L'organisation de la veille informationnelle . . . . .	91
2.2.2. Des dispositifs propices au dialogue, à la collaboration / coordination . . . . .	92
2.2.3. Des outils pour libérer l'intelligence collective . . . . .	95
2.2.4. Des dispositifs de mobilisation des ressources humaines plus ouverts . . . . .	99
<b>2.3. Au cœur des innovations managériales . . . . .</b>	<b>106</b>
2.3.1. La division du travail questionnée . . . . .	106
2.3.2. La philosophie des innovations managériales . . . . .	113
2.3.3. Le rôle des managers en question . . . . .	117

<b>3. Les innovations managériales : une distance nécessaire. . . . .</b>	<b>127</b>
<b>3.1. Quelles sont les finalités réelles de ces nouveaux modèles de management ? . . . . .</b>	<b>129</b>
3.1.1. Des finalités rationnelles. . . . .	129
3.1.2. Aux finalités déguisées . . . . .	132
<b>3.2. Quels sont les impacts des innovations managériales ? . . . . .</b>	<b>133</b>
3.2.1. Les impacts directs et visibles. . . . .	135
3.2.2. Les points de vigilance. . . . .	153
<b>3.3. Les innovations managériales induites par la catastrophe sanitaire. . . . .</b>	<b>164</b>
<b>Conclusion générale. . . . .</b>	<b>175</b>
<b>Bibliographie. . . . .</b>	<b>185</b>
<b>Annexes . . . . .</b>	<b>199</b>
<b>Annexe n° 1 : Critères pris en compte dans l'évaluation du GPTW du point de vue de l'organisation et du management en 2020 . . . . .</b>	<b>201</b>
<b>Annexe n° 2 : Continuum de management . . . . .</b>	<b>202</b>
<b>Annexe n° 3 : Présentation détaillée des principaux courants théoriques sur le management . . . . .</b>	<b>203</b>
<b>Annexe n° 4 : Les courants théoriques et leurs apports. . . . .</b>	<b>222</b>
<b>Annexe n° 5 : Approches théoriques et modèles organisationnels. . . . .</b>	<b>224</b>
<b>Annexe n° 6 : Distinction entre innovation sociale et innovation managériale. . . . .</b>	<b>226</b>
<b>Annexe n° 7 : Les différentes structures des organisations Opale . . . . .</b>	<b>229</b>
<b>Annexe n° 8 : Guide d'entretien des membres de la direction . . . . .</b>	<b>230</b>
<b>Annexe n° 9 : Présentation synthétique de l'échantillon des organisations étudiées . . . . .</b>	<b>232</b>
<b>Annexe n° 10 : Échantillon détaillé des organisations étudiées . . . . .</b>	<b>234</b>
<b>Annexe n° 11 : Présentation des données secondaires (colloques uniquement) . . . . .</b>	<b>237</b>
<b>Annexe n° 12 : Le questionnaire de l'étude. . . . .</b>	<b>238</b>





## Introduction générale

*« C'est un raz-de-marée, c'est une lame de fond gigantesque, c'est un tsunami. La vague se renforce, on ne la voit pas arriver, lorsqu'elle va arriver sur la côte, cela va être énorme. Depuis que l'on parle de ce que l'on fait, je suis surpris des échos que l'on a, c'est énorme. Il y a un nombre d'entreprises phénoménales qui s'intéressent à cela et je suis surpris par la bienveillance globale qu'il y a derrière tout cela. On pourrait penser qu'elles font tout cela par effet de mode ou d'opportunités. » (Terrain B)*

Proposer de répondre à un appel à projet traitant des innovations managériales et de leur capacité à améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations n'a pas été uniquement un exercice professionnel de plus pour notre petite équipe transrégionale de quatre enseignants-chercheurs (Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Grand-Est). Ce fut également l'occasion de prendre le temps d'une réflexion plus générale, plus profonde et plus ambitieuse sur les systèmes de management actuels, tant dans leur pouvoir à entraver les potentiels de créativité, voire à décourager ou même user les énergies humaines, que dans leur capacité à ouvrir des espaces et à construire des outils, conduisant à des façons de travailler plus généreuses et peut-être plus efficaces. Inévitablement, les questions d'organisation, de hiérarchie, de pouvoir, de coopération et de coordination, de valeurs, de nature et de sens du travail sont apparues au fil de notre travail. Ainsi, sans que nous l'ayons anticipé, des réflexions de nature philosophique en lien avec les enjeux sociétaux actuels, telles l'écologie, la digitalisation, la santé (avec la pandémie), sont venues compléter des questionnements plus attendus, d'ordre économique, psychosociologique et bien évidemment, managérial.

### Trois temps vont rythmer cette étude.

Tout d'abord (partie 1), nous proposons d'identifier les facteurs qui concourent aujourd'hui à installer le doute dans la capacité des modèles classiques à répondre aux multiples enjeux auxquels sont confrontés les individus, les entreprises, et plus largement les institutions et les États (1.1). Les réponses à ces questions ne peuvent se faire sans un minimum de rigueur et de précisions sur les concepts utilisés : en effet, le terme « *innovations managériales* » recouvre plusieurs réalités, différentes selon les entreprises, les personnes, les disciplines... (1.2). Ensuite, réfléchir sur le présent n'a aucun sens sans un retour aux origines, aux contextes de construction des modèles antérieurs, sans compréhension des théories développées jusqu'ici. En effet, celles-ci expriment les hypothèses sous-jacentes des modèles et des pratiques de management utilisés depuis plus d'un siècle, hypothèses qui ne vont pas toujours de soi (1.3). Enfin, comme notre démarche consiste à comparer ce qui se dit et s'écrit sur ces nouveaux modèles et la réalité de ce que vivent les acteurs aujourd'hui, nous terminerons par un état des lieux des innovations managériales actuelles (1.4).

Ensuite, étape incontournable lorsqu'on souhaite s'intéresser à des pratiques et des modèles managériaux, la deuxième partie rend compte de la diversité des innovations managériales à partir de l'analyse en profondeur d'un échantillon d'entreprises et d'organisations, de tailles et de secteurs d'activité divers. Nous proposons un éclairage sur les facteurs qui influencent des innovations, ainsi que sur ceux qui en sont à l'origine. Nous mettrons également l'accent sur le rôle des différents acteurs ainsi que sur le processus d'innovation (2.1). Plus précisément, nous avons repéré à travers les témoignages, les expériences de management, les études de cas existantes, quels étaient les outils de gestion, de management, de communication, les rituels, les structures, les organigrammes innovants (2.2). Cependant, les acteurs que nous avons rencontrés (managers ou non) ne sont pas de simples canaux de transmission ou d'application de ces innovations, ils sont mus par des intentions, des intérêts, des convictions, des valeurs, et, pour la plupart, par un désir de rendre le travail individuel plus épanouissant et le travail collectif plus productif (2.3).

Enfin, riches d'une meilleure compréhension des enjeux actuels, à la fois managériaux et sociétaux (partie 1) et d'une photographie, même partielle, des pratiques et des modèles utilisés aujourd'hui par diverses organisations (partie 2), nous proposons dans la partie 3 de passer les expériences, les discours et les convictions « *au filtre* » de notre réflexivité de chercheurs. Nous commençons par tenter de « *faire la part des choses* » entre les intentions annoncées et/ou rationnelles des acteurs qui sont à l'origine des innovations managériales qu'ils ont initiées, ainsi que les motivations profondes et réelles. En effet, sous couvert d'amélioration des conditions de travail par exemple, se cachent parfois des

désirs de rationalisation de la production et de l'organisation, moins favorables aux salariés qu'ils n'y paraissent. Quelquefois également, ce sont simplement des comportements mimétiques ou des décisions en lien avec l'image de l'entreprise qui motivent la mise en œuvre de nouveaux modèles (3.1). Ensuite, et parce que le management n'est pas une science exacte et que les résultats sont rarement conformes aux intentions, nous proposons un bilan des impacts positifs et négatifs des innovations managériales sur la performance et sur les acteurs. Nous soulignons tout particulièrement dans cette sous-partie l'impact sur la hiérarchie du pouvoir et sur la place des managers (3.2). Pour terminer, il serait impensable de ne pas intégrer dans cette étude les conséquences managériales de la crise sanitaire qui par ailleurs a également entravé le déroulement de notre travail (3.3).

La conclusion établit une courte synthèse et propose d'élargir les champs de réflexion autour des problématiques managériales, conduisant à poser la question du contrat de travail et du rôle que les syndicats pourraient jouer dans cette réflexion.

Nous espérons ainsi apporter notre humble contribution à la réflexion sur une thématique qui touche tôt ou tard chacun d'entre nous, à des degrés de responsabilité divers.



# CHAPITRE 1

## LES INNOVATIONS MANAGÉRIALES : UN OBJET À COMPRENDRE ET À DÉFINIR



## Les innovations managériales : un objet à comprendre et à définir

Nous assistons depuis quelques années à une **profusion de nouveaux modèles de management** (entreprise libérée, réinventée, agile, holocratie<sup>(1)</sup>, par exemple) censés apporter des solutions aux maux induits par l'organisation du travail ou par les systèmes de management, et/ou créer des leviers de performance. Dans certaines organisations, des managers ou responsables sont par ailleurs challengés et objectivés sur l'apport de solutions nouvelles en matière d'organisation et de management. Des postes à plein temps sont parfois alloués à l'intrapreneuriat<sup>(2)</sup> en matière d'organisation et de gestion des activités. Les organisations sont donc en mouvement.

Au-delà des effets de modes ou d'annonces, selon quelle continuité ou selon quelle rupture opèrent-elles avec les modèles organisationnels qui se sont installés jusqu'ici ? Selon quelle cohérence avec les approches managériales connues ou dites « classiques » ? Sous l'effet de quels facteurs se sont-elles développées ? Sommes-nous arrivés « *au bout d'un système* » comme nous l'entendons souvent, et faut-il donc se réinventer ? Et finalement, en quoi ces nouveaux modèles sont-ils innovants ? Existe-t-il des spécificités françaises ?

Cette première partie propose de répondre à ces questions. Elle s'efforce dans un premier temps de faire un état des lieux des principaux sujets, voire dans certains cas des principales urgences, à l'ordre du jour de l'agenda des entreprises et des organisations en matière de management en 2021 (1.1. *Quels sont les enjeux actuels du management ?*). Elle définit ensuite les principaux

---

(1) Système très structuré, sans ligne hiérarchique (suppression de l'organigramme classique), offrant aux salariés de pouvoir prendre des décisions en toute autonomie, en fonction de la nature de leur travail et non de leur titre (Robertson, 2015).

(2) Adopter une attitude d'entrepreneur à l'intérieur de sa propre entreprise.



termes et notions qui seront étudiés dans ce rapport autour des innovations managériales (1.2. *Les innovations managériales dans les organisations : de quoi parle-t-on ?*). Elle fait enfin le point sur les apports de l'histoire pour identifier les raisons des évolutions successives et donner un éclairage sur les situations actuelles (1.3. *Les enseignements de l'histoire : que reste-t-il des principales théories sur le management et quelles sont les raisons des évolutions successives ?*), pour conclure sur les modèles de management en place ou émergents en 2021 (1.4. *État des lieux des innovations managériales en 2021 : ce que l'on sait*).

### 1.1. Quels sont les enjeux actuels du management ?

Aujourd'hui le **bien-être au travail** est fréquemment proposé comme prérequis à une **performance durable** de l'organisation, dans une perspective de long terme, dans une logique d'amélioration continue, et intégrant toutes les parties prenantes de l'entreprise. Par exemple, un intérêt croissant pour des initiatives telles que *Great Place to Work* (GPTW) peut être observé (cf. annexe n° 1). Cette organisation qui classe et labellise les entreprises sur la perception de leurs collaborateurs et leurs pratiques en matière de qualité de vie au travail bénéficie d'un important rayonnement médiatique. Nombreux sont les témoignages qui démontrent que les entreprises les mieux notées par GPTW font apparaître une performance financière significativement supérieure. Dans certaines structures, nous assistons même à la création de nouvelles fonctions managériales avec l'émergence de personnes ressources, tel un « *responsable du bonheur au travail* », traduction de *Chief Happiness Officer* (Perroud, 2017), qui vient compléter les préoccupations de qualité de vie au travail.

Les entreprises et les organisations ont-elles toutes réussi, grâce aux apports des nombreuses théories développées sur les modes et modalités de management (concepts sur lesquels nous reviendrons plus en avant dans ce rapport), à mettre en place des environnements favorables au déploiement de ce bien-être au travail ? Quelles sont les principales limites et les principaux enjeux du management d'aujourd'hui et arrive-t-on à un point d'inflexion ?

#### 1.1.1. Quelques éléments de contexte

Pour reprendre la **classification des contraintes** proposée par Detchessahar (2011), rappelons dans un premier temps que les entreprises et les organisations d'aujourd'hui subissent, pour la plupart, à la fois une contrainte « *industrielle* », liée aux impératifs de respect de normes quantitatives et qualitatives dans l'exercice de leurs activités, une contrainte dite « *marchande* » à travers l'impératif de satisfaction des clients ou des usagers, et une contrainte dite « *événementielle* »

(Zarifian, 1995) qui impose une réponse rapide aux aléas et aux urgences (nous en avons un exemple sous les yeux avec la crise sanitaire du Covid-19). Ces environnements de travail peuvent avoir des incidences sur la performance économique, si ces contraintes se manifestent par de l'absentéisme, du turn-over anormalement élevé ou encore des démissions. Elles peuvent aussi affecter la performance sociale lorsqu'elles provoquent un sentiment de mal-être au travail (Detchessahar et al., 2012), comme le stress, les tensions, le burn-out ou encore l'épuisement lié au sentiment de devoir s'ajuster en permanence aux contraintes de l'organisation (en termes d'effectif, de charge de travail ou de moyens par exemple). Quelle est la situation exactement ?

Selon les chiffres publiés en 2017 par l'Observatoire du stress au travail sur l'hyperstress des salariés, leur niveau d'anxiété et de dépression sont alarmants. Le récent procès de France Telecom - Orange sur la vague de suicides de 2008-2009, provoquée par un mode de management qualifié par certains salariés de « *management par la terreur* », rappelle les **déviances** de certaines pratiques managériales. Les débats sur les capacités des entreprises et organisations à bien accueillir, bien intégrer et fidéliser des publics *a priori* différents dits de « *générations y ou z* » posent aussi en permanence la question du sens à donner au travail. Par ailleurs, les problématiques portant sur la **pénibilité du travail** et sa reconnaissance soulignent à quel point le travail et ses conditions d'exercice peuvent influencer la santé des salariés, voire leur espérance de vie. Le boum de l'activité non salariée, souvent dénuée de lien de subordination et l'intérêt croissant des personnes en âge de travailler pour des formes indépendantes et alternatives de travail posent également la question de **l'attractivité du modèle traditionnel du salariat**. Enfin, la volonté pour beaucoup de salariés de rester en télétravail après la période de déconfinement post-Covid-19 interroge l'intérêt et l'efficacité des modèles de travail et de collaboration classiques. Dans certains secteurs, dans certaines structures, il semble que les modèles d'organisation soient à bout de souffle et aient des impacts négatifs sur la performance économique et sociale.

Revenons sur les chiffres de l'Observatoire du stress au travail, fournis par le cabinet Stimulus en 2017 : 24 % des salariés seraient dans un état d'hyperstress, des secteurs seraient particulièrement affectés (santé humaine et sociale, arts et spectacles, services, activités financières et d'assurance), les 40-50 ans particulièrement touchés (avec des situations de burn-out ou de suicides exacerbées), 52 % des salariés auraient un niveau d'anxiété élevé et 29 % des salariés présentent un niveau dépressif élevé. En partant du principe que les entreprises et organisations sont conscientes des principaux apports et préconisations des différentes théories présentées dans les annexes, nous pourrions nous poser la question de l'impact effectif des choix de management sur l'état de santé des salariés. Au-delà des exigences liées au travail (complexité

dans le traitement des informations, manque de temps, ou objectifs à atteindre ambitieux), sources principales de stress, le manque d'autonomie et la non-participation aux décisions relatives au travail, qui touchent 56 % des salariés, sont également une importante cause de stress. Le manque de soutien social, qui touche 33 % des salariés, est par ailleurs une source souvent citée, ou encore la mauvaise ambiance de travail, pour 27 % des sondés. Les pratiques en matière de management semblent donc loin de produire les situations stimulantes et épanouissantes qui pourraient être mises au service de la productivité, telles que décrites dans les théories. Dans son dernier ouvrage *Cannibales en costume : enquête sur les travailleurs du XXI<sup>e</sup> siècle*, le sociologue Courpasson (2019) analyse le monde du travail comme un « véritable carnage social » (p. 8) en rapportant de nombreux témoignages. Selon lui, les mutations du travail de ces dernières années poussent les individus à développer des stratégies concurrentielles particulièrement destructrices et agressives, d'une cruauté jamais observée auparavant.

Comme le démontre l'étude de Benhamou et Lorenz (2020), les **modes de management** en vigueur **dépendent** en réalité très fortement du **mode d'organisation** en place. Les auteurs identifient **quatre formes principales d'organisation du travail** présentes en France au sein des organisations du secteur privé. Nous proposons, dans le schéma n° 1, une synthèse de leurs caractéristiques, avec trois dimensions principales : l'autonomie des salariés, le contenu cognitif du travail (les situations de résolution de problèmes imprévus ; l'apprentissage de choses nouvelles dans le travail et la complexité des tâches) et la diffusion des pratiques organisationnelles (travail en équipe, rotation des postes).

### Schéma n° 1 : Les quatre formes d'organisation du travail présentes en France

Formes traditionnelles		Formes modernes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation simple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation taylorienne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation lean production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation apprenante</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures de travail peu formalisées</li> <li>• Faible diffusion du travail en équipe</li> <li>• Contenu cognitif faible</li> <li>• Autonomie réduite                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monotonie et répétitivité des tâches modérées</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâches monotones, faible contenu cognitif</li> <li>• Peu de polyvalence                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Très faible autonomie</li> </ul> </li> <li>• Normes qualité importantes</li> <li>• Contraintes de rythme de travail élevées</li> <li>• Monotonie et répétitivité des tâches élevées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau élevé d'activité d'apprentissage (importance du travail en équipe)</li> <li>• Contenu cognitif important                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie modérée</li> </ul> </li> <li>• Normes qualité et de production importantes</li> <li>• Contraintes de rythme</li> <li>• Monotonie et répétitivité des tâches élevées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau élevé d'activité d'apprentissage (importance du travail en équipe)</li> <li>• Contenu cognitif important                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fort niveau d'autonomie</li> </ul> </li> <li>• Faible monotonie et répétitivité des tâches</li> </ul>

(Source : schéma adapté de Benhamou S. et Lorenz E. (2020))

Cette étude est particulièrement intéressante car elle permet de montrer les formes d'organisation du travail les plus représentées, comme le résume le tableau suivant.

**Tableau n°1 : Caractéristiques des formes d'organisation du travail en Europe en 2015 : pourcentage de salariés concernés**

	Organisation apprenante	Lean production	Modèle taylorien	Structure simple	Moyenne
Nombre d'entreprises	40 %	27 %	15 %	18 %	100 %
Autonomie dans les méthodes de travail	87	62	9	47	62
Autonomie dans le rythme de travail	85	66	28	59	66
Apprentissage de choses nouvelles	91	88	36	32	71
Résolution de problèmes imprévus	97	95	47	60	82
Complexité des tâches	85	81	28	21	63
Autocontrôle de la qualité du travail	84	92	55	35	73
Normes de qualité précises	78	96	86	36	77
Travail en équipe	64	83	47	27	60
Rotation des tâches	47	73	47	28	51
Monotonie des tâches	25	75	74	41	49
Répétitivité des tâches	8	46	37	16	24
Contraintes horizontales de rythme de travail	37	78	56	16	47
Contraintes hiérarchiques de rythme de travail	26	69	60	22	42
Contraintes quantitatives de production sur le rythme de travail	45	79	69	16	53
Contraintes automatiques de rythme de travail	7	51	59	5	26

(Source : Benhamou et Lorenz, « Les organisations du travail apprenantes : enjeu et défis pour la France », Document de travail France Stratégie (2020))

NB : La deuxième ligne par exemple signifie qu'en moyenne 62 % des salariés interrogés déclarent être autonomes dans les méthodes de travail. Plus précisément, ils sont 87 % à l'exprimer dans les organisations apprenantes, 62 % dans les organisations de type lean, seulement 9 % pour les entreprises qui restent encore tayloriennes, et 47 % dans les petites structures.

Au-delà de **l'organisation apprenante** et des nouveaux modèles émergents que nous développerons plus en avant, aucun mode d'organisation et de management ne semble totalement satisfaisant. Les **structures dites simples** ou modèles inspirés du **taylorisme** (qui concernent plus d'un tiers des salariés européens) proposent **peu d'occasions d'apprentissage**, sont très contraignantes et imposent des travaux souvent individuels, monotones ou routiniers. Les structures qui s'inspirent du *lean* (Womack et al. 1990) paraissent, quant à elles, contraignantes en termes de rythme imposé aux salariés, laissent peu de place à l'autonomie et sont très normées.

Parmi les obstacles à identifier, nous pouvons ajouter les nombreuses exigences et contraintes engendrées par un environnement de plus en plus instable et de moins en moins prévisible. La récente crise des *subprimes*, les nombreuses évolutions en matière de législation du travail ou encore la crise sanitaire liée au Covid-19 sont là pour rappeler aux dirigeants à quel point leur activité et l'efficacité de leur organisation sont liées à ces facteurs de contingence. En plus d'incidences sur la performance économique, dans ce contexte, les modèles standardisés, avec une approche scientifique, montrent des failles et sont sources de mécontentement, d'insatisfaction ou de souffrance au travail.

### 1.1.2. L'utopie d'un modèle unique et idéal

Les modèles trouvent également leurs limites dans leur conception du travail. Trop souvent considérés comme un moyen (d'atteindre des objectifs ou de créer de la valeur par exemple), les apports théoriques conçoivent rarement le travail comme une ressource, comme une variable constitutive de la qualité de vie au travail et de la santé des salariés. Pourtant, comme le souligne Clot (2013), le plaisir du « *travail bien fait* » serait la meilleure prévention contre le stress et le meilleur contributeur à la performance des salariés : il n'y a pas de « *bien-être* » sans « *bien faire* ». Les entreprises et les organisations auraient donc intérêt à investir pour « **soigner le travail** » (Clot, 2006) du fait de son enjeu sur le développement et la santé des salariés. Cette approche est corroborée par Linhart (2015), pour qui le travail a une place de plus en plus importante dans la vie des citoyens : **lieu de valorisation** de soi, de réalisation, de développement... même si cette tendance, lorsqu'elle est portée à l'excès, risque la « *narcissation* » de l'enjeu du travail. Dans l'ensemble des modèles décrits, la **qualité de vie au travail** ne fait pas suffisamment partie des axes stratégiques, des variables d'aide à la décision ou encore des attendus assignés aux managers.

L'algorithme permettant de détecter le **bon mode de management** est également très **complexe**. Les modèles œuvrant pour trouver le meilleur chemin, la meilleure formule, parfois le *one best way*, trouvent rapidement leur

limite. L'expérience montre qu'une bonne organisation serait finalement celle qui est en capacité de s'adapter à différentes situations, à différents profils, à différents environnements. Les profils de salariés, leur statut, leur niveau d'études, le caractère urgent ou non d'une situation, le niveau de risque, le niveau de technicité, la stabilité ou l'instabilité du marché sont autant de variables qui peuvent influencer sur le mode de management à mettre en place. Ces éléments sont par exemple décrits par Tannenbaum et Schmidt dans leur modèle du *continuum* de management en 1973 (cf. annexe n° 2).

France Stratégie indique dans le rapport cité précédemment (Benhamou et Lorenz, 2020) que les organisations qui réussiront dans l'avenir seront celles qui parviendront à valoriser **l'engagement de leurs salariés** et la **capacité d'apprendre à tous les niveaux**. Les enjeux du management d'aujourd'hui se posent donc en ces termes.

Il n'y aurait donc pas une bonne formule, mais plutôt une bonne combinaison de formules à trouver. Parfois, dans la même entreprise, l'autoritarisme paraît légitime, le management consultatif apparaît opportun, le laisser-faire trouve son sens, l'approche coercitive s'impose et le style démocratique peut aussi être complètement adapté. Tout dépend des activités, des situations et des caractéristiques des salariés. Le bon modèle serait donc celui qui réussirait à intégrer les apports de l'ensemble des théories pour les mettre au service du manager, face au challenge qu'il a à relever : proposer des modalités de fonctionnement pour gérer un collectif constitué de personnalités, de projets et d'attentes très divers. Essayer de théoriser un modèle strict d'organisation ou de management serait donc utopique !

L'évolution en cours semble passer par deux axes : **une évolution des compétences et des métiers** d'un côté, et une **évolution des attentes** de l'autre. L'introduction de nombreuses technologies, qui permettent d'automatiser, de numériser, de digitaliser les activités et les processus, amène indéniablement des gains en efficacité et en productivité sur des activités dites « *de production* » (dans les systèmes manufacturiers, les banques, les assurances, l'administration publique, ou encore la santé par exemple). Mais en même temps, le transfert de plus de responsabilités vers les salariés engendre de la pression, de l'anxiété et du mal-être pour un certain nombre d'entre eux. Ces évolutions techniques, et les modèles qui émergent, présentent le risque de faire perdre de l'influence au collectif et de casser les solidarités. Les coopérations semblent devenir plus ponctuelles et une individualisation de la relation managériale tend à se développer. Nos entretiens, études de cas et données collectées dans des entreprises et des organisations variées nous permettront peut-être de tester cette hypothèse. Enfin « *l'injonction au professionnalisme* » (Boussard et al., 2010) qui s'impose aux salariés via des règles, des normes ou encore des indicateurs produits par des questionnaires ou des acteurs déconnectés des réalités du

terrain (qualifiés parfois « *de l'extérieur* ») semble entraîner une perte d'identité et le développement de nouvelles stratégies d'acteurs (résistance, fuite, inertie, absentéisme par exemple). Nous tenterons également de mieux comprendre ces évolutions.

### 1.1.3. Réflexion sur le caractère innovant des pratiques et des modèles en 2021

Si certaines entreprises innovent dans leurs **pratiques managériales**, d'autres éprouvent le besoin de revoir plus fondamentalement leurs structures et doivent ainsi réfléchir à la cohérence de leurs pratiques, qu'elles soient nouvelles ou anciennes : on parlera de **modèle** dans ce cas. Il apparaît que les raisons qui conduisent les organisations à rechercher de nouvelles façons d'organiser le travail ou de manager les hommes et les femmes sont non seulement multiples mais également plus ou moins objectives et rationnelles. Ainsi, devant ces diverses tentatives d'innovations, s'agit-il d'une profusion désordonnée ? ou bien n'est-elle qu'apparente et correspond-elle en fait à des réponses cohérentes face à des problématiques communes ? Et, de façon corollaire, la période que nous vivons constitue-t-elle une phase supplémentaire d'évolution durable du monde organisationnel ou bien contient-elle les germes d'une situation plus « *chaotique* » ?

Nous identifions des points communs repérables parmi toutes les innovations managériales qui émergent aujourd'hui. Tout d'abord, nous observons des structures qui facilitent le passage à ce que nous pourrions appeler « *l'élan stratégique* ». Les entreprises ont besoin plus que jamais d'avoir des structures qui facilitent la mise en œuvre de leur stratégie, la **communication** entre les acteurs ainsi que la **prise de décision** ; cet avantage étant renforcé par les attentes de participation de la part des salariés relevées plus haut. Par ailleurs, nous constatons des évolutions vers des structures qui favorisent **l'intelligence collective**, non seulement au sein de l'organisation, mais également au sein des écosystèmes d'affaires<sup>(3)</sup>. Cela se matérialise par la recherche de transversalité, de coopération, de développement et de partage de connaissances, par exemple.

À partir de là, qu'y a-t-il de réellement nouveau dans ces modèles émergents ? Les organisations qui s'inspirent de l'entreprise libérée ou de l'holocratie par exemple modifient-elles profondément les façons de penser les modalités de prise de décision, de répartition du travail et le mode de management ? Sommes-nous finalement arrivés au bout d'un modèle et changeons-nous de paradigme ?

---

(3) Selon Moore (1993), un écosystème d'affaires représente des systèmes ou réseaux d'acteurs (entreprises ou organisations diverses) qui entretiennent des relations de coopération (compétition et coopération de façon simultanée).



Concernant l'hypothèse du caractère inédit des changements, il semble qu'effectivement, plusieurs des facteurs listés précédemment (technologiques, psychosociologiques et économiques) arrivent en **2021 à une sorte de point d'inflexion**, exigeant une certaine radicalité dans les changements à opérer pour obtenir une efficacité organisationnelle et managériale. Condition probable à terme d'un maintien de nos modes de vie ingérant les problématiques de survies climatiques et démographiques, bref, la soutenabilité, voire la survie de nos sociétés. Un élément paraît certain : les **modèles organisationnels sont éprouvants pour la santé physique, mentale et psychologique** de l'ensemble des actifs (ouvriers, agents, employés comme cadres). Nous pourrions même ajouter « *pour la santé sociale* » tant l'activité professionnelle s'invite dans la sphère sociale, privée, en particulier pour les encadrants. Travail à distance et extension du temps de travail vers le domicile sont en effet aujourd'hui monnaie courante. Les incidences du travail sur la montée des risques psychosociaux, en reprenant les chiffres cités plus en amont par l'Observatoire du stress au travail, sont là pour le confirmer. Face à ces souffrances liées au travail, on assiste à un épuisement des modèles portés par l'altruisme et par l'engagement. Dans le cadre du contrat psychologique, les contreparties à cette forme d'investissement dans le travail ne sont plus suffisantes. Le climat au travail n'est pas toujours agréable et les récompenses en termes de rémunérations directes ou indirectes ne sont pas toujours au rendez-vous. Par ailleurs les perspectives de carrière ne sont pas toujours bien identifiées, et la stabilité de l'emploi n'est pas toujours garantie. Certains modèles en œuvre depuis plusieurs années atteignent donc leurs limites par l'apparition d'un « *burn-out de générosité* »<sup>(4)</sup>. Il semble donc que nous soyons arrivés au bout d'une certaine conception du travail. Les générations futures recherchent davantage un engagement qu'un travail. Dans ce contexte, il faudra donc **savoir manager et ménager les équipes**. Nos observations sur le terrain, nos entretiens sur les formes d'innovation managériale et leurs impacts devraient là aussi nous permettre d'en savoir plus sur cette hypothèse.

Une autre certitude émerge des nouveaux modèles de management. De **nouvelles formes de collaboration** par le dialogue social informel remplacent la subordination. Notre étude et nos observations des pratiques nous permettront aussi de développer cette évolution.

Enfin, tout changement du mode de management peut être qualifié **d'« innovant »** si celui-ci opère une **rupture par rapport aux habitudes** (façons de travailler, de se structurer, de prendre des décisions, en lien avec l'histoire de l'entreprise). Une entreprise qui adopterait aujourd'hui les principes du *lean*, par exemple, serait qualifiée d'« *innovante* » par rapport à ses pratiques

(4) Épuisement lié à une conscience professionnelle démesurée.

traditionnelles, alors même que ce modèle a été développé il y a plusieurs dizaines d'années par et dans d'autres structures. Afin de préciser ces éléments, nous allons à présent définir les concepts mobilisés.

### 1.2. Les innovations managériales dans les organisations : de quoi parle-t-on ?

L'intérêt pour l'objet « **organisation** », tel que nous l'étudions ici, s'est construit il y a fort longtemps et en parallèle avec le **besoin de rassembler en un même lieu et de coordonner des ressources, des outils de production, des idées, des individus ou encore des règles, dans un objectif d'efficacité ou d'efficience**. Nous nous attacherons dans cette sous-partie à revenir sur une présentation historique du concept. Nous montrerons ensuite que le concept d'innovation managériale est **multidimensionnel** et qu'il induit par conséquent de nombreuses définitions, typologies et interprétations. Cette étape de **clarification** est un préalable à tout travail d'investigation sur le sujet. Nous invitons le lecteur qui souhaiterait aller à l'essentiel sur ces questions de définition à se rendre directement en partie 1.2.3. *En conclusion : comment définir les innovations managériales ?*

#### 1.2.1. Présentation historique du concept d'innovation managériale et de ses approches

Schumpeter est considéré par la plupart des auteurs comme « *le père de l'économie et du management de l'innovation* » (Burger-Helmchen, Hussler & Cohendet, 2016, p. 7). Il est le premier économiste à avoir établi une théorie considérant l'innovation comme le moteur des dynamiques économiques et de la croissance. Il définit l'entrepreneur comme l'acteur principal à l'origine de l'innovation. Par la suite, les travaux en sciences de gestion portant sur ce concept sont apparus pour la majorité dans les années 80 et sont devenus une thématique de recherche essentielle de cette discipline. Les termes évolueront pour nommer ces **innovations : administratives, organisationnelles, puis managériales**.

Le terme d'« *innovation administrative* » a été employé dans les premiers travaux en gestion (Evan, 1966 ; Damanpour et Evan, 1984). Les innovations administratives portent, selon Damanpour et Aravind (2012, p. 428), « *sur l'efficience et l'efficacité des processus de gestion et des systèmes administratifs des entreprises* ». Cette terminologie a vite été abandonnée pour être remplacée conjointement par le terme d'innovation organisationnelle, utilisé au préalable par les économistes, ainsi que par celui d'innovation managériale. Ces deux

termes sont aujourd'hui employés dans les travaux en management pour distinguer les innovations qui sont liées à la sphère sociale des organisations de celles qui concernent les produits, les services ou encore de celles qui sont à visée technologique (Georgantzis, Shapiro, 1993 ; Edquist et al., 2001).

### **Tableau n° 2 : Définitions**

#### **Innovation administrative**

« *L'innovation administrative est une idée novatrice qui se rapporte au recrutement du personnel, à l'allocation des ressources, à la définition des tâches, au mode de management ou à la valorisation du personnel.* » (Evan, 1966, p. 51)

« *Les innovations administratives se définissent comme celles qui se produisent dans le système social d'une organisation, une innovation administrative peut être la mise en œuvre d'une nouvelle façon de recruter du personnel, d'allouer des ressources et de structurer les tâches, l'autorité et les récompenses. Elles comprennent les innovations dans la structure organisationnelle et dans la gestion des personnes.* » (Damanpour et Evan, 1984, p. 394)

#### **Innovation organisationnelle**

« *Les innovations dans les processus organisationnels sont de nouvelles façons d'organiser des activités commerciales comme la production ou la R&D et n'ont pas d'éléments technologiques en tant que tels.* » (Edquist et al., 2001, p.15)

« *Innovation non technologique de processus.* » (Damanpour, 2014, p. 1268)

#### **Innovation managériale : introduction du terme en 1981 (Kimberly)**

« *Tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'informations qui est disponible dans un processus de décisions.* » (Kimberly, 1981, p. 86)

« *Une innovation managériale peut se définir comme une modification des principes, processus et pratiques managériaux traditionnels, ou des formes organisationnelles habituelles pouvant altérer de manière significative la façon dont le travail managérial est conduit. Dit simplement, une innovation managériale change la façon dont les managers font ce qu'ils ont à faire.* » (Hamel, 2006, p. 4)

« *L'innovation managériale se définit comme l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management qui représente une rupture au regard de la connaissance disponible et qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation.* » (Birkinshaw et al., 2008, p. 825)

« *De nouvelles approches dans les connaissances pour accomplir les tâches de management et de nouveaux processus porteurs de changements dans la stratégie,*

*la structure, les procédures et les systèmes de l'organisation.* » (Damanpour et Aravind, 2012, p. 429)

(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

Dubouloz (1993) identifie des **critères communs et fondamentaux** permettant de rattacher ces différentes définitions à un concept unique. Le premier critère est celui de la **distinction avec les innovations technologiques**. La deuxième caractéristique porte sur l'importance du critère de « **nouveauté** », élément indispensable à la notion d'innovation. La troisième caractéristique que partagent les auteurs repose sur la **pluralité** des formes d'innovations managériales, qui peuvent porter sur les pratiques, les structures organisationnelles et les procédés managériaux. Enfin, les auteurs partagent l'idée que les innovations managériales sont mises en place de manière **intentionnelle**, c'est-à-dire qu'elles sont à visée stratégique dans un objectif d'amélioration des processus organisationnels et managériaux.

### Schéma n° 2 : Les caractéristiques communes du concept

**Distinction avec les innovations technologiques**

**Des innovations multiformes**  
Structures, pratiques, procédés organisationnels et managériaux

**Caractéristiques communes**

**Nouveauté**

**Intentionnalité**

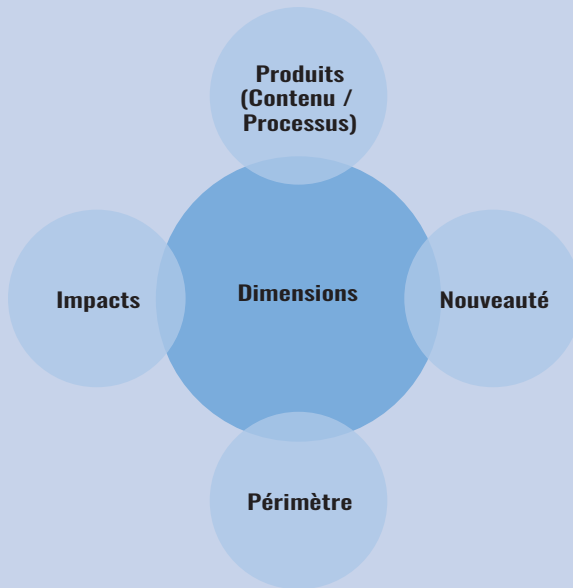
(Source : tableau de Dubouloz (2013, p. 47))

Après avoir identifié ce qui rassemble les diverses innovations managériales, il est utile de s'intéresser à ce qui les différencie.

#### 1.2.2. Les différentes dimensions des innovations managériales

De nombreux travaux proposent des typologies pour distinguer les différentes innovations managériales. Parmi les dimensions utilisées pour tenter de les catégoriser, nous retiendrons et présenterons celles liées au(x) **produit(s) de l'innovation**, au caractère de **nouveauté**, au critère de **périmètre** ainsi qu'aux **impacts** de l'innovation.

## Schéma n° 3 : Les principales dimensions des innovations managériales



(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

Comme le soulignent Canet et Tran (2017), à travers la pluralité des définitions, certains auteurs considéreront l'innovation managériale comme **un produit** qui peut se concrétiser comme un **programme, une technique, une idée ou un objet perçu comme nouveau** (Kimberly, 1981 ; Van de Ven, 1986, Rogers, 1995). D'autres auteurs mettront davantage l'accent sur le **caractère processuel** de l'innovation. Selon Crossan et Apaydin (2010), l'innovation en tant que processus précède toujours l'innovation en tant que résultat.

Concernant le critère de **nouveauté**, bien qu'il soit sous-entendu dans toute innovation, celui-ci recouvre de nombreuses nuances. Adam-Ledunois et Damart (2017) remarquent que les travaux sur le concept d'innovation managériale se sont déroulés en réalité à travers deux approches qui, par ailleurs, sont souvent liées : l'approche contextuelle et l'approche conceptuelle. L'approche contextuelle sous-entend qu'une innovation peut être **novatrice pour l'organisation** qui la met en œuvre **tout en étant déjà appliquée dans d'autres contextes**. C'est le cas du *lean management*, considéré aujourd'hui comme innovant dans les structures hospitalières alors que ce modèle de production est mis en place depuis plusieurs dizaines d'années dans le secteur automobile par exemple. L'approche conceptuelle correspond, quant à elle, à la **nouveauté absolue dans les connaissances des théories en management**. Par ailleurs, les travaux de Hatchuel et David (2007)

distinguent également une innovation mise en place de manière **expérimentale** par les acteurs d'une organisation de celle qui sera considérée comme « **établie** », c'est-à-dire lorsque celle-ci sera reconnue et validée par l'environnement externe. Le caractère novateur sera également plus ou moins marqué selon que les organisations adoptent une innovation managériale existante ou en sont à l'origine (Damanpour et Wischnevsky, 2006). Ces typologies permettent de compléter l'analyse en intégrant au critère de nouveauté les **innovations radicales** par opposition aux **innovations incrémentales**. Selon Damanpour et Aravind (2012), la radicalité est un élément important de l'innovation, « *les innovations radicales sont celles qui sont novatrices, perturbatrices, qui créent de la discontinuité et qui changent le statu quo* » (Damanpour et Aravind, 2012, p. 436).

Le critère du **périmètre** est très proche de celui précédemment évoqué puisqu'il est lié aux **frontières et à l'étendue de l'innovation**. La plupart des innovations managériales concernent le périmètre interne de l'organisation. Certains auteurs envisagent l'innovation managériale comme une approche globale pour l'organisation : « *Alors qu'une innovation opérationnelle se concentre sur un processus précis propre à l'entreprise, l'innovation managériale vise à transformer le processus global de management de l'entreprise* » (Hamel, 2006, p. 76). Pour autant, la notion de frontière est difficile à appréhender et de nombreuses entreprises développent des pratiques innovantes dans certains services ou divisions sans modifier intégralement leur modèle d'organisation. De plus, les chaînes de valeur désormais « *éclatées* » entre différents partenaires<sup>(5)</sup>, vont favoriser l'adoption d'innovations managériales qui dépassent le seul périmètre de l'entreprise, selon Armbruster et al. (2008).

La question de l'**impact** des innovations managériales **divise** également les **travaux scientifiques**. Si, pour certains, l'amélioration de la performance de l'organisation est sous-entendue dans la définition du concept : « *une innovation managériale est l'introduction de pratiques managériales nouvelles pour l'entreprise et destinées à améliorer la performance de cette dernière* » (Mol et Birkinshaw, 2009, p. 1269), la notion de performance reste très vague. Au-delà de la performance économique, elle peut avoir également une visée sociale ou sociétale (Giuliani et Robert, 2017). Certains auteurs (Hamel, 2006 ; Mol et Birkinshaw, 2009) précisent notamment que l'innovation managériale doit avoir pour caractéristique de modifier concrètement la façon de travailler des managers au sein de l'organisation.

De plus, au-delà des effets de mode d'une technique managériale (Abrahamson, 1991), une des grandes **difficultés** réside dans l'**évaluation de la performance**, celle-ci étant plus complexe que pour les innovations technologiques (Armbruster et al., 2008 ; Damanpour, 2014, Rogers, 1995 ; Volberda et al., 2014) : « *l'impact de*

(5) Principe d'écosystème d'affaires défini précédemment.

*l'innovation managériale est incertain – le lien entre l'innovation et ses effets nécessite encore d'être clarifié* » (Damanpour, 2014, p. 1272). Cette difficulté réside dans les caractéristiques des innovations managériales qui sont plus tacites (Birkinshaw et al., 2008) que les innovations technologiques. En effet, il paraît difficile d'identifier précisément les innovations dans le domaine du management, de l'organisation du travail. Celles-ci ne sont pas cadrées par une norme ou des critères prédéfinis. Une innovation peut être mise en œuvre au sein d'un service sans qu'elle soit reconnue ou identifiée en tant que telle. En effet, l'identification d'une innovation managériale est fondée, en grande partie, sur une appréciation subjective en fonction du contexte de l'organisation et des acteurs qui la composent. Elle est expérimentée de manière unique au sein de chaque organisation. De plus, celle-ci existe dans **l'ombre des pratiques** et des situations de travail et elle est par conséquent difficile à percevoir.

### 1.2.3. En conclusion : comment définir les innovations managériales ?

Le concept d'innovation managériale recouvre donc de **multiples dimensions et caractéristiques**. Représentant une rupture dans le fonctionnement organisationnel des entreprises ou dans les courants théoriques managériaux connus jusqu'à présent ou proposant plus simplement une tentative d'expérimentation d'une nouvelle approche managériale, nous partageons l'idée qu'*« elle peut et doit se loger dans des configurations variées, du moment qu'elle permet une modification substantielle de et dans la conduite de l'action collective »* (Bastien et al., p.59).

À partir des nombreuses définitions étudiées, nous proposons une définition de ce concept qui intègre les multiples dimensions évoquées dans la littérature :

- Une innovation managériale est **une nouvelle façon de coordonner les actions individuelles ou collectives**.
- Elle peut concerner **l'élaboration ainsi que la mise en œuvre de la stratégie, la structure, les processus, les principes et les pratiques qui guident la façon de conduire les hommes et les femmes de l'entreprise, les systèmes de contrôle et de mesure des performances, les modes de communication, les valeurs, les normes** et elle peut posséder un caractère plus ou moins formel.
- Elle peut recourir à (ou s'appuyer sur) **plusieurs supports techniques, matériels ou physiques** : logiciels, machines, méthodes, architecture, digitalisation, tableaux de bord, indicateurs, critères, symboles, agendas, plateformes, réseaux...

- Il s'agit d'un processus qui part soit d'une **intention précise** (formulée, localisée...) soit de **nouveaux comportements qui ont émergé collectivement ou individuellement** pour répondre à une question ou une attente, soit d'un processus conjoint. Il aboutit à un **résultat tangible**, sans que ce résultat soit nécessairement conforme à l'intention initiale.
- Enfin cette innovation peut en être une pour une organisation en particulier, sans que ce soit le cas pour une autre qui l'aurait déjà exploitée. Elle est a priori **reconnue par les acteurs qui l'utilisent** et/ou par les **acteurs extérieurs**.

### 1.3. Les enseignements de l'histoire : que reste-t-il des principales théories sur le management et quelles sont les raisons des évolutions successives ?

Plusieurs outils, dispositifs ou pratiques de management issus des différents modèles de management font aujourd'hui partie du paysage des entreprises et des organisations, sans que leur existence ou raison d'être ne soit discutée. Cette partie se propose d'identifier les origines théoriques ou conceptuelles des principales modalités de management en œuvre aujourd'hui. Pour une présentation détaillée des principaux courants ou des principales théories à l'origine des modes ou modalités de management, voir annexe n°3. Pour le lecteur qui souhaiterait ne pas approfondir ce regard historique et ces apports théoriques, un passage direct à la partie 1.3.5. *Les déterminants des évolutions* est préconisé.

#### 1.3.1. Que reste-t-il des principes défendus par les approches scientifiques du travail ?

En se focalisant dans un premier temps par exemple sur le **courant classique**, on note que les principes pour bien s'organiser et bien manager sont à **l'origine de nombreuses pratiques** qui aident à structurer les dynamiques individuelles et collectives de travail d'aujourd'hui.

Taylor, au travers de son principe du *fair day's pay for a fair day's work*, est l'inventeur du système de rémunération au rendement et l'inspirateur de toutes les politiques développées depuis lors pour motiver des salariés à partir de la variable financière. Ainsi, les dispositifs incitatifs de contribution à la performance collective, comme les systèmes de participation ou d'intéressement ou à la performance individuelle, comme les commissions ou bonus, sont directement issus de ce qui était à l'époque une vraie innovation dans la manière de récompenser l'effort.



Sur ce volet des leviers de motivation et d'implication des salariés par la rémunération, Ford, au travers de son principe du *5 dollars a day*, crée aussi à l'époque les conditions d'un compromis salarial qui permet au travailleur de devenir un consommateur potentiel en échange de conditions de travail peu motivantes. Il est donc directement à l'origine des systèmes de compensation et de fidélisation sous forme de primes, en particulier dites de sujétion, qui permettent de rétribuer des salariés affectés par des conditions de travail pénibles, par la chaleur, le froid, les travaux souterrains, les rythmes alternés, etc.

Ces leviers de management par la politique et les dispositifs de rémunération sont encore aujourd'hui très souvent mobilisés pour attirer, motiver, impliquer et fidéliser les salariés. Ils sont constitutifs de logiques de management par le salaire en vigueur dans de nombreuses entreprises. Ils participent à l'acceptation par le salarié de la rationalisation, de la mécanisation ou de la digitalisation concernant les postes de travail, en échange d'une formule salariale stable, garantissant une progression du niveau de vie en relation avec la productivité et la rentabilité.

La **création du statut de cadre de proximité ou de manager**, même si ce n'est pas exprimé en ces termes à l'époque, est aussi un résultat direct des modèles d'organisation mis en place par les principaux auteurs de cette école classique. La division verticale du travail a permis de réfléchir à la meilleure façon de répartir les rôles, les fonctions et les pouvoirs entre les salariés, de créer des organigrammes, ou encore de formaliser, au travers de fiches de poste, les attendus de chacun des acteurs. L'invention de ces hiérarchies, ces représentations des liens fonctionnels ou organisationnels ont largement contribué à structurer la fonction managériale ou à organiser la mesure de la performance, essentiels au pilotage des organisations. De même, parmi les 14 principes d'administration précisés par Fayol dès 1916 pour bien conduire une organisation, nous retrouvons les principaux guides des modèles de management d'aujourd'hui : équité, union du personnel, unité de direction, clarté de la hiérarchie ou encore subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général. La fonction « *administrative* » qu'il décrit trace par ailleurs les contours du rôle attendu d'un cadre de proximité, à travers ses activités de planification, de commandement, d'organisation de l'allocation optimale des ressources, de coordination des activités ou encore de contrôle.

### 1.3.2. Des approches normées toujours d'actualité

Les **principes du système bureaucratique**, qui garantissent efficacité et équité de traitement, ont permis de compléter les apports de ce courant classique et de cette recherche de l'organisation optimale. Ils ont mis en particulier en lumière

l'intérêt d'édicter des règles de fonctionnement connues de tous et permettant d'anticiper les situations. Nous retrouvons ici les **prémices des premiers modèles de management par la qualité** où procédures et autres référentiels guidaient la prise de décision et définissaient la meilleure façon de fonctionner. Les principes de base de l'approche agile, particulièrement d'actualité aujourd'hui, conservent paradoxalement des aspects bureaucratiques, lorsque les rôles, responsabilités et processus sont définis de manière formelle et précisément documentée, tout en cherchant à dépasser les dysfonctionnements induits par les bureaucraties. Les organisations « *agiles* » qui utilisent en particulier la « *méthode scrum* » et la programmation de *user-story* avec des feuilles de route ou qui définissent précisément les rôles dans les équipes (l'équipe de développeurs, le propriétaire du produit, le maître de mêlée) en sont une parfaite illustration.

Au final, ces modèles classiques et bureaucratiques ont largement permis d'orchestrer l'organisation des activités et de définir le rôle des managers, d'opérer une allocation optimale des ressources (en fonction des qualifications ou des capacités) pour que chacun trouve sa place dans l'organisation (*the right man on the right place*). Approche scientifique des temps de travail, logique du salaire au rendement, répartition des salariés par statuts ou coefficients, organisation par postes, fiche de postes, logigramme des tâches, démarche qualité... sont aujourd'hui toujours d'actualité et permettent à toute entreprise ou organisation de définir les contours de son mode d'organisation et de management.

### 1.3.3. Les apports de la prise en compte de l'humain dans les décisions de gestion et de management

Les apports des études sur les dimensions affectives, émotionnelles et relationnelles des situations de travail menées par l'**école dite « des relations humaines »** ont également été déterminants pour comprendre les modèles de management d'aujourd'hui.

À partir de 1928 avec les expériences menées par Mayo à la *Hawthorne Works*, en passant par les travaux de Lewin et la mise en évidence des bienfaits du management démocratique et participatif dès 1946, jusqu'aux travaux d'Herzberg sur l'enrichissement des tâches et la recherche des leviers de satisfaction au travail en 1959, l'ensemble des auteurs de ce courant a permis des avancées importantes. Il serait trop long de revenir sur les contributions précises de chacun. Un focus sur le dernier auteur cité permet de comprendre à quel point les modèles de management et les innovations managériales qui se développent de nos jours s'appuient sur leur conception, à l'époque innovantes, des groupes de travail et de leur dynamique.

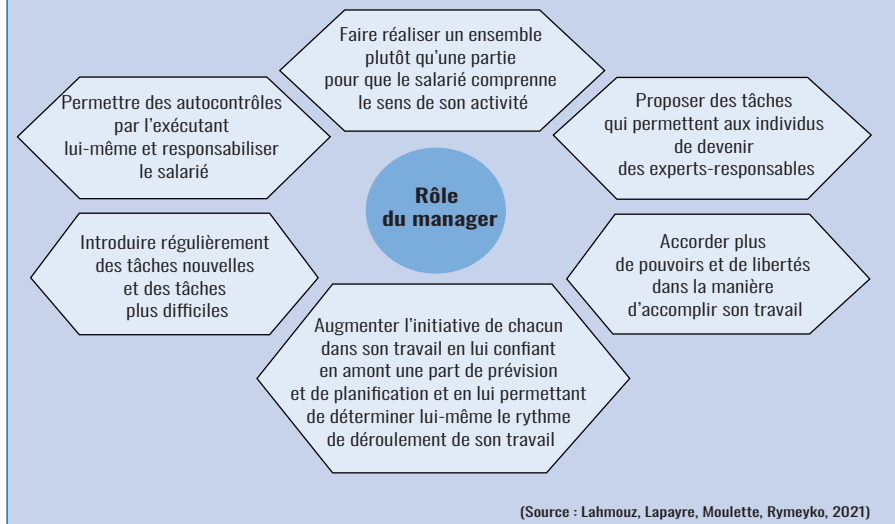
Les travaux d'Herzberg (1923-2000) cherchent en effet à déceler quels

peuvent être les leviers de motivation des salariés, les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail et les pratiques de management qui pourraient mener vers une organisation efficace et efficiente. Quels sont ses apports et comment éclairent-ils nos situations et nos décisions aujourd'hui ?

Son approche de l'anthropologie de l'homme au travail nous permet de comprendre que chaque salarié se positionne sur une échelle allant de la préservation de sa **qualité de vie au travail** (limitation au maximum des sources de stress, lutte contre toute forme de pénibilité au travail, ou préservation de l'équilibre vie professionnelle versus vie privée par exemple) à la recherche de **situations d'accomplissement et de réalisation par le travail** (volonté de s'investir parfois sans compter ou recherche de reconnaissance par le statut par exemple). Le rôle du manager est donc de mettre en place une organisation qui permet idéalement à chacun de trouver sa place en fonction de son positionnement sur cette échelle et de l'ambiguïté ou des tiraillements potentiels occasionnés par ce positionnement. Herzberg démontre ainsi l'intérêt de décoder ce qui anime chacun des membres de son équipe. La logique des entretiens professionnels, dont la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel a fait écho en septembre 2018, est directement liée à cette volonté de mieux comprendre le projet des salariés pour mieux gérer et manager leur parcours, telle que soulignée par Herzberg.

Son analyse des facteurs de satisfaction (facteurs de « *motivation* ») et d'insatisfaction (facteurs d'« *hygiène* », au sens de prérequis ou minima à apporter aux salariés, comme les conditions de travail par exemple) est également particulièrement éclairante pour décrypter les orientations managériales d'aujourd'hui. Les groupes autonomes ou semi-autonomes, les organisations dites « *responsabilisantes* », voire les tentatives d'organisations plates, sont directement inspirés des conclusions de ses travaux. Revenons sur ses préconisations managériales. Herzberg estime que le salaire et les conditions de travail ne peuvent être à long terme les seuls leviers de motivation et de satisfaction des salariés. Pour motiver et impliquer les salariés de façon durable, l'activation d'éléments plus psychologiques constitutifs de la relation affective avec le travail doit devenir la priorité des managers. Selon lui, le rôle d'un manager s'articule autour de plusieurs activités complémentaires détaillées dans le schéma suivant.

### Schéma n° 4 : Le rôle d'un manager selon Herzberg



Par ailleurs, Herzberg insiste sur l'idée que les sources de satisfaction au travail (comme l'enrichissement et l'élargissement des tâches par exemple) ne sont pas du même ordre que les sources d'insatisfaction (relatives par exemple aux conditions de travail ou à la rémunération). Il évoque enfin l'importance d'organiser des retours réguliers aux salariés sur la qualité de leur travail et sur leur contribution au collectif.

Au travers de l'ensemble de ces préconisations, nous constatons qu'**Herzberg** pose ainsi, il y a une cinquantaine d'années, les bases de certains modèles de management d'aujourd'hui avec la volonté de **valoriser l'autonomie et la prise de responsabilité**, de travailler à **l'enrichissement et l'élargissement des tâches**, de favoriser la prise de risque, le droit à l'erreur, etc. Avec son approche dichotomique des sources de satisfaction et d'insatisfaction, il nous invite également à avoir un regard aiguisé sur les situations de travail et leurs effets. Par extension, cette approche invite les managers à bien identifier ce qui est source de motivation et ce qui réduit la démotivation, car selon Herzberg, ce ne sont pas les mêmes leviers.

Les auteurs de l'école des relations humaines ont donc globalement tracé les contours de ce que devraient être les politiques de motivation, de fidélisation et de développement des salariés. Les **modes de management** sont depuis lors, idéalement, le **fruit d'une recherche permanente d'équilibre** entre des incitations par des **variables économiques ou matérielles** (salaires, primes, augmentations, espaces et outils de travail par exemple) et des **éléments à dominante plus psychologique** (le climat social, les relations interpersonnelles,

la liberté d'organiser son travail, le soutien social, la confiance, etc.). Ces modes intègrent désormais souvent, quand cela est possible, des dynamiques de travail à la fois individuelles et collectives (groupe semi-autonome, groupe de progrès, management participatif). Ils reprennent enfin à leur compte les leviers qui peuvent agir sur l'engagement à court, moyen et long terme des salariés à partir de politiques, dispositifs ou outils qui favorisent la fidélisation du personnel ou incitent à leur participation active à la création de valeur (élargissement des zones de responsabilités, évaluations périodiques des performances et des parcours, système de management des idées, espaces de discussion ou dispositifs de dialogue social informel).

### 1.3.4. Des courants très innovants et très inspirants

Bien d'autres courants présentés dans l'annexe n° 4 ont montré leur caractère innovant et en quoi ils étaient importants dans le paysage des modèles de management actuels. Ils nous invitent pour beaucoup à la prudence et à l'humilité dans la façon de gérer les équipes et de piloter les activités du fait de la rationalité limitée du manager et du conditionnement du succès de sa politique à de nombreux facteurs internes ou externes, intra- ou inter-organisationnels. **L'école sociotechnique** (cf. annexe n° 4) a par ailleurs mis en évidence dès les années 60 une problématique aux enjeux très forts sur la question du travail : la **différence entre le travail réel et le travail prescrit** dans l'étude de la répartition optimale de la charge de travail, ou dans l'étude des impacts des situations de travail sur la santé au travail. Au sein de cette même école, au travers de leurs écrits, Emery et Trist ont également posé un certain nombre de principes favorables à l'efficacité d'un salarié, qui se retrouvent à l'ordre du jour de réunions actuelles à vocation managériale :

- Comment donner du sens au travail, comment faire comprendre au salarié la nature du travail effectué et sa contribution à la performance collective ?
- Comment articuler liberté, initiative et contrôle des activités ou des résultats ?
- Comment mettre en place les conditions d'une organisation apprenante ?
- Quel système et quelle forme de reconnaissance mettre en place ?

Au-delà de ces nombreuses avancées sur la compréhension du fonctionnement de l'homme au travail, d'autres notions sont venues progressivement élargir le champ d'analyse : les valeurs, la culture de l'entreprise ou encore l'approche réflexive<sup>(6)</sup>. Elles ont progressivement incité les entreprises à prendre en compte leur réputation, leur image, ou encore leur marque employeur dans l'identification du mode de management à mettre en œuvre.

(6) Celle-ci consiste à poser plus souvent la question « pourquoi » (fait-on cela), que la question « comment ».

Pour conclure sur l'ensemble de ces éléments, nous pouvons affirmer que l'ensemble des modèles a permis des avancées, significatives ou marginales, sur le très complexe algorithme permettant de détecter la formule la plus efficace, la plus rentable, la plus bienveillante... de gestion et d'organisation des hommes, comme des activités. Pour autant, de nombreuses questions restent en suspens et de nombreux challenges restent à relever.

### 1.3.5. Les déterminants des évolutions : raisons objectives et raisons contextuelles

Afin d'expliquer le développement des nouvelles pratiques ou des avancées en matière de management, il est possible d'identifier des causes relativement objectives qui s'imposent de la même façon à de nombreuses organisations. En revanche, leur caractère objectif est à relativiser car elles ne sont pas perçues de la même façon par les décideurs et leur perception va conduire à des comportements plus ou moins rationnels : choix ou décisions relevant davantage de comportements mimétiques (« *telle entreprise a choisi telle forme d'organisation, nous allons faire de même* »), pressions provenant d'entreprises ou de partenaires (pratiques suggérées ou vivement conseillées ou imposées par les donneurs d'ordre ou des consultants), normes de pensée ou pressions idéologiques (volonté de rentrer dans l'ère de « *l'happycratie* » (Cabanas et Illouz, 2018) en considérant que la poursuite du bonheur serait la clé de tous nos maux), pour ne citer que quelques exemples. Par souci de synthèse, nous nous focaliserons sur l'analyse des causes objectives dans un premier temps. Dans un deuxième temps le contexte culturel français sera mis en avant.

#### A. RAISONS OBJECTIVES DES ÉVOLUTIONS MANAGÉRIALES

Concernant les raisons relativement objectives du développement de nouveaux modèles ou de nouvelles pratiques de management, elles sont non seulement nombreuses, mais surtout elles interagissent, ce qui rend la lecture et la compréhension difficiles. Pour des raisons de clarté, nous nous limiterons dans un premier temps à identifier ici quelques-unes d'entre elles, en nous inspirant de l'analyse de Baroin et Gateau (2019) :

- sur le **plan technologique**, l'industrie 4.0 et la digitalisation modifient non seulement la nature des produits et des services offerts mais également la façon de les produire, de les distribuer et de communiquer avec le client. Les innovations technologiques actuelles impliquent inévitablement des innovations organisationnelles et managériales. C'est par exemple le cas de PSA qui, depuis deux ans, construit son usine du futur sur le site de Sochaux.

- sur le **plan économique**, sous l'influence, d'une part, de l'évolution des jeux concurrentiels et du rôle des plateformes technologiques (B2B ou B2C) et, d'autre part, des bénéfices que les entreprises peuvent retirer de la relocalisation des productions, les modèles d'affaires reconfigurent les stratégies et, par-delà, les systèmes de management. L'innovation constituant un avantage concurrentiel, les dirigeants ont compris qu'ils ne pouvaient désormais plus se passer de la contribution de l'ensemble des niveaux hiérarchiques à la recherche de modes d'organisation efficaces et efficients.
- sur le **plan psychosociologique**, les facteurs démographiques (baisse importante de la population active dans certains pays (Allemagne, Japon par exemple) et hausse ou stabilisation dans d'autres (États-Unis, France)), la tension sur le personnel qualifié ou encore les aspirations des acteurs (diverses selon les statuts et selon les générations), provoquent une pression sur les politiques sociales et plus généralement sur les principes et outils de management. Il est aujourd'hui important de prendre en compte l'évolution des mentalités et des attentes, qu'il s'agisse des clients, des citoyens, ou des salariés. Précisons, et la remarque n'est pas anodine, qu'il s'agit des mêmes personnes ! Les clients pourraient avoir tendance à demander des produits ou des services qui non seulement correspondent à leurs motivations personnelles, mais dont ils connaissent le processus d'élaboration et le contexte de production. Nous pouvons aussi espérer que le citoyen, simple citoyen qui peut être en même temps salarié, manager, ou client, exige des produits ou des services dont le cycle de vie détériore le moins possible la planète. D'une manière générale, les salariés désirent accéder à un nombre de plus en plus important d'informations sur leur travail et leur contexte, dans l'objectif de pouvoir peser sur des décisions, notamment celles qui les concernent directement, et de pouvoir demander plus de justice sociale.

Ces aspects sont à relier à la **prise de conscience d'une crise écologique** que les entreprises vont devoir prendre en compte. L'année 2021 est l'année de l'accélération de la transition écologique<sup>(7)</sup> dans un contexte de crise sanitaire. Le passage à une économie moins émettrice de carbone doit permettre de repenser la place du travail dans la société, l'évolution de la gouvernance et l'exploration d'une nouvelle approche de la croissance, comme exprimé par Hulot dès 2019. La **pandémie** a été un vrai choc pour les entreprises privées, les organisations publiques et les associations, toutes contraintes d'arrêter totalement ou partiellement leurs activités et de modifier substantiellement leur

---

(7) La transition écologique est un concept qui vise à mettre en place un nouveau modèle économique et social de manière à répondre aux enjeux écologiques de notre siècle. Cette notion intègre la transition énergétique et cherche à repenser nos façons de produire, de travailler et de vivre ensemble sur un territoire.

mode d'organisation et de management. Selon l'enquête<sup>(8)</sup> réalisée par l'ANDRH du 26 mars au 6 avril 2020 auprès de 5 000 adhérents de l'association, 89 % des entreprises interrogées ont mis en place une cellule de crise pour gérer l'activité, 95 % ont opté pour le télétravail pour les salariés éligibles et 41 % ont été concernées par une refonte complète de leurs dispositifs avec la mise en place d'activité partielle (enquête de l'ANDRH, 2020). L'adaptation est passée par exemple par l'usage intensif du numérique avec le recours à des plateformes digitales et collaboratives, à des réunions en visioconférences ainsi qu'à l'utilisation des messageries professionnelles et instantanées, etc. Plusieurs problématiques ont ainsi émergé touchant directement aux modes de management : assurer à tout prix la santé au travail des salariés, accompagner les salariés fragiles, aménager les activités en fonction de la situation familiale (aménagement ou arrêts de travail en fonction des enfants à charge par exemple), traiter des demandes de droit de retrait, etc. La crise a donc obligé les entreprises et organisations à être innovantes en matière de gestion de leurs effectifs et de leurs activités. Comme souligné par Hulot en 2019, les innovations de demain pourraient dans ce contexte amener les acteurs économiques à réfléchir à un nouveau projet de société dans lequel l'entreprise serait un collectif de vie et un collectif d'action qui ne pourrait plus, désormais, concourir à des objectifs contraires à l'intérêt général, destructeurs du bien commun.

### B. ENSEIGNEMENTS TIRÉS DU CONTEXTE FRANÇAIS

Comme stipulé par Benhamou et Lorenz (2020), les raisons d'une profusion des innovations managériales peuvent également s'expliquer par des **spécificités propres à chaque pays**. Un modèle d'organisation innovant dépend toujours à la fois des facteurs structurels classiques, tels la taille de l'organisation, le secteur d'activité, la catégorie socioprofessionnelle ainsi que des facteurs contextuels, liés au cadre juridique ou à la culture du pays, qui influencent les traditions de gestion de chaque pays.

La **société française** reste une société **profondément hiérarchisée**. Les Français sont attachés à leur « place » dans la hiérarchie et au statut social qui lui est associé. Ils accordent une place importante au travail, ce qui explique leur fort engagement au niveau européen (d'Iribarne, 1989). En France, c'est traditionnellement « le chef » qui décide de façon souveraine mais avec une certaine latitude tactique dans sa prise de décision (Sainsaulieu, 1992). Rappelons que notre pays est marqué par un paysage particulier (données Insee 2017). 53 % des entreprises comptent 0 salarié, 40 % sont des micro-entreprises (1 à 9 salariés), 6 % sont

(8) 550 répondants (88 % d'actifs, 5 % des « jeunes pro RH », 3 % des juniors, 2 % d'associés, 2 % issus de la mobilité professionnelle) ([www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)).



des PME (moins de 250 salariés) et moins de 1 % sont qualifiées d'entreprises intermédiaires (ETI) ou de grandes entreprises. Cet environnement structurel explique que les modèles de management « classiques », où domine le chef, servent toujours autant de guide à la prise de décision. Dans les très petites ou petites structures, le rôle du dirigeant reste prépondérant. Il est responsable, il prend les risques, il dirige ses équipes pour produire le plus de valeur ajoutée possible. L'action et les décisions sont guidées par des objectifs de court ou moyen terme, en particulier quand elles évoluent en contexte économique difficile. Dans les grandes ou très grandes entreprises, une direction peut se permettre de laisser du temps à une innovation managériale de faire son chemin, de tester de nouvelles pratiques pendant 6 mois ou un an. Les risques de telles innovations sont dilués dans la masse. Dans une structure moins importante en effectif, l'obligation de résultats tangibles et la mobilisation de l'ensemble des ressources vers l'atteinte de résultats économiques rapides offrent naturellement moins d'opportunités. Rares sont donc les très petites, petites voire moyennes entreprises à être en condition (avoir le temps, avoir la trésorerie, avoir la culture...) de pouvoir innover sur le plan managérial. **La taille reste un facteur discriminant.** De plus, comme elles représentent 99 % de notre tissu économique, la prise en compte de ce contexte français est importante pour comprendre la situation des entreprises et des organisations sélectionnées pour collecter nos données.

Par ailleurs, et paradoxalement, **l'écosystème français** est fort d'un tissu de plus 18 000 **start-ups** qui emploient 355 000 salariés (source : Dashboard de la FrenchTech, 2020) et a développé un programme pour accompagner 123 entreprises dans le cadre de la FrenchTech en faisant le pari du label de « *start-up nation* », donnant un caractère très innovant à notre économie. Or dans ces nouvelles organisations, on retrouve généralement un **management qualifié d'entrepreneurial** (Ries, 2018), un management de la performance créatrice (Chader et Beyeme, 2019) avec des acteurs très motivés par le projet et par la liberté d'organisation. Ces start-ups évoluent dans des collaborations pluridisciplinaires, « *une quasi-absence de processus au démarrage et des modalités de management très légères* », comme c'est le cas dans les *spin-off*<sup>(9)</sup> (Autissier et al., 2017). Dans le cadre de ces structures en croissance, une large place est laissée à l'autonomie et la responsabilisation, et le contrôle est très réduit. La prise de décision est collégiale, les jeux de pouvoir sont inexistants, l'information est partagée auprès de tous les acteurs et le modèle d'organisation s'appuie sur la dynamique collective. On est donc loin des modèles classiques et des modalités de fonctionnement des structures « *historiques* » de notre pays. Mais ce mouvement et cette culture émergente créent des tendances et des exemples qui peuvent à terme « *ruisseler* » vers d'autres types de structure et

(9) Société nouvellement créée à partir d'une scission d'avec la société mère.

créer un contexte, un climat sociétal propice à la « *créativité organisationnelle* » (Gay et Szostak, 2017). C'est une autre hypothèse que nos terrains d'étude nous permettront de tester.

Enfin, quand il s'agit d'évoquer le contexte français de développement des innovations managériales, il paraît important de rappeler que nos organisations évoluent dans un contexte de prise de décision, de dialogue et de concertation qui peut être ressenti comme très normé et très administré, même pour les questions liées à l'organisation du travail et aux pratiques managériales. Le **Code du travail** nous rappelle par exemple que pour tout ce qui concerne la gestion prospective des ressources humaines, la gestion des emplois et des compétences, les systèmes de valorisation des compétences individuelles et collectives, la maîtrise des conséquences des changements technologiques ou encore d'organisation du travail qui peuvent toucher aux questions de management, il y a « une obligation de négocier tous les 3 ans avec les partenaires sociaux » dans le cadre d'un accord de GPEC<sup>(10)</sup> (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) pour les entreprises d'au moins 300 salariés ou de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France<sup>(11)</sup>. Le comité social et économique (CSE), présent dans les entreprises d'au moins 11 salariés, a par ailleurs pour mission de « *promouvoir l'amélioration de la santé, la sécurité et des conditions de travail dans l'entreprise et de réaliser des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies* »<sup>(12)</sup>, qui peuvent être directement en lien avec des questions de qualité de vie au travail, de bien-être des salariés, et/ou de systèmes de management. Ces cadres réglementaires sont autant de ressources et de dispositifs de contrôle ou d'analyse des pratiques managériales, mais peuvent aussi être **perçus** comme autant de **freins à l'innovation** en la matière. Dans le même temps, les représentants du personnel sont de plus en plus sollicités dans le cadre de négociations au niveau de l'entreprise<sup>(13)</sup>. Ces négociations peuvent toucher à des questions d'organisation ou de modalités de coopération dans l'entreprise, à des questions de mise en place de nouveaux espaces de travail ou de modalités de travail (télétravail par exemple), etc. Ces injonctions réglementaires questionnent indirectement les pratiques managériales. En effet, tout ce qui est proposé/imposé par des acteurs autres que les managers ou les salariés, qu'ils soient internes ou externes (l'État ou la réglementation) peut être vécu soit comme une opportunité à saisir, soit comme une contrainte de plus, qui s'ajoute parfois à des agendas saturés.

(10) Ou plus récemment, GEPP, gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels.

(11) Art. L. 1237-17 à L. 1237-18-5, L. 2241-1, L. 2241-12, L. 2242-13, L. 2242-20 à 2242-21 et L. 2312-24 du Code du travail).

(12) (Art. L. 2312-8, L. 2312-9, et L. 2312-78 du Code du travail).

(13) (Art. L. 2232-12, L. 2232-13, L. 2232-21, L. 2232-22, L. 2232-24 et L. 2232-24-1 du Code du travail).

Quelle que soit l'option choisie, les particularités du système français de gestion des relations sociales formelles nous rappellent que l'analyse du contexte social, structurel, voire politique, d'une entreprise est très importante pour comprendre les enjeux de ses démarches d'innovation managériale.

Pour résumer, il serait tout à fait cohérent de repérer les modèles d'organisation innovants qui correspondent à la culture française et à l'image que se font les salariés du travail, de leur capacité à prendre des décisions et de leur compétence pour s'adapter à des situations complexes.

### 1.4. État des lieux des innovations managériales : ce que l'on sait

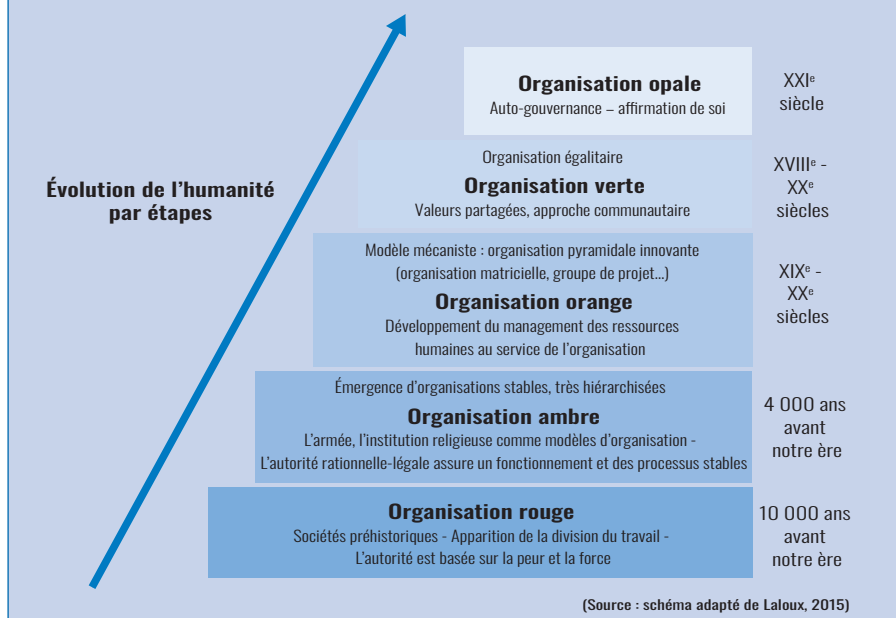
Nous avons vu que les innovations managériales correspondent, à un moment donné, à une nouvelle façon de s'organiser, d'organiser le travail ou de définir la nature des relations entre les acteurs au sein d'une même organisation. Ces nouvelles méthodes ou ces nouveaux principes ont émergé au fil du temps au sein de théories qui se sont imposées dans divers champs scientifiques, mais aussi parfois à l'issue de pratiques, plus ponctuelles, ayant fait leurs preuves.

Les courants, leurs auteurs, les théories ou les modèles associés ont alimenté depuis plus d'un siècle les discussions de réunions de comités de direction ou d'équipes sur la définition de la meilleure façon de fonctionner et de piloter les activités et les ressources humaines, tant dans le secteur public que privé. Les modèles se sont souvent construits sous la contrainte d'impératifs économiques, que ce soit par une recherche de flexibilité, d'implication ou en répondant aux attentes des salariés, à travers par exemple la qualité de vie au travail. Ces modèles de management ont largement structuré les organisations d'aujourd'hui. Une tendance à un retour vers des modèles historiques lorsque la recherche de rentabilité est la finalité première, pourrait même être à l'ordre du jour. Qu'en est-il exactement ?

#### 1.4.1. Quel modèle aujourd'hui : une lecture à partir des modèles d'organisation de Laloux (2015)

À l'instar des travaux et écrits de Laloux (2015), chaque **grand courant théorique** peut être associé à une **nouvelle ère de développement**. Nous sommes ainsi, depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, passés d'une organisation dite « *ambre* » à « *orange* » ou, pour certaines d'entre elles, à une organisation dite « *verte* », pour enfin nous diriger vers une organisation « *Opale* » comme c'est le cas dans certaines organisations en 2021 (*cf. partie 2 sur l'observation et l'analyse des modes et modèles de management en place aujourd'hui dans une trentaine d'entreprises et organisations*).

## Schéma n° 5 : Les paradigmes organisationnels



Le niveau « *ambre* » misait sur les processus et la stabilité des processus, avec des règles et des protocoles très stricts. La division du travail, l'approche scientifique ou l'organisation hiérarchique et normée ont permis de structurer les entreprises et organisations. Ce stade conformiste fonctionne plutôt en environnement statique. Les systèmes et organisations religieuses, les armées, les administrations, le monde éducatif, certaines usines s'inspirent aujourd'hui encore largement de cette conception. Dans ces secteurs d'activité, il est classiquement admis que ce sont par les hiérarchies instituées, les organigrammes et les titres que l'activité doit être pilotée. Ces organisations sont structurées par une succession de lignes hiérarchiques. Pour reprendre l'exemple de Laloux, il n'est pas rare de voir les directeurs d'usine diriger les chefs de service, qui à leur tour encadrent des directeurs d'unité, ceux-ci ayant pour mission de piloter des chefs de ligne qui ont des responsabilités sur des contremaîtres, qui eux-mêmes encadrent des ouvriers spécialisés et non spécialisés. Cette culture de la hiérarchie a fait ses preuves, continue de le faire, et est historiquement mise en place dans certains secteurs par une majorité d'acteurs et de concurrents. On peut la retrouver dans différents signes ou attributs de pouvoir (Verrier et Bourgeois, 2016) au travers des tenues ou uniformes, des espaces de travail, des affectations par étage, des emplacements pour garer son véhicule de

fonction, etc. Il est souvent rassurant pour une direction de suivre ce modèle où le mode de management est qualifié généralement de « *paternalisme autoritaire* ».

L'étape « *orange* » a elle aussi apporté son lot de stratégies ou de modes d'organisation au travers desquels les entreprises trouvent des modalités pour survivre et se développer. Ce niveau « *orange* » rassemble des structures qui passent par des hiérarchies moins rigides, fonctionnent en groupes de projet avec des fonctions transversales. Elles sont dans une logique d'enrichissement et d'élargissement des missions pour inciter à l'innovation et la créativité. La confiance, l'autonomie et l'implication des salariés sont de mise. Dans ces environnements, c'est le management par objectifs qui est en place. Les talents, les potentiels, les consultants, les préventeurs sont valorisés et prennent toute leur place dans l'organisation telle que nous la connaissons en 2021 pour ce type de structure.

Le stade « *vert* » se veut dicté par « *la justice, l'égalité, l'harmonie, la communauté, la coopération et le consensus* » (Laloux, 2015). On retrouve dans ce modèle des organisations très sensibles aux questions d'éthique (comme celle de la parité et de l'égalité hommes-femmes), des structures à but non lucratif, plus généralement les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS). Elles valorisent toutes les avis de chacun des salariés, écoutent chacune des parties prenantes et sont soucieuses des problématiques de responsabilité sociale et sociétale, voire se positionnent comme des entreprises citoyennes. Certaines des entreprises les plus citées pour leur management progressif, comme Ben & Jerry's, Starbucks ou encore certaines coopératives, mettent aujourd'hui en application les modes de fonctionnement et la culture du paradigme « *vert* ». Ces entités décentralisent la prise de décision au plus près des salariés, et dans certains cas demandent à leur structure hiérarchique de revoir leur fonction, leur rôle, voire leurs modalités d'existence. Faisant fi des règles, des normes ou encore des procédures, la culture d'entreprise et le partage de valeurs communes sont des ciments très forts pour ces organisations aujourd'hui.

Chacun de ces stades peut être une source d'inspiration pour les entreprises et organisations, en fonction des contraintes de métiers, de concurrence, de stratégies et/ou en fonction des spécificités culturelles. Chaque système a malgré tout ses limites : un minimum d'ordre, de règles et de hiérarchie reste nécessaire pour pouvoir fonctionner. Par exemple, un management par les objectifs peut devenir contre-productif s'il se transforme en management par l'intermédiaire de tableaux excel ou de *reporting* en tout genre. Par ailleurs, il n'est pas possible, ni même raisonnable, de donner la parole à chaque salarié ou de le faire participer à la prise de décision sur chaque sujet, surtout pour les grandes organisations. Malgré les bonnes volontés, chaque modèle peut donc être source d'insatisfactions et de frustrations. Les systèmes démocratiques restent dans tous les cas généralement plus complexes à manager que les logiques coercitives.

Nous retrouvons aujourd'hui, dans le cadre de la construction de **nouveaux modèles**, de nombreux **emprunts aux modèles historiques**, avec en particulier un retour important des principes de l'école classique (pour rappel autour de Taylor, Ford, Fayol et Weber). Ces modèles innovants apportent néanmoins des **ruptures** et font surtout apparaître de nouvelles exigences pour les salariés. **Leur caractère hybride** fait émerger des logiques paradoxales : donner plus d'autonomie et de responsabilité à l'ensemble des salariés (inspiré du stade « vert ») mais en accentuant le niveau de contraintes et de contrôle descendant (culture « ambre »). Lallement (2010) nous parle « *d'autonomie factice* », Linhart (2009), de contribution subjective tortueuse des salariés ou de logiques de « *déprofessionnalisation* ».

Linhart (2015) nous rappelle qu'à l'époque Ford avait été pressenti pour être nommé prix Nobel de la paix compte tenu des bienfaits apportés par son modèle et son approche du *fair*. Une forme de **continuité** s'opère ainsi avec les **principes tayloristes et fordistes** présentés en annexe n° 4. Aujourd'hui, les axes de communication des organisations sur la thématique managériale sont la bienveillance, la responsabilisation et la valorisation des salariés, et la prise de conscience du rôle citoyen et écologique de l'entreprise. Les actions des entreprises ne sont pas toujours conformes à leur communication, et cette volonté de développer la responsabilité sociale et sociétale s'opère parfois dans un contexte professionnel de plus en plus anxiogène, limitant de fait leurs ambitions. Dans ces nouveaux environnements, les **pathologies** qui se développent au travail sont **différentes** de celles connues pendant le taylorisme. Des situations de surcharge mentale apparaissent par exemple ainsi que des difficultés à gérer une grande diversité d'informations ou à s'adapter à une complexification croissante des environnements de travail (ouverture des espaces de travail, collaboration avec l'intelligence artificielle, travail à distance...). Ces difficultés s'expliquant en partie par le fait que 16 % des personnes de 18 à 65 ans, résidant en France métropolitaine, et en situation d'être sur le marché du travail, éprouvent des difficultés dans la maîtrise des compétences clés (Legrand, 2013), notamment technologiques (23 % des Français souffriraient d'illectronisme selon le Syndicat de la presse sociale (étude menée en 2019)).

Rappelons également que l'instabilité et les **turbulences créées par l'environnement** peuvent imposer de revoir les orientations managériales choisies pour se tourner vers des logiques et des préoccupations plus financières. Les impératifs économiques d'optimisation des rendements et des gains sont par exemple particulièrement d'actualité quand il s'agit de traverser une crise comme celle liée aux mesures de confinement du Covid-19. Ces crises sont autant de **freins** à la mise en place de modes de management ouverts à la concertation et à l'implication des salariés dans le processus de prise de décision. Comme les préoccupations des entreprises et organisations

s'inscrivent dans des temporalités de court terme, les logiques scientifiques développées par l'école classique des organisations peuvent dans ces contextes devenir un refuge rassurant. Dès lors qu'il devient impératif d'assurer sa survie ou de justifier ses choix par des résultats financiers probants rapides, de nombreuses structures modifient leurs pratiques et leurs ambitions en matière de modes de fonctionnement et de responsabilité sociale. Les pratiques deviennent plus rationnelles et plus procédurières. L'histoire nous a montré qu'il est rare que des méthodes mécanistes ou des systèmes normalisés coïncident avec des démarches de création de valeurs sociales. Des systèmes qui prônent l'intensification du travail, la chasse aux temps morts, avec un contrôle strict des activités peuvent donc revenir naturellement sur le devant de la scène dans les systèmes de management. Ils n'ont parfois jamais quitté l'entreprise – quand c'est le culte du gain de productivité et de rendement financier qui domine – ou ils redeviennent la norme quand il faut s'adapter à un environnement menaçant. Il semblerait donc que le dirigeant ou le manager, ne puisse « *libérer le travail* » ou donner plus d'autonomie à ses salariés que s'il a lui-même des marges de manœuvre importantes. Sous contraintes imposées, par des actionnaires par exemple, ou par la pression d'une économie mondialisée, un management normé avec une approche conformiste excessive par les tableaux de bord et le contrôle, développé il y a plus d'un siècle, peut paraître être la bonne formule. On est alors loin des nouveaux modèles de société, des organisations « *bienvueillantes* » et mobilisées autour de la notion de performance durable. Et peut-être loin aussi des préoccupations écologiques et environnementales d'aujourd'hui autour de la question de l'utilisation et de la préservation des ressources – essentiellement humaines pour ce qui nous concerne.

### 1.4.2. État des lieux des innovations managériales en 2021

L'année 2021 connaît une situation particulière avec de nouvelles contraintes qui bouleversent le fonctionnement de notre société et de nos organisations. Ce contexte spécifique sera exposé à travers plusieurs aspects avec comme objectifs de détecter les formes d'organisation émergentes et les raisons d'une telle profusion. Le caractère véritablement novateur de ces nouveaux modèles sera questionné, en revenant sur les particularités du contexte européen et français.

L'histoire des organisations connaît aujourd'hui un **véritable point d'inflexion** en matière de management, alors que le **monde est en profond changement**. Les organisations en 2021 ont besoin, plus que jamais, de nouvelles formes de gouvernance et de nouveaux modèles de management. Elles doivent idéalement renforcer leur raison d'être, partager un système de valeurs qui permet de décentraliser l'autorité, favoriser l'autonomie, développer les

compétences requises, reconnaître le travail bien fait et responsabiliser les équipes. Parmi les nombreuses pratiques managériales qui fleurissent dans les entreprises et organisations, nous pouvons distinguer celles qui sont utilisées comme méthodes de gestion de problèmes et du processus d'innovation, celles qui vont favoriser les échanges et la coordination entre les acteurs, celles qui touchent aux modalités d'organisation du travail et celles qui visent à modifier plus profondément le mode de gouvernance ou la structure organisationnelle.

Les modèles « *commande/contrôle* » appliqués encore dans beaucoup d'organisations semblent devenir incompatibles avec les enjeux auxquels nos organisations doivent faire face.

Dans un premier temps, nous présenterons les principaux modèles repérables actuellement en France et en Europe, puis nous exposerons brièvement les dimensions d'une organisation apprenante qui semble dessiner les contours d'un nouveau modèle. Un troisième temps sera accordé à d'autres modèles organisationnels et des pratiques managériales considérés aujourd'hui comme innovants. Nous exposerons les modèles les plus courants : l'holocratie, la sociocratie ainsi que les entreprises dites « *libérées* » et le « *design thinking* ».

### A. QUELS MODÈLES D'ORGANISATION EN EUROPE EN 2021 ?

Selon l'étude de Benhamou et Lorenz citée précédemment, en France, **la majorité des salariés travaillent dans une organisation apprenante ou en *lean production***. Le même constat peut être fait dans les autres pays européens, même si des disparités peuvent être identifiées selon les pays. Par exemple, la Suède et le Danemark ainsi que les Pays-Bas ont un taux d'organisations apprenantes bien plus élevé que la moyenne européenne.



**Tableau n° 3 : Modes d'organisation du travail par taille d'entreprise en France, en 2005, 2010 et 2015 (en %)**

Taille	Classes d'organisation du travail											
	Apprenante			Lean production			Taylorienne			Simple		
	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010	2015
10-249 salariés	45,8*	29,3	41,6	17,4	26,5	28,2	19,4	19,2	12,6	17,5	25,0	17,7
> 250 salariés	46,6	32,1	44,0	34,3	30,6	35,0	9,3	22,0	11,7	9,8	15,3	9,3
<b>Total</b>	<b>46,1</b>	<b>30,0</b>	<b>43,0</b>	<b>22,0</b>	<b>27,3</b>	<b>32,2</b>	<b>16,7</b>	<b>19,8</b>	<b>12,1</b>	<b>14,5</b>	<b>23,5</b>	<b>12,7</b>

(Source : Benhamou S. et Lorenz E. (2020), « Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France », France Stratégie, p. 38)<sup>(14)</sup>

**Tableau n° 4 : Classes d'organisation du travail par taille d'entreprise entre 2005 et 2015 en Europe (en %)**

Taille	Classes d'organisation du travail											
	Apprenante			Lean production			Taylorienne			Simple		
	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010	2015
10-249 salariés	37,5*	35,3	38,1	23,9	26,0	23,9	18,4	18,7	16,7	20,2	20,0	21,3
> 250 salariés	40,0	41,2	41,0	28,0	30,3	29,8	17,9	17,9	13,8	14,2	10,5	15,4
<b>Total</b>	<b>38,1</b>	<b>36,3</b>	<b>39,6</b>	<b>25,1</b>	<b>26,4</b>	<b>26,7</b>	<b>18,3</b>	<b>18,5</b>	<b>15,2</b>	<b>18,7</b>	<b>18,7</b>	<b>18,5</b>

(Source : Benhamou S. et Lorenz E. (2020), « Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France », France Stratégie, p. 31)

Les données issues des tableaux montrent que sur dix ans, la répartition des formes d'organisations du travail est relativement stable en Europe, mais la part des organisations simples et tayloriennes a diminué en France au profit

(14) Champ : actifs salariés des établissements d'au moins 10 personnes travaillant dans les secteurs d'activité économique à dominante marchande et non agricoles ou domestiques, hors administration publique et la sécurité sociale, l'éducation, la santé et l'action sociale, l'agriculture et pêche et les services domestiques.

Taille de l'échantillon : 467 observations en 2005, 1 013 observations en 2010, 648 observations en 2015.

Note de lecture (tableau 3) : en 2005, \* 45,8 % des salariés français employés dans des établissements de 10 à 249 salariés appartiennent à la classe apprenante. Les effectifs sont pondérés.

Source : calculs et traitement des auteurs d'après les 4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> enquêtes européennes sur les conditions de travail (EWCS, 2005, 2010 et 2015) de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

des formes apprenantes et en *lean*. L'étude met en évidence que les formes d'organisation du travail peuvent être **influencées par les cycles économiques conjoncturels**. En effet, lors de la crise économique et financière entre 2005 et 2010, la fréquence de la classe apprenante a diminué au niveau européen. Il apparaît également que les configurations organisationnelles varient de manière importante selon les catégories socioprofessionnelles ainsi que selon le secteur d'activité. De plus, chaque pays ne réagit pas de la même façon. La France par exemple, lors de tels chocs, réagit de façon moins brutale, tant dans sa phase de récession que dans sa phase de redémarrage, probablement grâce à son système économique et social particulièrement redistributif.

De plus, l'étude précise qu'en France, malgré une fréquence d'organisations apprenantes supérieure à la moyenne européenne, la culture managériale des entreprises françaises, largement influencée par des facteurs historiques ou traditionnels, privilégie un management peu participatif, très hiérarchisé, dans lequel le processus de prise de décision reste concentré entre les mains des dirigeants, comme cela a été expliqué plus haut.

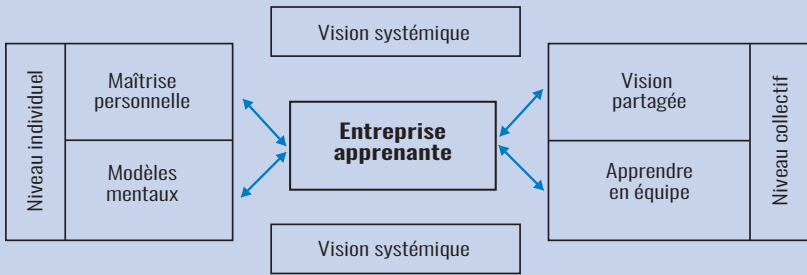
### B. L'ORGANISATION APPRENANTE, LE NOUVEAU *ONE BEST WAY* ?

Le **concept d'organisation apprenante** connaît un véritable succès en 2021 car il répond aux besoins actuels de transformation, d'innovation et de compétitivité des entreprises (Arnaud, 2018). Certaines entreprises ont même créé un nouveau concept, le « *One learning a day* », dans lequel « *la formation ne se planifie plus, elle est intégrée au travail quotidien* » (Frimousse, Peretti, 2019 p. 17).

Les fondamentaux de ce modèle d'organisation ont été posés par Senge en 1990 dans un ouvrage intitulé *La Cinquième Discipline* et qui constitue, encore aujourd'hui, une référence universitaire solide en management des organisations. Senge (1990, p. 3, traduit par Arnoud, 2013) définissait l'organisation apprenante comme un lieu « *où les personnes augmentent continuellement leur capacité de créer les résultats qu'elles désirent vraiment, où de nouveaux modèles de pensée sont développés, où les aspirations collectives ne sont pas freinées et où les personnes apprennent continuellement comment apprendre ensemble* ».

L'organisation apprenante s'appuie sur 5 principes fondamentaux que l'auteur situe sur trois niveaux distincts (individuel, collectif et systémique) mais néanmoins en interaction, comme le montre le schéma suivant.

**Schéma n° 6 : Les principes d'une organisation apprenante selon Senge (1990)**



(Source : Senge, 1990, « The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization »)

Selon Senge (1990), le niveau individuel regroupe deux disciplines : d'abord, la maîtrise personnelle où les salariés sont impliqués dans une démarche d'auto-apprentissage permanent ; ensuite les modèles mentaux où l'organisation est capable d'influencer ses représentations, ses croyances et ses préjugés en mettant régulièrement à l'épreuve ses modèles mentaux. Quant au niveau collectif, il regroupe également deux disciplines qui consistent pour les salariés à partager une vision commune de l'organisation et à accepter d'apprendre avec autrui. Enfin, la vision systémique est « la cinquième discipline » qui consiste à développer une approche complexe au sein de l'organisation en abordant les problèmes dans leur intégralité et leurs interrelations permanentes.

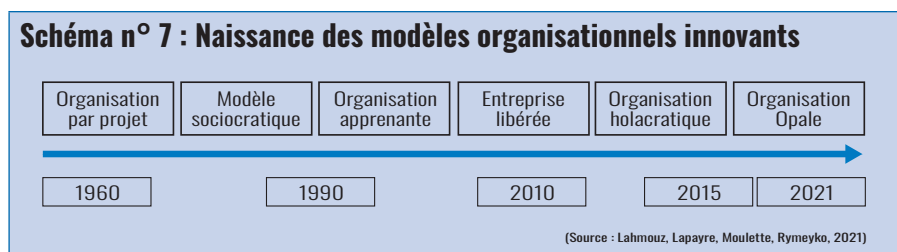
L'organisation apprenante a été souvent assimilée à un nouveau « *one best way* » par son caractère universel et sa volonté de diffuser des principes généraux capables de structurer « l'organisation idéale » (Grimand, 1999). Les principes posés par Senge sont séduisants et semblent pertinents. Cependant Grimand (1999) questionne leurs aspects contradictoires ou paradoxaux dans leur mise en œuvre : par exemple, les logiques collectives et individuelles vont-elles toujours dans le même sens ? Les diverses identités auxquelles appartiennent les acteurs sont-elles toujours compatibles ?

Il semble qu'elle ne dispose pas d'une forme d'organisation spécifique (Belet, 2018, p. 27), mais elle a besoin d'une structure plate et décentralisée pour favoriser le partage d'informations, de connaissances et de réflexions dans un esprit de collaboration et non de compétition. Elle encourage la responsabilisation, l'autonomie des personnes et des équipes et la prise d'initiative (Arnaud, 2018). Sa finalité est de se transformer pour **garantir une professionnalisation collective de l'activité** (Frimousse, Peretti, 2018). Ses outils sont la formation tout au long de la vie alliant les méthodes classiques (séminaires, ateliers, etc.) et les apprentissages expérientiels (retours d'expérience, mentorat, tutorat, etc.).

Comme le souligne Domette (2019), « *il s'agirait donc de redonner la place aux acteurs de l'organisation et à leurs interactions* ». Cette volonté de remettre **au centre de l'organisation** l'ensemble des **acteurs** en leur proposant de donner une **nouvelle dimension dans la relation à leur travail** a également pour objectif de permettre aux organisations de **développer leur agilité et leur flexibilité** face à un environnement de plus en plus complexe et incertain. Les organisations apprenantes semblent favoriser la création collective des connaissances et le travail collaboratif facilitateurs, à leur tour, de l'innovation managériale (Laid Talbi, 2018). Si l'organisation apprenante est considérée comme une forme d'innovation managériale (Birkinshaw et al., 2008) et si elle se démarque fortement des modèles traditionnels, les modèles émergents que nous présentons dans le paragraphe suivant proposent un véritable changement de paradigme tout en intégrant les dimensions de l'organisation apprenante.

### C. EXEMPLES DE MODÈLES OU PRATIQUES ÉMERGENTS EN 2021

Au-delà des organisations apprenantes, d'autres modèles, présentés ci-dessous, notamment l'holocratie, la sociocratie ainsi que les entreprises dites « *libérées* », « *réinventées ou Opale* » tels qu'ils sont décrits dans la littérature, reposent sur des principes très proches et ont pour point commun principal des modes de fonctionnement a priori très éloignés des organisations traditionnelles.



L'organisation en **mode projet** a pour objectif de favoriser la transversalité. Diffusée largement dans les années 80, la gestion des activités en mode projet consiste à gérer chaque mission comme un projet unique avec une contrainte de temps et de ressources. Si le mode projet est ancien et peut même aujourd'hui parfois conduire à des formes de « *rebureaucratisation* » (contraintes coûts, qualité, délais, normes de management imposées par les standards des organismes de type MPBOK<sup>(15)</sup>, structures matricielles sources de conflits et de

(15) Il s'agit d'un guide pour organiser et piloter efficacement les projets, édité par le PMI (Project Management Institute).

rigidités), d'autres formes sont plus innovantes, et diffusent systématiquement le mode projet dans toute l'organisation en s'appuyant sur l'agilité, la cocréation, et l'intelligence collective.

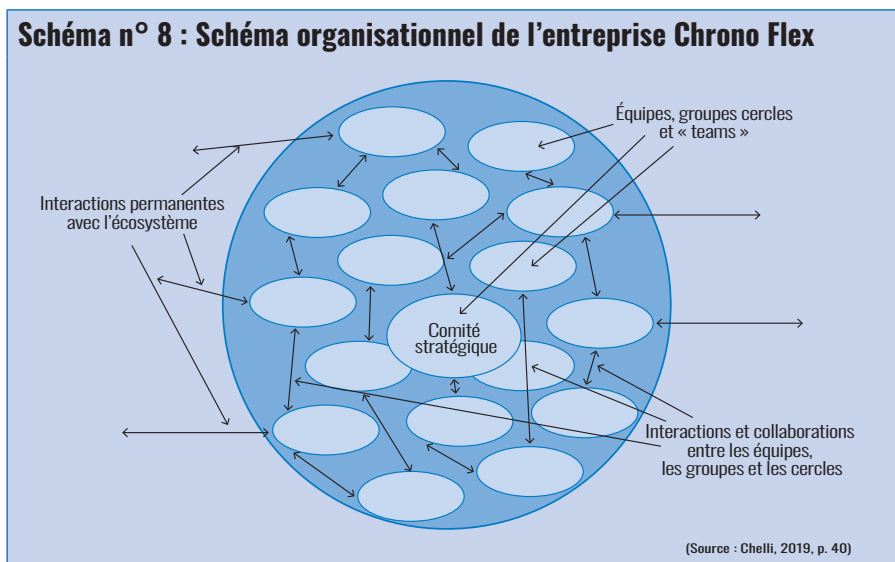
Le concept de **sociocratie**, inventé par le philosophe Auguste Comte, peut être considéré comme à l'origine des différents modèles à la mode développés ces dernières années par les chercheurs, dirigeants et consultants. À partir de celui-ci, Endenburg (1988), ingénieur néerlandais, développe un mode d'organisation sociocratique. Les règles de base de ce mode de gouvernance sont les suivantes : le consentement comme mode de prise de décision, l'affectation des personnes à une tâche ou une fonction sur la base du consentement, l'organisation en cercles d'acteurs semi-autonomes et un double lien qui relie chaque cercle à un cercle supérieur.

Quant à l'**holocratie**, il s'agit d'un modèle d'organisation créé et déposé par un consultant américain, Robertson (2015), inspiré du concept d'« *holarchie* » inventé par Koestler (1967). L'organisation holocratique est composée d'un ensemble de cercles, entités autonomes et auto-organisées.

La sociocratie et l'holocratie représentent des modèles d'organisation reposant sur l'autonomie, la prise de décision fondée sur le consentement et la responsabilisation des équipes. Dans cette optique, il nous semble pertinent d'exposer également le modèle de l'entreprise dite « *libérée* » qui s'appuie sur ces principes.

L'**entreprise libérée** (Getz et Carney, 2013) et l'entreprise **réinventée ou Opale** (Laloux, 2015) sont des modes de management aujourd'hui plébiscités par des professionnels et dirigeants à la recherche de modèles d'organisation opposés à ceux qui reposent sur les principes des organisations hiérarchisées et pyramidales. Leurs travaux s'appuient sur de nombreux exemples et témoignages d'organisations et entreprises comme Favi, entreprise française dans le secteur de la métallurgie ou Buurtzorg, entreprise hollandaise dans le secteur des soins à domicile aux personnes âgées et aux malades (Laloux, 2015). Selon Getz (2009, p. 34), une entreprise libérée est « *une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures* ». Dans son ouvrage, le consultant Chelli (2019) présente plusieurs cas d'entreprises libérées. Elles se caractérisent par une structure organisationnelle composée d'équipes autonomes sur les décisions opérationnelles et interconnectées. Selon les cas d'entreprises, les fonctions support sont plus ou moins réduites et ont un rôle de facilitateur. Chelli (2019) schématise l'organisation de Chrono Flex. Au centre, un comité stratégique définit les grandes lignes hiérarchiques. Il est composé notamment de collaborateurs issus des différentes équipes pour une durée définie.

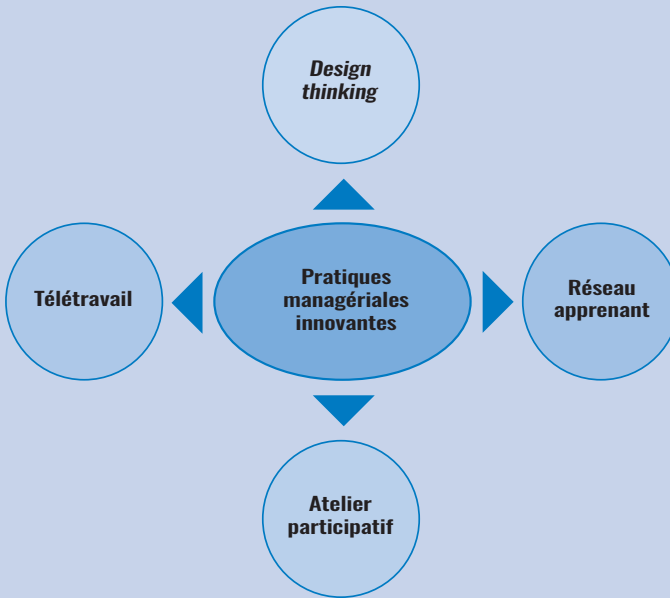
### Schéma n° 8 : Schéma organisationnel de l'entreprise Chrono Flex



Enfin, très proche de l'entreprise libérée, à la suite du stade « vert » évoqué plus en amont, **Laloux** (2015) développe dans son ouvrage un **nouveau paradigme** : « *l'organisation réinventée ou organisation Opale* ». Ce modèle correspond, selon lui, au dernier stade de l'évolution de l'humanité qui fait référence à ce que Maslow nommait « *l'accomplissement de soi* ». Face au changement des aspirations des individus et à un environnement de plus en plus complexe, il propose le modèle d'organisation Opale, dont les principales caractéristiques sont : **l'autogouvernance, l'affirmation de soi et la raison d'être évolutive**. Ces organisations autogouvernées se développent « *dans des systèmes complexes, participatifs, interconnectés, interdépendants et en évolution continue, comme les écosystèmes de la nature* » (Laloux, 2015, p 197). Parmi les nombreux principes qu'il définit, Laloux présente dans son ouvrage les différentes formes organisationnelles que les entreprises peuvent adopter selon leur taille et leur type d'activité (cf. annexe n° 7).

Par ailleurs, une **pléthore de pratiques managériales innovantes** basées sur des processus, des outils, des techniques se développe au sein des organisations. Ces pratiques visent essentiellement à proposer des dispositifs d'échanges plus ouverts, plus collaboratifs, à améliorer les modes de coordination et à développer des modes d'organisation du travail plus flexibles. Nous en présentons quelques-unes en nous appuyant sur les ouvrages d'Autissier et al. (2018) et de Bardon et al. (2019).

Schéma n° 9 : Pratiques managériales innovantes



(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette, Rymeyko, 2021)

Le *design thinking* est un dispositif de pilotage des projets pour favoriser l'innovation. Concernant les **ateliers participatifs** et les **réseaux apprenants**, ils sont utilisés pour développer les échanges, la collaboration et la créativité entre des groupes de personnes.

Pour illustrer les pratiques managériales émergentes qui touchent aux méthodes d'organisation du travail, nous pouvons citer le recours réactualisé au **télétravail**. Celui-ci se définit comme « un terme générique qui renvoie à une forme régulière et formelle d'organisation et de réalisation des activités professionnelles, se déroulant totalement ou partiellement à distance (c'est-à-dire effectuée en dehors des locaux de l'employeur au moins un jour par semaine) et via l'utilisation des technologies de l'information et de la communication » (Vayre, 2019). En France, le télétravail est facilité par les lois de 2017 et 2018. Il est devenu une nécessité absolue pour la majorité des organisations privées et publiques et répond aux aspirations d'une grande majorité des salariés. Son recours massif pendant la période de confinement liée au Covid-19 en a révélé des points forts et des points faibles de façon criante sur lesquels nous reviendrons dans la partie 3.

Une conviction émerge de l'ensemble de ces nouveaux modèles de management. Les innovations managériales ont tendance à bousculer le rôle, les attendus, et les objectifs des encadrants de proximité. Certaines innovations vont même jusqu'à questionner leur utilité et leur existence. Organigramme plat, suppression de la hiérarchie, partage des responsabilités... apportent des ruptures importantes pour le manager, comme pour les salariés. Le manager de demain devrait être singulièrement différent de celui que nous avons connu ces dernières décennies. Notre étude et nos observations des pratiques nous permettront de confronter ou de confirmer ces hypothèses. C'est l'objet de la partie suivante.





# CHAPITRE 2

## LA DIVERSITÉ DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES



## La diversité des innovations managériales

Ce travail s'est tout particulièrement intéressé aux organisations innovantes qui mettent les facteurs humains, technologiques et économiques au centre de leur stratégie managériale et qui proposent de nouvelles façons de collaborer au travail, basées sur l'autonomisation et la confiance.

Sur le terrain, les innovations managériales restent complexes et protéiformes. D'après notre enquête, 58 % des répondants déclarent avoir été concernés par une innovation managériale. La plupart des enquêtes réalisées depuis une dizaine d'année situent ce chiffre entre 40 et 60 %, même si ce n'est pas la priorité des dirigeants puisque 44 % d'entre eux privilégient les innovations de produits ou services, 35 % la technologie et seulement 29 %, le management<sup>(16)</sup>.

Lorsque l'on évoque l'idée d'innovation managériale auprès de responsables ou de managers, plusieurs termes apparaissent : certains font référence à des « modèles » dans le sens où ils sont pensés comme une articulation entre des pratiques, des outils ou des supports, une philosophie, et des comportements attendus ; d'autres ont une visée plus concrète et immédiate et expérimentent de nouvelles façons de faire ; on parlera alors dans ce dernier cas de « pratiques managériales ».

Nous souhaitons dans le cadre de cette étude dissocier les résultats issus des « modèles d'organisation » de ceux des « pratiques managériales », afin de présenter des données empiriques ciblées et spécifiques à chaque type d'innovation. Dans tous les cas, ces modèles peuvent être autant le résultat d'une innovation propre à l'entreprise que l'adaptation d'un modèle existant et déjà implanté ailleurs.

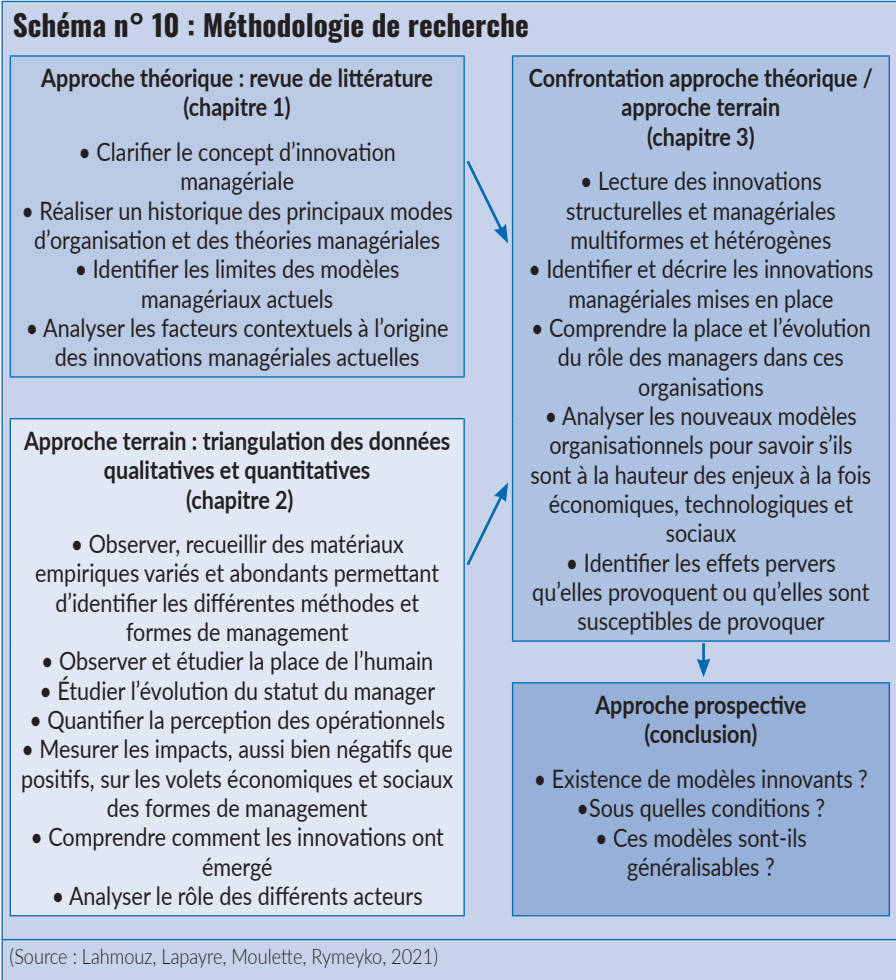
---

(16) Ces trois derniers pourcentages sont tirés d'une enquête réalisée en 2017 par la chaire innovations managériales d'Audencia.

Une fois notre démarche de recueil de données explicitée (enquête et entretiens), cette deuxième partie propose de faire un état des lieux des innovations managériales à partir de l'ensemble des matériaux que nous avons recueillis. Dans un premier temps, nous présentons les modèles managériaux innovants tels qu'ils sont proposés par les organisations de notre échantillon (2.1. *Les innovations managériales mises en place par les organisations*). Cette sous-partie vise notamment à comprendre les raisons qui ont conduit les organisations à faire évoluer leur structure ainsi que la place de chaque acteur dans cette démarche. Dans un second temps, nous restituons la diversité des pratiques, outils et dispositifs qui ont pour rôle de véhiculer les innovations (2.2. *Les vecteurs des innovations managériales*). Enfin, nous plongeons au cœur de celles-ci pour mieux comprendre les principes et les valeurs qui les sous-tendent (2.3. *Au cœur des innovations managériales*).

Nous avons mis en œuvre une méthodologie combinant à la fois des **données qualitatives** et **quantitatives** afin de comprendre les comportements des acteurs, de mesurer et de rendre compte de la complexité du monde des organisations. L'étude quantitative, via un questionnaire sur les innovations et leurs impacts, nous a permis d'avoir accès aux acteurs non dirigeants alors que les entretiens qualitatifs ont été menés essentiellement auprès des dirigeants et des responsables de site ou de service.

La démarche adoptée est schématisée de la façon suivante :



**La méthodologie qualitative**

La méthodologie qualitative se compose de nombreux entretiens individuels et parfois collectifs, d'observations et de recherches documentaires. Notre échantillon est composé volontairement d'organisations particulièrement innovantes. Celles-ci représentent 90 % des terrains étudiés. Pour compléter ces éléments, nous avons aussi fait le choix de réaliser plusieurs mini-études de cas. L'intérêt est d'approfondir la partie empirique avec quelques organisations

particulièrement innovantes afin de mieux appréhender le contexte de leurs innovations managériales.

Les données empiriques qualitatives, dites « *primaires* », s'appuient sur un échantillon de **27 organisations** composé d'entreprises industrielles ou de services, issues de secteurs d'activité variés (transports, électricité, métallurgie, commerce, assurance et banque...) et d'organisations publiques de différentes régions. Nous avons également veillé à ce que notre échantillon soit constitué d'organisations de tailles différentes. Les **42 entretiens** ont été menés sur la base d'un guide d'entretien semi-directif, différent selon le statut de la personne interrogée. Trois guides d'entretien ont été élaborés afin d'adapter les échanges en fonction de la personne : l'un à destination des dirigeants, un deuxième consacré aux managers et un troisième réservé aux salariés ou aux agents (cf. annexe n° 8). Une grande partie des entretiens a été enregistrée afin de permettre des retranscriptions intégrales. Près de 130 pages de *verbatim* ont été rédigées.

Les données primaires sont présentées de manière synthétique dans l'annexe n° 9 et une version plus détaillée est proposée en annexe n° 10. Nous avons fait le choix de renommer les différentes sources de terrain par une lettre afin d'assurer le respect de l'anonymat. Certains noms de structures ont été conservés, soit suite à l'accord de leurs dirigeants, soit parce qu'elles correspondaient à des sources secondaires déjà publiées.

Cet échantillon d'organisations a été constitué afin de nous permettre d'étudier :

- des organisations ayant adopté un mode d'organisation et de management traditionnel (représentant environ 10 % des organisations de notre échantillon) : les données recueillies nous permettront de compléter les ressources documentaires et théoriques sur les limites des modes classiques de management ;
- des organisations ayant fait le choix d'un mode d'organisation et de management innovant (représentant environ 90 % des organisations de notre échantillon) : les données recueillies nous permettront d'analyser les innovations mises en place à l'échelle d'un service au sein d'une grande organisation dans certains cas, ou d'une structure dans sa globalité dans d'autres situations.

Dans le cadre de notre investigation, nous avons souhaité mettre en exergue le modèle de certaines organisations innovantes et particulièrement d'actualité. Sept focus seront présentés : le groupe Hervé, la CPAM des Yvelines, la PME Guyon-Villemagne (correspondant au terrain L) ainsi que le terrain D. La rédaction de ces mini-cas s'appuie sur l'exploitation d'entretiens approfondis, d'observations sur le terrain, ou sur des ressources documentaires confidentielles ou encore des articles publiés par les médias.

Pour compléter les matériaux recueillis lors de la phase terrain et les ressources théoriques, nous avons assisté à plusieurs événements, dont :

- le workshop organisé par la chambre de commerce et d'industrie Alsace Eurométropole le 26 septembre 2019 sur le site de PSA – Mulhouse qui portait sur la thématique suivante : « *L'humain facteur de votre transformation 4.0* ». Ce workshop avait pour objet de réunir des industriels et des directeurs de ressources humaines pour partager leurs visions et leurs expériences sur la place de l'humain dans la mise en place des innovations techniques ;
- le 5<sup>e</sup> colloque international et interdisciplinaire « *Dé-libérer le travail* », organisé par le GIS Gestes les 21 et 22 novembre 2019 à la Maison des sciences de l'homme Paris-Nord. Deux axes de réflexion étaient privilégiés : les temporalités du travail et de l'emploi et leurs effets sur la santé au travail ; la démocratie au travail (expériences de travail alternatives ou pratiques de discussion innovantes) ;
- la journée d'études « *L'innovation managériale dans tous ses états* » en novembre 2019 organisée par la chaire capital humain et innovation à Grenoble : cette journée au cours de laquelle intervenaient des universitaires, des professionnels ainsi que des consultants a permis de recueillir des témoignages d'entreprises sur des retours d'expérience ;
- le colloque « *Les espaces de discussion sur le travail : quelle définition pour quelles perspectives en santé au travail ?* » en juin 2021 : ce colloque a eu comme objectif de croiser les regards d'experts sur la question des espaces de discussion, du management et de la santé au travail et ceux d'intervenants spécialisés dans la mise en œuvre de ces espaces de discussion sur le travail.

Nous nous sommes également appuyés sur des données dites « *secondaires* ». Celles-ci proviennent de travaux réalisés par d'autres chercheurs (ouvrages, colloques (cf. annexe n° 11)) et sont réexploitées dans le cadre de cette étude.

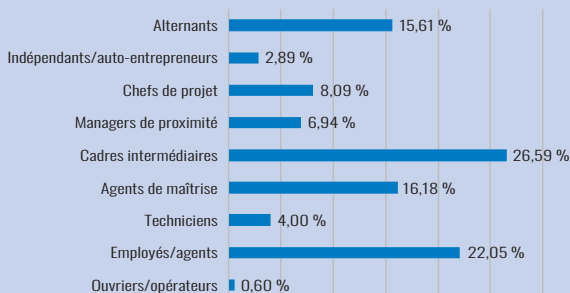
### **La méthodologie quantitative**

**La méthodologie quantitative s'appuie sur une enquête par sondage, pour laquelle nous avons eu 182 retours exploitables.** Cette enquête a pour objet de connaître la perception des salariés et agents, qui pourrait être différente de celle des managers et dirigeants, sur les différentes innovations managériales mises en place au sein de leur structure. Un questionnaire a été élaboré et diffusé dans plusieurs organisations publiques et privées. La conception de ce questionnaire et la collecte des données ont été effectuées sur la plate-forme sphinx Online. Afin de collecter un nombre maximal de réponses, plusieurs réseaux professionnels ont été mobilisés : ANDRH, LinkedIn, associations d'anciens diplômés, etc. Le questionnaire de l'étude est présenté en annexe n° 12.

Il convient de décrire les caractéristiques de cet échantillon à partir des critères suivants : le statut ou le grade dans l'entreprise, le sexe, l'ancienneté, pour ce qui concerne le salarié ; le secteur d'activité et la taille, concernant l'organisation.

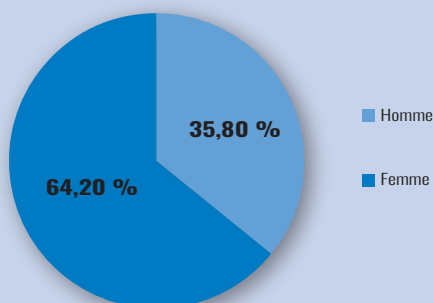


### Graphique n° 1 : Structure de l'échantillon (par statut – catégorie sociale professionnelle)



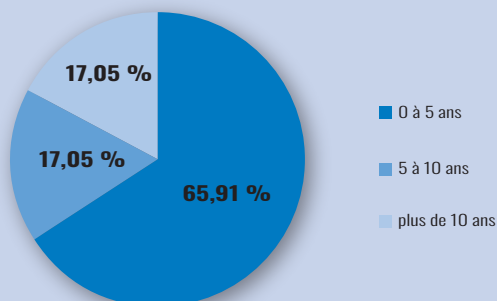
Les managers représentent une partie significative de l'échantillon (26,6 % de cadres intermédiaires et 16,2 % d'agents de maîtrise). Les salariés/agents représentent 22,6 % des personnes interrogées (22 % d'employés/agents, 4 % de techniciens et très peu d'ouvriers).

### Graphique n° 2 : Structure de l'échantillon (par sexe)

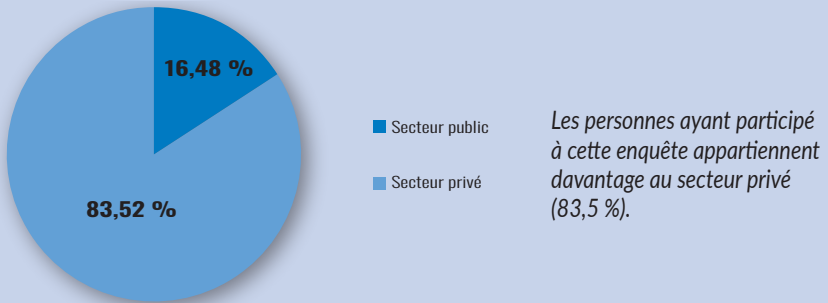


Les répondants sont essentiellement des femmes (64,2 % contre 35,8 % d'hommes). On constate que 34,1 % des répondants possèdent une ancienneté minimale de 5 ans. En raison de leur expérience, nous pouvons penser qu'ils sont en mesure d'apprécier avec pertinence le caractère innovant des modèles et/ou pratiques managériales mises en place au sein de leur organisation.

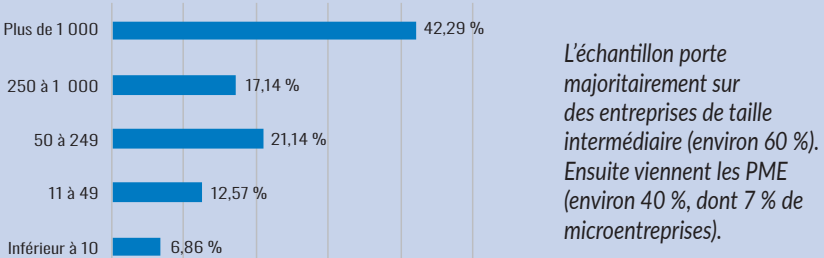
### Graphique n° 3 : Structure de l'échantillon (par ancienneté)



**Graphique n° 4 : Structure de l'échantillon (par secteur)**



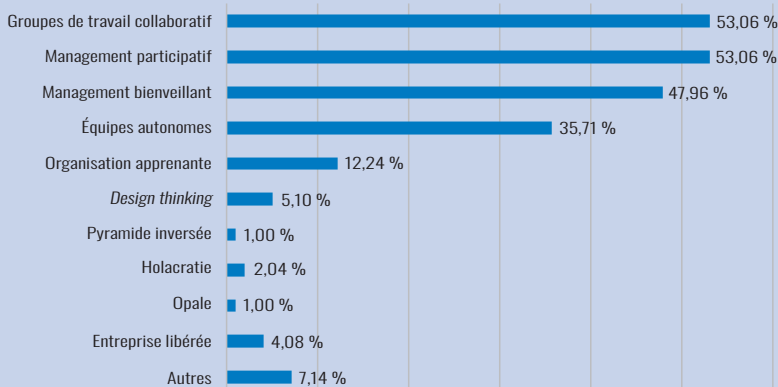
**Graphique n° 5 : Structure de l'échantillon (par taille)**



## 2.1. Les innovations managériales mises en place par les organisations

D'après notre enquête réalisée en 2021 sur un échantillon de 182 acteurs non dirigeants appartenant à des organisations diverses, près de **58 % des répondants** déclarent avoir mis en place ou avoir été impliqués dans une innovation managériale. Nous remarquons que la plupart des innovations évoquées concernent le style de management ainsi que les pratiques managériales. Les innovations portant sur la structure organisationnelle (pyramide inversée, holocratie, Opale, entreprise libérée) restent plus rares.

### Graphique n° 6 : Les principales innovations managériales (échantillon de 182 acteurs non dirigeants)



(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

Quatre points feront l'objet de cette partie : en premier lieu, nous présenterons les différents modèles innovants avec un focus sur deux cas d'organisations particulières. Nous développerons aussi le caractère novateur et relatif de l'innovation managériale. Ensuite, nous mettrons en exergue les différents facteurs déclencheurs, en précisant le rôle de la direction et des différents acteurs. Enfin, nous analyserons le processus d'innovation managériale en nous appuyant sur deux exemples.

#### 2.1.1. Les différents modèles innovants

Travailler en mode projet, libérer les entreprises et repenser les organigrammes obligent les organisations à se réinventer. La mise en place d'innovations managériales permet aux organisations de saisir de nouvelles opportunités d'évolution et de réagir à l'émergence de nouvelles modes pouvant influencer leur pérennité et leur performance.

Au sein des organisations étudiées, certaines évoquent « *la transformation managériale* » accompagnée d'un nouveau **schéma managérial**, signifiant la volonté de la direction de modifier le nombre de niveaux hiérarchiques, le rôle des managers à chaque niveau et à terme le comportement des collaborateurs. Ces nouveaux schémas managériaux prennent la forme de structures **agiles**, d'organigrammes **circulaires**, d'entreprises appelées « **libérées** » (terrain B, encadré terrain L, terrain O, CALL-TECH (Bardon et al., 2019)), bien que les dirigeants ne se reconnaissent pas tous dans ce terme. D'autres structures ont adopté le modèle « **Opale** » (terrain D) ou celui de l'**holacratie** (coopérative

Scarabée-Biocoop (Bardon et al., 2019)). Les principes et valeurs de ces modèles seront présentés dans la sous-partie 2.3.

*« L'entreprise est libérée, on est tous acteurs du développement et du bien-être de soi et des autres au sein de l'entreprise. Lorsque l'on rencontre une interrogation, j'essaie de faire en sorte que ce soit une intelligence collective qui trouve la réponse et si besoin j'oriente dans le sens où l'on doit rester dans une vision de protection de l'entreprise et du collectif. »* (Terrain L)

*« L'intention de la démarche Opale est de confier aux équipes un vrai pouvoir d'initiative et de décision, au service de l'engagement et de la performance, afin de répondre aux nouvelles attentes qui émergent vis-à-vis du monde du travail. La démarche Opale repose sur deux convictions : plaisir au travail et performance ne sont pas antinomiques, bien au contraire. L'engagement crée la performance et découle d'un mix : liberté et responsabilité. »* (Terrain D)

L'encadré suivant présente un exemple de modèle d'entreprise libérée.

### **Encadré n° 1 : Électricité Guyon-Villemagne (terrain L) Une PME sur le chemin de la libération**

#### **Histoire de la PME – Facteurs déclencheurs**

L'entreprise Électricité Guyon-Villemagne a pour activité le génie électrique, depuis les postes de transformation à haute tension jusqu'au courant faible. Elle intervient sur 3 secteurs, le secteur tertiaire, le secteur industriel et le logement collectif. Elle est composée de 26 personnes ainsi que de 2 apprentis. Cette PME est rattachée à une holding. Ingénieur électricien de formation, son dirigeant, après avoir occupé différents postes à responsabilité et conscient des limites des modes de fonctionnement traditionnels des structures dans lesquelles il évolue, décide de racheter la PME en 2012. Il s'intéresse aux modèles d'entreprise qui réussissent tout en fonctionnant différemment et participe à des tables rondes dans le cadre de colloques, à des groupes de réflexion portant notamment sur « l'entreprise libérée ».

#### **Le modèle organisationnel adopté**

##### ***Un organigramme circulaire***

L'organigramme de l'entreprise est circulaire, dans une volonté de formaliser un système organisationnel et managérial qui s'oppose au traditionnel modèle pyramidal. Inspiré par celui de l'entreprise Acorus, entreprise libérée de 300 salariés spécialisée dans la rénovation de bâtiments, il est composé de trois pôles de compétences qui, symboliquement, représentent un engrenage.

Les fonctions support (un directeur, un assistant administratif/achat, un responsable des études et projets industriels) sont au service des pôles. Chaque équipe est complémentaire, chaque personne a un rôle à jouer sans distinction de niveaux hiérarchiques (cf. partie 2.3.1. pour plus de détails).

### ***Une gestion autonome des chantiers***

Les chantiers sont organisés en mode projet. Chaque chantier a une gestion bicéphale afin de partager les responsabilités. Au sein de chaque chantier, le responsable d'affaires gère les parties logistique et commerciale (relation avec les clients, analyse des pièces techniques, ressources nécessaires, devis) et le chef d'équipe a la responsabilité de la mise en œuvre du chantier. Les techniciens interviennent sur les chantiers en fonction de leurs compétences. Les responsables d'affaires, les chefs d'équipe et les techniciens disposent d'une autonomie importante, notamment sur la gestion de leurs horaires de travail. De plus, les investissements et les achats se décident de manière concertée et ne doivent pas représenter un frein.

### ***Un fonctionnement défini par des processus***

La formalisation de l'organisation des chantiers est en cours. Elle s'appuie sur des processus et non des procédures, ce qui permet de garder une agilité. Cette souplesse vise à donner la possibilité aux collaborateurs de s'approprier leurs propres processus de travail. La définition de processus internes permettra d'assurer un pilotage sur les dimensions opérationnelles et financières.

### ***Des groupes de travail***

Le processus de décision est partagé. Le directeur s'appuie sur l'intelligence collective pour faire émerger les solutions. Des groupes de travail sont parfois constitués avec des collaborateurs volontaires pour échanger et prendre des décisions sur diverses thématiques : rémunération, aménagement des bureaux, organisation des chantiers, conditions de travail, sécurité...

### **Les valeurs**

Une des valeurs fondamentales sur lesquelles repose le fonctionnement de l'entreprise est la confiance. Cette valeur est totalement partagée par les responsables et permet aux collaborateurs de travailler en autonomie. Elle repose sur la délégation des moyens de décision et d'investissement pour mener les chantiers. Le directeur a un rôle de facilitateur, d'accompagnateur. Le dirigeant considère que le client ne doit pas être au centre de l'entreprise. Selon lui, la qualité de vie au travail est le levier essentiel qui permettra de favoriser l'engagement et l'implication des collaborateurs et par conséquent, d'assurer la satisfaction des clients et d'améliorer la performance. Elle est assurée par le partage des richesses (organisation de week-ends, primes

d'intéressement), par un investissement important dans la formation des jeunes et dans la sécurité ainsi que par l'organisation de moments d'échanges (petits déjeuners). L'entreprise souhaite également s'engager dans des projets pour développer sa responsabilité sociétale.

### Les principaux résultats obtenus

Depuis la reprise de l'entreprise en 2012, celle-ci a connu une évolution positive de sa croissance et de ses effectifs. Elle a augmenté son attractivité sur le marché de l'emploi en attirant des personnes souhaitant travailler différemment.

#### Sources :

Entretien avec le dirigeant  
Entretien avec le responsable administratif et financier  
Entretien avec le directeur de la PME  
Entretien avec 2 responsables d'affaires de la PME

Dans le cadre de cette étude, des organisations déclarent également travailler **en mode projet**, ce qui peut constituer une innovation dans la mesure où tous les secteurs d'activité n'ont pas encore adopté cette forme d'organisation du travail, déjà bien établie dans le BTP ou l'informatique par exemple. Certaines organisations fonctionnent en **réseau de free-lance** (réseau de salariés indépendants). D'autres innovations comme le **lean management** sont des exemples que nous avons lus ou entendus et sont représentatifs de modèles « à la mode ».

Par ailleurs, de nouveaux modes de management accompagnent ces modèles, comme celui de la **pyramide inversée**, du management **participatif**, du management **concertatif** (encadré n° 2 : le groupe Hervé) et des **équipes semi-autonomes**, visant eux aussi à transformer les relations de travail au sein des organisations.

*« La caractéristique de l'innovation managériale, c'est d'avoir un management très participatif, avec un décisionnel au plus près du client. Le plus petit élément humain, celui qui est sur le terrain face au client, a la possibilité de prendre des décisions et on l'incite à le faire. Le management, c'est : on laisse un maximum de liberté pour que chacun puisse s'épanouir et être très efficient face aux clients. C'est bien la satisfaction client qui va guider la prise de décision. » (Terrain N)*

*« L'innovation managériale choisie a été celle d'importer le modèle de la PME dans un grand groupe. Avec un fonctionnement décentralisé, les divisions fonctionnent comme des PME autonomes. On essaie de développer l'intelligence stratégique et commerciale au plus près du terrain et des salariés. Les hommes sont plus importants que les systèmes. Convaincre est plus important que diriger. » (Terrain W)*

### Encadré n° 2 : Le groupe Hervé Une démocratie concertative controversée

#### Le contexte de l'entreprise

Le groupe Hervé a été créé en 1972 par Michel Hervé, ancien maire et député européen, à Parthenay, dans le domaine du second œuvre du bâtiment : chauffage, isolation, climatisation, etc. Il est composé de 22 sociétés dans trois pôles : pôle énergie services ; pôle industrie et pôle numérique. Cette entreprise de taille intermédiaire (ETI) compte en 2021 environ 3 000 salariés et 517 millions d'euros de chiffre d'affaires.

#### Le modèle du groupe Hervé : philosophie et organisation

La philosophie du groupe Hervé est fondée sur plusieurs principes :

- **Une organisation systémique** : le groupe est divisé en 180 équipes de 15 à 20 salariés qui sont toutes autonomes mais en relation permanente les unes avec les autres. Chaque équipe dispose d'un budget propre, d'une liberté totale pour définir sa stratégie, des intra-entrepreneurs responsables et impliqués. L'objectif est de créer un modèle d'organisation innovant favorisant la liberté, la créativité et le partage de bonnes pratiques entre les différentes unités. Cette approche systémique favorise également l'agilité des équipes et la proximité avec les clients.
- **L'ambivalence** : la philosophie du groupe intègre les contradictions et les paradoxes. Les salariés sont incités à préserver leurs singularités et à garder leurs différences.
- **La synthèse des parties et non l'analyse de tout** : chaque salarié est libre d'organiser son travail mais il est amené à sacrifier un peu de sa liberté pour développer un sens commun à l'action collective.
- **Logique « effectuale »** : le groupe rejette la logique managériale prédictive qui met l'accent sur le but précis et par la suite sur les moyens d'y arriver. La logique « effectuale » privilégie le raisonnement inverse en mettant d'abord l'accent sur les moyens puis sur les effets à atteindre.

Le groupe Hervé est considéré comme un modèle d'entreprise libérée « *sans chef, ni ordre* ». L'organisation du groupe est qualifiée de « *fractale* » avec trois niveaux hiérarchiques. Les opérateurs sont appelés des « *intra-entrepreneurs* » ayant un manager-catalyseur qui représente l'équipe dans le territoire et des territoires qui s'unissent pour former un pôle. Le principe de cette structure est que l'organisation ne vient plus du chef mais des intra-entrepreneurs. L'objectif est d'améliorer la participation de chacun au fonctionnement du groupe et d'assurer une meilleure réactivité aux dysfonctionnements internes comme aux évolutions externes.

### Le management « *concertatif* » : enjeux et contraintes

Le groupe Hervé a opté pour un management appelé « *concertatif* » pour animer les équipes et a développé un modèle d'entreprise « *libérée* » permettant une réelle autonomie pour les salariés. Pour cela, le groupe a doté ses intra-entrepreneurs d'une grande responsabilité de moyens et d'objectifs, destinée à leur donner une latitude permettant de prendre des décisions qui conviennent à chaque situation.

Le management « *concertatif* » est basé sur plusieurs règles :

- chaque équipe doit faire une réunion par mois dans laquelle les intra-entrepreneurs doivent se dire les choses de façon transparente ;
- une communication formelle et collective : les communications individuelles et informelles ne sont pas encouragées ;
- le conflit crée la fraternité et la solidarité au sein de l'équipe : l'affrontement est le modèle préconisé pour gérer les conflits interpersonnels ;
- la création d'un sens commun en se basant sur des règles coconstruites ;
- l'intégration des profils psychologiques des intra-entrepreneurs dans le management de l'équipe ;
- les relations humaines sont de « *pairs* » à « *pairs* » et non des « *supérieurs* » vers les « *subordonnés* » ;
- le manager-catalyseur représente les intra-entrepreneurs et joue un rôle de coach.

Selon Michel Hervé, la réussite du management *concertatif* dépend particulièrement des profils psychologiques des intra-entrepreneurs et du rôle joué par le manager-catalyseur. Le groupe a besoin des intra-entrepreneurs qui partagent parfaitement le modèle de son organisation. Il distingue, ainsi, trois métaphores empruntées des fables de La Fontaine :

- le mouton (« *être comme les autres* ») : est un salarié qui a besoin d'admirer quelqu'un et de le suivre. Ses principales caractéristiques : l'anxiété et la peur de faire des erreurs ;
- le renard (« *être plus que les autres* ») : est un salarié beau parleur et qui constitue un contrepouvoir pour le manager-catalyseur. Ses principales caractéristiques : la ruse et la manipulation ;
- le dauphin (« *être avec les autres* ») : est le salarié « *modèle* » qui n'a pas besoin de « *chef* ». Ses principales caractéristiques : l'assertivité et l'empathie.

Michel Hervé pense que le renard est un « *poison* » pour le management « *concertatif* » car il peut influencer négativement les salariés « *suiveurs* » et mettre fin à la cohésion et à la fraternité.

Dans ce modèle, le manager-catalyseur est appelé également « *chef d'activité* », il est élu par les intra-entrepreneurs selon un système démocratique.



Son rôle est fondamental pour la réussite du management « *concertatif* » :

- un rôle interne de représentant de l'équipe au niveau d'un territoire ;
- un rôle d'interface avec l'environnement extérieur ;
- un rôle éducatif : le manager-catalyseur doit favoriser la singularité de chacun ;
- un rôle d'animation : partager les bonnes pratiques, favoriser la concertation, développer la fraternité à l'intérieur du groupe et valoriser les intra-entrepreneurs libres de leur stratégie.

### Les paradoxes de ce modèle

Le groupe Hervé est une organisation en très bonne santé financière avec un résultat financier de 5 974 000 € en 2019. Selon le journal *Les Échos* (2020), le groupe a traversé la crise sanitaire du Covid-19 avec seulement 3 % de chômage partiel alors que le secteur du BTP se situait plutôt autour de 90 %. L'autonomie et la responsabilité octroyées aux intra-entrepreneurs permettent de s'adapter aux contextes de changement en proposant des solutions adaptées à chaque situation dans les meilleurs délais.

En revanche, la présence des délégués syndicaux est très limitée (un seul délégué syndical avec un rôle très restreint) ; la charge de travail est relativement lourde pour les intra-entrepreneurs qui sont amenés à assurer gratuitement des charges administratives liées à l'auto-gestion de l'équipe.

#### Sources :

<https://www.groupeherve.com/profil/chiffres-cles>

<https://www.franceinter.fr/emissions/secrets-d-info/secrets-d-info-23-janvier-2021>

« Les intrapreneurs d'Hervé Thermique ont défié le Covid-19 » [archive], sur *Les Échos*, 1<sup>er</sup> juillet 2020 (consulté le 4 décembre 2020).

Alain d'Iribarne et Anne de Fenoyl, *Hervé Thermique et son système : un modèle pour une @-entreprise performante à la française, ou la flexibilité sans précarité, rapport final 2005*.

### 2.1.2. Le caractère novateur et contextuel des innovations managériales

Les organisations interrogées ont beaucoup insisté sur le fait que la mise en place des innovations managériales dépend largement de la maturité de l'organisation en matière d'expériences de management, de facteurs de contingence (les métiers, l'âge, la taille et les contraintes de marché), du profil des salariés (qualification et personnalité des acteurs) et de l'influence de la culture française.

*« On essaye de mettre en place le même modèle sur les 3 sites mais on se rend compte que c'est très différent. On n'y est pas encore pour dire que l'on puisse harmoniser le tout. Les salariés viennent d'horizons différents, les activités ne sont pas tout à fait les mêmes. »* (Terrain L)

### A. LA MATURITÉ EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCE DE MANAGEMENT

Parmi les diverses organisations sondées ou analysées, on note que lorsqu'elles citent les modèles qu'elles mettent en place, ceux-ci sont à relativiser en fonction de leur expérience. En effet, on peut être surpris d'entendre un manager parler d'innovation concernant la mise en place d'un « *management participatif* » (ce qui peut sembler peu novateur), alors qu'un autre expliquera que son entreprise fonctionne en mode projet depuis sa création. Dans cette entreprise, le personnel expérimente en permanence, et de façon incrémentale, pour être toujours plus innovant ; les salariés trouvent plus de sens et de plaisir en participant aux divers projets. **C'est la maturité de l'organisation en matière d'expérience de management** qui permet de comprendre la diversité des situations observées. Ce point souligne la nécessité de la prise en compte des contextes, comme évoqué dans la partie précédente. De même, alors que pour certaines organisations (terrain O), innover sur le plan managérial consiste à opter pour un fonctionnement plus informel afin de libérer de la créativité, pour l'entreprise E, au contraire, l'innovation doit répondre à une demande de formalisation, face à des salariés exprimant un manque de repères concernant l'organisation du travail, les horaires, les fiches de poste.

### B. LES FACTEURS DE CONTINGENCE

On remarque que les innovations managériales mises en œuvre par les entreprises sont à relativiser en fonction également de leurs **métiers**, de leur **taille**, de leur **structure**, et de leur **technologie** ou des **contraintes de marché**, pour ne citer que quelques exemples.

La taille des entreprises ou des services influence par exemple la mise en place de l'innovation managériale. Dans les petites ou moyennes structures, les organisations disposent de plus de marge de manœuvre pour tester de nouvelles façons de travailler. Nos observations et nos entretiens montrent que dans les **grandes organisations, les innovations managériales sont beaucoup plus formalisées.**

*« Les entreprises importantes qui fonctionnent sur un modèle libéré, comme la société Acorus, elles ont découpé. Ce sont des petites structures : on voit qu'au-delà de 30 voire 50 personnes, cela commence à devenir un peu compliqué. Il vaut mieux avoir des petites structures qui sont autonomes : c'est le principe des électrons et des atomes, tout le monde est en interaction avec tout le monde. »* (Terrain L)

*« Plus la taille augmente, plus j'ai du mal à comprendre comment les différents secteurs vont pouvoir interagir. Problème de coordination ? C'est le problème des start-ups. Quand on passe à 20 puis à 50, ça explose. Et parmi 100 personnes, il n'y en a que 10 à 15 % qui sont de bonne volonté. »* (Terrain T)

On n'innove pas non plus avec la même facilité selon les **services**. Par exemple, une entreprise de vente de matériels explique que ce sera plus facile à l'échelon des opérationnels que dans les services support. Par ailleurs, le **type de technologie** adopté par les organisations influence l'évolution de la structure et des métiers proposés. L'automatisation des tâches a modifié le volume et la nature des emplois proposés.

*« Avant, il y a 10 ans, 30 % de la sacoche du collaborateur étaient mécanisés, aujourd'hui, 60 à 70 %. On a réduit le temps devant le casier, cela est fait par les machines. On a gardé quand même le matin une partie du courrier qui n'est pas mécanisé pour les formats spéciaux. Aujourd'hui, une tournée comprend 60 km au lieu de 40 km, 120 points de distribution au lieu de 80. » (Terrain A)*

Les contraintes liées également à **l'évolution des exigences et à la pression des résultats** obligent les organisations à se réinventer pour répondre à des nouvelles attentes sur le marché. Cette évolution modifie également les **métiers** existants.

*« L'objectif est d'augmenter de 40 % le chiffre d'affaires en s'appuyant sur le capital confiance du collaborateur (portage de repas à domicile, livraison de fleurs, l'offre "veiller sur mes parents", transfert ski, portage de médicaments, relevage d'index d'électricité) : nous répondons également à des appels d'offres et signons des contrats avec la mairie (pour filmer l'état de la voirie par exemple en utilisant des gopros). Ce sont des métiers dits de services. Nous avons un plan 2020 et un plan 2025-2027 qui prévoit cette réorganisation. » (Terrain A)*

### C. LES SPÉCIFICITÉS CULTURELLES FRANÇAISES

Certains acteurs ont conscience que, non seulement le modèle managérial qui prédomine aujourd'hui **n'est plus adapté aux attentes des nouvelles générations et aux enjeux environnementaux**, mais qu'il est aussi très marqué par la culture française. Ce constat en partie partagé laisse penser que le chemin vers les révolutions managériales est sans doute plus long que pour des organisations de cultures internationales moins rigides et moins hiérarchisées.

*« Le contexte français influence la mise en place des innovations managériales au sein des organisations. On a tendance en France à attendre des chefs qu'ils sachent tout et qu'ils aient réponse à tout. » (Terrain T)*

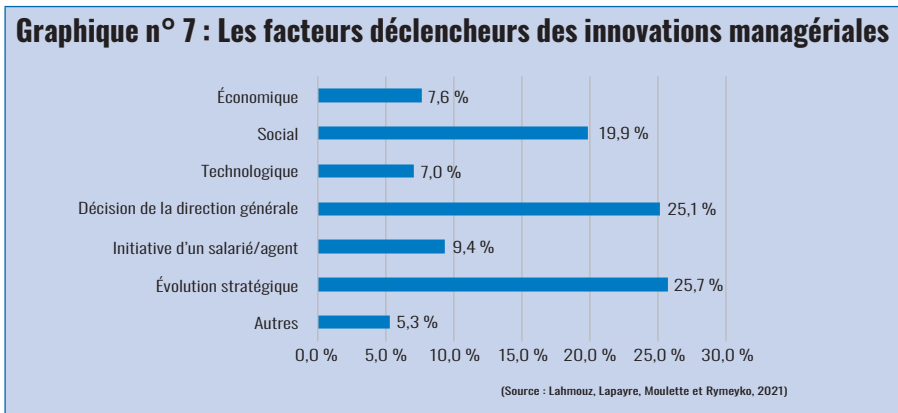
*« Chez les Anglo-Saxons, ils sont plus ouverts. En France, les chefs d'entreprise disent : "c'est super ce que tu fais mais tu comprends, moi, dans mon entreprise, je ne peux pas : j'ai ceci, j'ai cela. Les gens focalisent sur ce qui pourrait contrer cela". Très français, très culturel de se concentrer sur ce qui ne va pas. » (Terrain L)*

### 2.1.3. Les facteurs déclencheurs et le rôle des acteurs

Plusieurs facteurs cités par les acteurs préexistent à la décision d'une innovation managériale. Celle-ci ne peut d'ailleurs pas aboutir si elle n'est pas portée par des acteurs influents au sein de l'organisation.

#### A. LES FACTEURS DÉCLENCHEURS DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES

Les salariés interrogés dans le cadre de l'enquête quantitative pensent que les innovations managériales proviennent avant tout d'une décision de la direction générale ou trouvent leur source suite à une évolution stratégique de l'organisation (graphique n° 7). Les autres facteurs déclencheurs peuvent être économiques, sociaux, et technologiques.



Certaines innovations managériales ont pour principal objet l'amélioration de la performance. C'est par exemple le cas d'une banque (AE) qui doit répondre à des enjeux de marchés (produits/clients) et à des enjeux générationnels. Elle s'appuie pour cela sur trois leviers : revoir les postes de travail, réviser les échanges liés au travail et repenser l'environnement du travail. Les salariés sont conduits alors à revoir leurs postures et leurs pratiques professionnelles. C'est le cas également de l'entreprise Procter&Gamble qui, ayant besoin de développer l'innovation ouverte, a misé sur une innovation managériale appelée « *Connect+develop* »<sup>(17)</sup> (Bardon et al., 2019) ou encore de Schneider Electric. Cette entreprise, qui, au début des années 2000, souhaitait développer les responsabilités sur les premiers niveaux hiérarchiques, s'est appuyée sur un

(17) Nom donné aux projets d'innovation de Procter&Gamble.

modèle d'innovation appelé « *Animation à intervalle court* »<sup>(18)</sup>. Pour l'association ACF, l'innovation managériale consistait à créer un levier de « *professionnalisation dans la collecte de fonds* » afin de la rendre capable de concurrencer les autres ONG d'envergure internationale (*La Tribune*, 2019).

Certains responsables ont confirmé que l'un des principaux facteurs déclencheurs est de répondre à des besoins **de compétitivité et de rentabilité à court terme** ou d'engager **un changement profond à long terme pour assurer leur survie**.

*« Toutes les entreprises qui sont passées sur l'autonomisation de leur personnel, c'est une usine à pognon, ils font du fric, du fric, ce qui est logique. Le gros mouvement s'est déclenché, d'ailleurs c'est ce qu'on lit entre les lignes du bouquin d'Isaac Getz, en 2008, au moment de la crise. On a beaucoup de jeunes entreprises ou de taille moyenne qui sont en train de crever et qui ont complètement revu leur mode de fonctionnement. Quitte à crever, on y va et dans les années suivantes, elles ont affiché des taux de croissance à deux chiffres. Les innovations managériales sont motivées par des raisons économiques. »* (Terrain AF)

*« Toutes les entreprises ont bien compris qu'elles se devaient d'évoluer pour ne pas disparaître. »* (Terrain AF)

Les transformations managériales peuvent également être liées à un **contexte d'absorption ou de fusion** avec un changement organisationnel imposé par le siège. Le terrain H a connu en 2019 une réorganisation importante du groupe avec à la fois un changement de la culture nationale et de la culture d'entreprise, en ayant été absorbé par un groupe américain.

*« Dans le contexte que nous vivons, c'est un changement d'entreprise, au lieu de faire à l'équivalent de ce que l'on a connu, c'est encore une fois, un parti pris managérial de tout changer. On est parti de quelque chose, parce que dans les deux entreprises mères, il y avait déjà eu des réflexions de changements et de transformations qui ont été accompagnées et qui disaient : "on peut se tourner vers le terrain, impliquer les gens, changer les habitudes, etc. mais si on ne change pas à la tête, rien ne se fera." Et ça, ça été dit et répété. »* (Terrain H)

*« Quand on a fusionné, on a eu une charte pour essayer d'avoir des outils communs, effectivement, tout le boulot d'animation qui a été fait au niveau de la ligne managériale, dans certains domaines, devait être refait ou renouvelé au niveau des équipes. Là, on a fixé un cap collectivement et ce n'était pas un cap qui venait d'en haut. Après, pour les autres modalités au niveau des N+1, c'était plutôt de l'animation d'équipes mais c'était quand même dans*

(18) Il s'agit d'une méthode d'organisation du travail utilisée dans le cadre du *lean management* qui s'appuie sur la tenue de réunions rapides dans l'objectif d'identifier les dysfonctionnements et de proposer des solutions.

*une direction nouvelle qui avait été décidée collectivement par les uns et par les autres. » (Terrain F)*

Par ailleurs, pour d'autres entreprises, il s'agira de réorganiser les services en **visant la mutualisation**, celle-ci permettant de développer une expertise qui était jusqu'alors dispersée et de diminuer les coûts de fonctionnement.

*« L'an prochain, on aura une maille régionale (8 agences dans la région). On a 80 appels par jour ; or quand on est sur une petite maille, il y a des pics, c'est difficile de satisfaire tout le monde, il faudrait mettre plus d'agents, alors qu'en mutualisant, on peut lisser les besoins. En revanche, cela suppose de connaître l'environnement des 8 agences. L'expertise permet l'optimisation dans la prise en compte des appels. » (Terrain C)*

Enfin, les **restructurations** permettent de réduire la masse salariale en supprimant certaines strates hiérarchiques intermédiaires. Cela est souvent présenté comme un changement organisationnel qui tend à simplifier la circulation des informations et à renforcer l'efficacité de l'entreprise.

*« On a entendu : "éliminer des échelons intermédiaires" : ça, on est en plein dedans, plus pour des raisons économiques que pour des raisons de simplification. Aujourd'hui, il y a une vraie stratégie d'alléger nos structures, car on a beaucoup de superposition, à la fois pour améliorer notre efficacité, mais aussi pour limiter les coûts. » (Terrain U)*

Pour d'autres organisations, les innovations managériales consistent avant tout à **repenser les conditions de travail, le bien-être et la qualité des relations interpersonnelles**. Les organisations interrogées font une veille sur l'évolution des attentes des salariés afin de maintenir un niveau d'engagement et de motivation nécessaires à l'action collective. Un grand travail est effectué pour renforcer la reconnaissance professionnelle et le bien-être. L'ambiance au travail devient un critère de performance sociale.

*« Je prends comme exemple l'amélioration de la qualité de vie au travail, un sujet sur lequel on a réfléchi récemment et on a vraiment changé notre philosophie. Le facteur déclencheur était effectivement un besoin de travailler là-dessus à travers un forum ouvert avec les autres agents. » (Terrain F)*

*« Un autre facteur social concerne les compétences des individus. Je pense que l'innovation managériale, c'est le meilleur moyen pour apporter de la reconnaissance à notre encadrement. » (Terrain G)*

Dans d'autres entreprises, le facteur déclencheur de l'innovation managériale est l'évolution extrêmement rapide de la **technologie**. La pression exercée par la **concurrence** et l'évolution des nouvelles technologies obligent les entreprises à

innover, à travailler autrement pour pouvoir survivre sur le marché.

*« L'origine des innovations managériales a été le besoin pour cette banque de faire face à l'arrivée des fintech (entreprises financières et nouvelles technologies) sur le marché concurrentiel, suite à la libéralisation du marché. »*  
(Terrain AE)

L'évolution de l'organisation, suite à **l'arrivée d'une nouvelle direction**, peut constituer dans d'autres cas un facteur déclencheur de l'innovation managériale. Cette évolution peut être stratégique pour instaurer une nouvelle culture et tester de nouvelles façons de travailler. Cela peut également correspondre à un changement organisationnel.

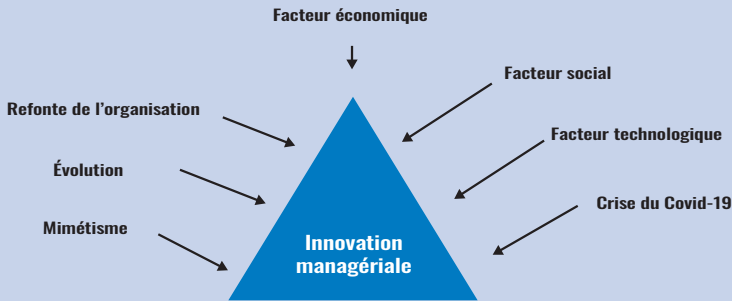
*« L'arrivée du nouveau directeur (il y a 4 ans), a fait évoluer notre façon de voir. On s'oriente de plus en plus vers le fait que les managers de proximité occupent toute leur place de manager. Avant, on avait une vision trop pyramidale, trop centralisée, vision trop descendante. Avec le nouveau directeur, l'idée c'est de : décentraliser au niveau de la prise de décision, d'avoir une démarche plus participative et de faire participer les équipes pour les questions organisationnelles. »* (Terrain C)

Enfin, le **contexte sanitaire** a fortement incité les organisations à revoir leur organisation.

*« La notion d'innovation managériale est très large. Ce qui me vient tout de suite à l'esprit, c'est la crise Covid, qui nous a obligés tous, à notre propre niveau, à innover (les deux confinements, l'impossibilité de réunir les équipes). »* (Terrain U)

Pour visualiser ces différents facteurs déclencheurs, le schéma n° 11 expose les principales variables qui poussent les organisations de notre échantillon à innover et à réinventer leur modèle.

### Schéma n° 11 : Facteurs déclencheurs des innovations managériales



(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

#### B. LE RÔLE DE LA DIRECTION ET DES AUTRES ACTEURS DANS LE PROCESSUS DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

La réussite de l'innovation managériale nécessite l'implication de l'ensemble des équipes dans ce projet de changement. Nous mettrons en exergue d'abord le rôle de la direction générale et ensuite le rôle des autres acteurs de l'organisation.

##### **Le rôle de la direction générale**

La direction générale est censée être garante de la pérennité de l'entreprise. Idéalement, son rôle est de s'assurer que cette innovation soit comprise à tous les niveaux de l'organisation. Les salariés attendent de la direction de la cohérence entre les objectifs et les moyens ainsi que de la clarté avec une communication efficace dans la mise en œuvre et la délégation. Les acteurs ont ensuite besoin d'une grande marge de manœuvre pour adapter l'innovation à la réalité du terrain.

*« En tant que directeur, je suis ambassadeur de l'état d'esprit, mais j'ai des chefs qui ont aussi des chefs, et pour pouvoir faire, il faut quand même avoir le go du niveau supérieur. Car on amène un collectif dans une approche décalée, innovante et qui peut surprendre. Donc, il faut aussi que les chefs acceptent d'être en décalage avec les modèles classiques. » (Terrain D)*

La direction définit la **politique**, donne du sens, un cap et décline en **objectifs opérationnels** les orientations **stratégiques**. Ce rôle de pilotage permet à l'innovation managériale d'évoluer, de muter et de s'adapter à la culture de l'entreprise.



« La direction générale a un rôle essentiel parce que, sans la direction générale, on ne peut pas impulser une direction que l'on souhaite suivre en termes de management. » (Terrain J)

« Mon rôle à moi est de faire en sorte de rendre possible le projet politique en actions administratives et opérationnelles. J'ai d'abord le rôle de pilotage, d'animation et de coordination de l'ensemble des services du département et l'ensemble des agents, j'ai aussi un rôle de conseil aux élus d'aide à la décision. » (Terrain F)

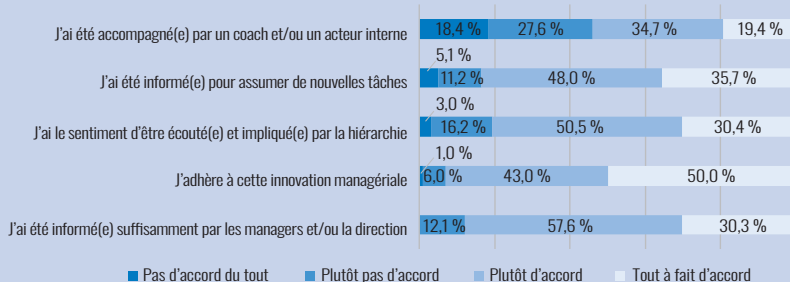
La direction générale joue également un rôle d'**accompagnement** et de **facilitateur**. Beaucoup d'organisations ont opté pour la formation de l'ensemble des strates hiérarchiques au moment de la mise en place de l'innovation managériale. L'objectif est de créer un sens commun, d'identifier les difficultés pour mieux surmonter les résistances au changement.

« La direction donne toutes les clefs pour accompagner les managers pour que le vocabulaire soit commun, les formations couvrent toutes les strates et concernent les chefs d'équipe mais également les ingénieurs d'unité qui encadrent les chefs d'équipe. » (Terrain AH)

« Mon rôle à moi, c'est de rendre les individus plus puissants pour accepter de porter l'innovation et derrière de pouvoir la structurer, la valider et la généraliser dans la collectivité. » (Terrain F)

L'enquête quantitative montre que la plupart des acteurs non dirigeants interrogés ont été suffisamment informés par la direction des facteurs explicatifs de l'innovation managériale. Ils ont le sentiment d'avoir été écoutés et suffisamment conscients des enjeux pour assumer de nouvelles responsabilités. Enfin, près de la moitié des répondants a été accompagnée par un coach ou par un salarié/agent dans la mise en place de l'innovation managériale.

### Graphique n° 8 : Perception des opérationnels sur le rôle de la direction



(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

La direction générale établit ou rétablit la confiance, encourage la délégation et crée les conditions favorables pour l'engagement et l'implication au travail.

*« Au sein de la direction, notre boulot c'est d'assurer une cohésion entre les équipes de l'agence, c'est d'assurer une forme de protection en créant de l'espace pour que les équipes puissent travailler. Dès lors qu'on se met en retrait ou en position d'appui, on doit demander aux équipes "Comment voulez-vous vous organiser pour continuer à faire fonctionner cela ?" Et là les managers ont un rôle très important à jouer dans la régulation des conflits et des tensions. » (Terrain D)*

*« Un gros coup de pouce a été donné par le Comex qui a communiqué par le message "Osons la confiance, go !". Cela a eu des incidences sur les top managers, en particulier ceux qui étaient sceptiques ou qui ont le doigt sur la couture. Dans cette communication, le Comex recherche la performance et veut donner de l'envie. On demande globalement beaucoup aux équipes, donc il faut faire pétiller leurs yeux. » (Terrain D)*

### **Le rôle des autres acteurs**

La réussite de l'innovation managériale passe par l'adhésion de l'ensemble des équipes, ou tout du moins d'une grande partie.

*« Depuis 13 ans, mon équipe s'occupe de faire le baromètre social de la collectivité, sur la ville et du CCAS. Si on demande aux gens s'ils se sentent ambassadeurs de la collectivité, pour 70 % d'entre eux, c'est oui. Il y a des patrons dans le privé qui rêveraient d'avoir cela. Ce n'est pas un engagement envers la collectivité mais envers le service public. On a des militants du service public qu'ils soient au guichet, dans la rue : c'est une vraie force. On ne l'écrit même pas, c'est dans notre patrimoine génétique. » (Terrain AF)*

La mise en place des innovations managériales doit se faire également en concertation avec les instances représentatives du personnel (délégués du personnel, délégués syndicaux, comité économique et social).

*« On a peu de marge de manœuvre avec les IRP. Par exemple, pour déplacer un bureau d'un service à un autre, on ne peut pas le faire sans en informer les IRP. » (Terrain C)*

Certaines organisations se sont aussi appuyées sur des équipes dédiées au pilotage des innovations managériales. L'objectif est d'assurer un accompagnement et un pilotage de la totalité du processus de l'innovation managériale et de gérer les besoins de l'ensemble des acteurs.

*« Position dans la structure de l'équipe de pilotage : fil rouge de la direction des services support (comptabilité, approvisionnement, informatique, RH...) avec 3 missions principales :*

- *Mobilité des personnels (dont accompagnement au changement) ;*
- *Interlocuteur des syndicats (CHSCT, DP, CSE...) pour entretenir un dialogue régional le plus transparent possible ;*
- *Animation des managers, accompagner le “mieux travailler ensemble, mieux se parler, mieux se connaître”. » (Terrain D)*

### 2.1.4. Le processus d'innovation

Le processus de l'innovation managériale, comme évoqué précédemment, dépend de son ampleur, de son contexte, de la maturité ou encore de l'expérience de management des acteurs. Si la veille apparaît souvent comme une étape préalable aux innovations mises en place, la communication est l'un des vecteurs essentiels pour favoriser l'appropriation de la démarche par les acteurs et la diffusion des pratiques. L'étude du processus qui favorise les expérimentations est également riche d'enseignements. Nous en présentons deux exemples à travers le cas de la CPAM des Yvelines (terrain O) et celui du terrain D.

Il est difficile d'appréhender la globalité d'un processus d'innovation managériale sans avoir été témoin de l'histoire ou sans avoir accès à des archives permettant d'en reconstruire l'historique a posteriori. Néanmoins, nous disposons de quelques documents transmis par les dirigeants ou managers de deux entités qui nous permettent d'avoir un aperçu de la façon dont les événements se sont déroulés. Dans un premier temps, l'encadré n° 3 décrit les grandes étapes du processus de transformation managériale mis en place par la CPAM des Yvelines à partir de 2011, sous la direction de Philippe Négaret.

#### **Encadré n° 3 : La CPAM des Yvelines (terrain O) Une transformation organisationnelle et managériale**

##### **Le contexte de la CPAM**

La démarche visant à faire évoluer les modes de fonctionnement et de management a été initiée en 2011 par son directeur, Philippe Négaret. Cette CPAM comprend 1 200 collaborateurs répartis sur 9 sites.

Sous tutelle de la Caisse nationale d'assurance maladie et de l'État, la Sécurité sociale fait face depuis plusieurs années à de nombreux enjeux tout en ayant pour défi d'améliorer sa qualité de services :

- des contraintes budgétaires ;
- une organisation et des pratiques managériales bureaucratiques (lourdeur administrative, reporting important, management descendant) ;
- un désengagement des collaborateurs, des taux d'absentéisme et de turn-over élevés.

### Une démarche de transformation incrémentale qui s'étend de 2011 à 2017 :

- Première étape appelée *Progrescence* (progrès ensemble) :

Cette étape correspond à l'amélioration et à une optimisation des processus de travail de la CPAM en adaptant les outils et principes du *lean management* en impliquant les collaborateurs.

- Deuxième étape : l'innovation participative :

Cette étape a favorisé l'intelligence collective, la création de liens entre les collaborateurs pour amener à une coconstruction des idées.

- Troisième étape : le management bienveillant et exigeant :

Cette dernière étape a pour objectif d'instaurer un management basé sur la confiance et l'autonomie pour accompagner cette transformation de manière durable. Elle a permis de définir notamment 10 principes favorisant la qualité de vie au travail.

### Les transformations organisationnelles et managériales

- Modification de la structure organisationnelle : réduction des niveaux hiérarchiques (de 6 à 3 niveaux : cadres stratégiques, cadres opérationnels et cadres de proximité), autonomie des services, services support limités à la notion d'expertise ;
- Transformation de la posture managériale (conseil, accompagnement) ;
- Mise en place de nombreuses pratiques managériales innovantes (groupes de travail, dispositifs de concertation et d'échanges) s'appuyant sur de nouveaux outils (management visuel, arbre à idées, boîte à idées...) ;
- Actions favorisant la qualité de vie au travail (développement du télétravail, *walking desk*, création d'un espace ouvert de travail, repas directeurs-agents, baromètre social...).

### Les principaux résultats obtenus

- Amélioration de la qualité de vie au travail évaluée par le baromètre social ;
- Diminution de l'absentéisme (baisse de 30 % du taux de la plateforme de services) ;
- Réduction du taux de turn-over de la plateforme de services.

Cette démarche a été récompensée par de nombreux prix. Elle est citée en exemple par la Direction interministérielle de la transformation publique dans le cadre de son programme Action publique 2022 visant à engager une démarche de « libération » de l'administration.

#### Sources :

Entretien avec le dirigeant.

Entretien avec le responsable administratif et financier.

Entretien avec le directeur de la PME.

Entretien avec deux responsables d'affaires de la PME.

Nous présentons, dans un second temps, le processus d'expérimentation chez EDF.

### **Encadré n° 4 : EDF** **Une logique d'innovation managériale bottom-up**

#### **Le contexte des innovations managériales**

L'entreprise EDF, implantée sur tout le territoire national, compte plus de 160 000 salariés dans le monde, et opère sur différents champs ou métiers : la production d'électricité, le transport et la distribution, la fourniture d'énergie et le trading. Sa stratégie est orientée vers l'atteinte de 3 objectifs (Cap 2030) autour de l'innovation au service du client, de la production d'énergie à empreinte carbone faible, et de la transition énergétique. Cette stratégie s'accompagne d'un besoin de performance accru. Pour l'ensemble du groupe et ses filiales, cette performance s'appuie sur trois piliers : la mobilisation de l'ensemble des salariés et la réponse à leurs attentes, l'implication des managers et des salariés dans la définition des modes de travail et d'organisation, et enfin des chantiers lancés au niveau du Comex autour de la réduction des strates hiérarchiques et la simplification du processus de décision par exemple. Au travers de ces logiques d'organisation, l'entreprise vise l'amélioration continue de sa productivité, l'amélioration du bien-être au travail et la réduction de l'absentéisme ; trois indicateurs sur lesquels la ligne managériale est particulièrement attentive.

#### **Un modèle organisationnel inspiré du modèle Opale (Laloux, 2015)**

La philosophie du modèle mis en place au sein du groupe est fondée sur plusieurs principes clés :

#### ***Une culture de l'innovation managériale à tous les niveaux***

Malgré un mode de pilotage historique plutôt traditionnel (pilotage par les processus et les moyens, avec beaucoup de guidances et contrôles a priori et de reporting, des décisions relativement centralisées, etc.), depuis de nombreuses années, l'entreprise incite ses salariés à s'engager dans des démarches d'innovation et à être force de proposition pour gagner en performance économique et sociale. Plusieurs projets ou plusieurs initiatives ont permis à différents services, à différents niveaux, de s'emparer de la logique d'innovation et de questionner les organisations en place. Ainsi pour exemple des démarches de soutien à l'innovation managériale via *Pionnier*, développé dans 12 régions auprès de 30 équipes, dans l'une des filiales ; des démarches managériales amorcées par différents terrains avec comme objectif de définir un

modèle opérationnel d'excellence via Teoway qui a mobilisé 213 équipes ; des démarches d'accompagnement des équipes pour qu'elles gagnent en confiance et en autonomie dans la recherche d'efficacité via Evolean, déployé auprès de 57 équipes, etc.

### ***Une forte responsabilisation des équipes et la confiance de la direction***

L'objectif affiché de la direction est de donner la main aux équipes et de les mettre en condition d'être à l'initiative de propositions d'évolution ou d'innovation managériale. Les attentes des salariés font l'objet d'une attention permanente. Des dispositifs ou outils comme « Parlons énergie » ou des baromètres sociaux comme « MyEDF » permettent de collecter régulièrement les besoins et de trouver des solutions d'ajustement. Ainsi par exemple, des vellétés de passer en organisation agile, des volontés de s'impliquer dans une dynamique de recherche d'efficacité, des besoins de trouver du sens dans son travail, sont autant de signaux envoyés par les équipes et repris au niveau de chaque direction. Le Comex porte ensuite une vision, donne du sens et incarne une dynamique groupe en soutenant les démarches locales de responsabilisation. Sous l'égide « Osons la confiance », chaque équipe peut donc s'engager à son rythme, selon ses propres modalités d'organisation, en fonction de son contexte, de son histoire et de ses objectifs pour faciliter l'ancrage des démarches d'innovation.

### ***Une démarche virale***

Les initiatives locales qui portent leurs fruits, en matière de performance économique et/ou de bien-être au travail, font l'objet d'un traitement particulier et finissent généralement par rentrer dans un dispositif plus intégré qui capitalise sur les démarches engagées. L'objectif est de mettre en place et de faire vivre une démarche virale : communiquer sur les bonnes pratiques, sur les expériences réussies, sur les échecs, pour créer une forme d'apprentissage organisationnel et organiser autour de ces démarches des collectifs de travail avec des groupes de pilotages transverses et des réseaux d'ambassadeurs. Cet objectif d'essaimage interne s'accompagne d'un budget alloué par la direction afin de financer des événements, de communiquer, ou de former sur le viral.

### **Les principaux résultats obtenus**

- Amélioration du bien-être des salariés et de la qualité de vie au travail (évalués annuellement via le baromètre MyEDF à la maille des filiales, des territoires, voire des équipes) ;
- Des baisses allant jusqu'à 50 % du taux d'absentéisme ;
- Des performances métiers en progression (augmentation des placements gaz (+ 31 %), augmentation des placements de service (+ 22 %),

réduction des strates managériales à 6 maximum entre le président et chaque salarié, taux de satisfaction des clients > 87 %) ;

- Plus de 1 000 équipes engagées dans des démarches responsabilisantes à fin 2020 dans tous les métiers.

### Les améliorations concrètes observées sur le terrain

- Un niveau de prise de décision jugé par les salariés comme étant au niveau le plus pertinent ;
- Une meilleure définition des objectifs à atteindre ;
- Un meilleur positionnement des fonctions support et des lignes managériales par rapport aux équipes opérationnelles ;
- Une meilleure efficacité dans la résolution de problèmes ;
- Une meilleure reconnaissance des apports de chacun et une meilleure valorisation des initiatives (distribution de prix par exemple).

### Opale déployé dans toutes les directions du groupe

- Une méthode simple qui s'appuie sur la confiance et qui permet d'embarquer la performance au sein de l'équipe ;
- Les domaines investis sont par exemple le recrutement, le développement des compétences, les espaces et lieux de travail, l'organisation des activités, la prise de décision ;
- Le sens et les valeurs communes sont les moteurs de cette démarche et la première étape du déploiement ;
- L'équipe et son manager redéfinissent les processus élémentaires, dans un cadre défini, en intégrant la simplification et l'innovation.

**Plus de 200 équipes lancées dans la démarche**

R&D,  
Fonctions support,  
Fonction de production,  
Ingénierie,  
Fonction commerciale...

#### Sources :

Site internet de l'entreprise EDF.

Entretiens avec 7 salariés des sites de Paris, Lyon (2), Mulhouse, Nantes, Toulouse, Rouen.

Au niveau local, la démarche Opale, mise en place au sein de l'entreprise EDF, trouve son origine dans différents constats réalisés parfois par des directeurs de site ou de service ou parfois par des managers de proximité, voire des salariés. Il s'agit d'apporter un renouveau dans l'organisation ou dans la structuration des activités, en particulier dans l'objectif de simplifier les rouages et les processus de prise de décision. En partant des irritants rencontrés sur le terrain, les équipes ont donc lancé plusieurs expérimentations, dans des filiales situées

dans différentes régions. Les gains, à la fois sur la performance économique et sociale, sont venus progressivement.

Au niveau national, des membres du comité de direction et la direction des ressources humaines se sont positionnés en termes de ressources pour aider et appuyer les équipes qui voulaient se lancer, leur permettre d'expérimenter, de leur donner du temps pour tester de nouvelles solutions avant de leur demander de rendre des comptes.

La dynamique de l'innovation managériale s'est affirmée sur le terrain grâce à la combinaison de deux types de ressources :

- une veille et un benchmark des bonnes pratiques développées par de nombreuses structures extérieures pour apprendre de ces expériences réussies ;
- la rencontre avec des acteurs internes qui avaient su expérimenter ces formes d'accompagnement.

Forts de ces apprentissages et de ces apports externes et, confiants dans leur capacité à pouvoir embarquer des équipes, les salariés, puis leurs managers ou directeurs de services/départements ont ainsi pu « intraprendre » et développer de nombreuses expérimentations locales. Le schéma suivant résume les principales étapes du processus de mise en place de la démarche Opale (entreprise D) par les équipes, avec appui du national.

### Schéma n° 12 : Processus de mise en place de la démarche Opale au sein de l'entreprise EDF

#### Identification de sources de gains potentiels de performance par les managers

Constat de lourdeur bureaucratique, de multiplication des processus et procédures, de besoin de réduire les strates hiérarchiques...



#### Retour sur expérience sur des expérimentations internes et externes

Des premiers résultats encourageants sur des projets ou expérimentations menés par des équipes

Des visites et des rencontres avec des entreprises engagées dans des démarches d'innovation (Michelin, Cpam, Chrono Flex...) et avec des experts (Laloux, Zobrist, Getz...)

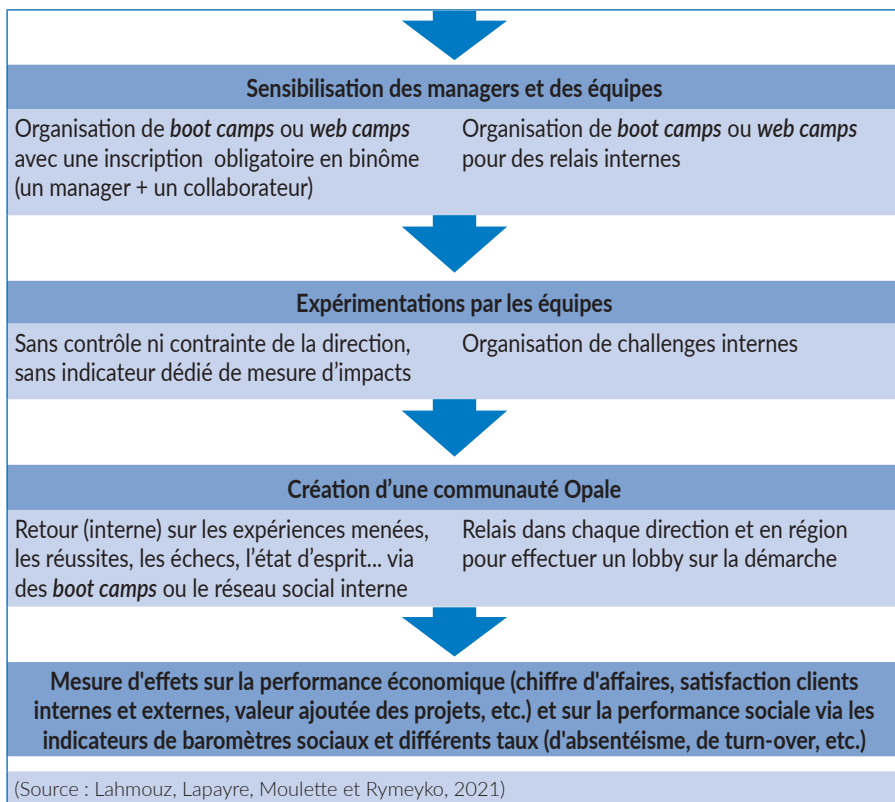


#### Mise en place d'une dynamique politique

Renforcement de la communication du Comex pour incarner une dynamique de groupe et donner du sens aux démarches locales

Renforcement de la communication de la DRH et mise en place d'une équipe de pilotage de la démarche Opale





Compte tenu des résultats obtenus et des impacts de la démarche Opale tant sur le plan de la performance économique que sociale, que nous développerons plus en aval, le comité exécutif (Comex) d'EDF a estimé qu'il était pertinent d'institutionnaliser ces différentes pratiques et expérimentations. La démarche Opale, devenue au fil du temps « *Opale&Co* » (pour prendre en compte d'autres démarches et d'autres initiatives développées dans des filiales, ou dans certaines directions pour accroître l'agilité, l'engagement, la liberté, ou encore le plaisir au travail) a donné lieu à des campagnes de communication autour du slogan « *Osons la confiance* » pour que chaque strate hiérarchique perçoive l'innovation en marche comme un vrai projet d'établissement. Chemin faisant, ce modèle Opale est venu irriguer les pratiques managériales de centaines d'équipes sur le terrain. Le comité exécutif de l'entreprise engage aujourd'hui des budgets et des négociations autour d'un plan pluriannuel intitulé « *Travailler autrement, manager autrement* », dont la genèse est retracée dans le schéma suivant.

### Schéma n° 13 : Processus de déploiement de la démarche Opale au sein de l'entreprise EDF

#### Émergence de facteurs de déploiement

Besoin de gagner en performance + nombreuses expressions des acteurs de terrain (+ de 5 600 verbatims collectés via le baromètre social) + projet du Comex de simplification et de réduction des strates hiérarchiques



#### Communication du Comex sur la nouvelle démarche

Développement d'outils et de plans de communication dédiés

Mise en place d'une cellule d'accompagnement méthodologique

Formation de relais internes pour rendre la démarche virale



#### Institutionnalisation de la nouvelle démarche

Remise de prix de l'innovation

Signature d'accords d'entreprise avec les partenaires sociaux sur des avancées managériales

Recrutement « démarche Opale-compatible »



#### Allocation d'un budget dédié à la nouvelle démarche

Pour financer des événements

Pour financer des formations ou *coaching flash*

Pour financer des actions de communication



#### Mesure d'effets

Plus de 1 000 équipes engagées

Réduction des strates hiérarchiques à 6 maximum

Engagement dans un nouveau modèle de *leadership* avec formation de l'ensemble des managers

(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

Cette entreprise insiste sur **le volontariat et l'autonomie des équipes** dans la mise en place effective des innovations managériales. Les salariés de l'entreprise EDF n'ont reçu aucune consigne de la part de la direction.

« En 2017, on était déjà plus ou moins lancé, on a été une des 7 premières équipes à y aller, en tant qu'expérimentateur de la démarche Opale. On avait le tampon du DRH qui voulait dire "laissez-les faire un peu n'importe quoi" »

*pour qu'on voie ce que cela peut produire comme résultats." On a eu un mode opératoire avec des consignes nationales et avec une directive assez large : "Qu'est-ce que vous pouvez faire de différent ? Racontez-nous." On n'a pas eu de consignes précises pour organiser le truc. »*

Les résultats de l'analyse de ce processus mettent en exergue trois points clés dans ce processus d'innovation : la confiance et la liberté laissées aux acteurs de terrain, au niveau local, pour innover et développer des expérimentations ; la prise de conscience collective, relayée par la direction, de la mise en place de nouvelles pratiques managériales ; le partage des apprentissages, des expériences, ou des échecs pour créer une communauté interne et développer une culture de l'innovation et de la prise d'initiative, toujours avec le soutien de la direction.

Les processus d'innovation managériale et de mise en place des expérimentations rencontrés au travers de nos différents terrains d'étude peuvent globalement se résumer avec le schéma n° 13. La dernière étape, de diffusion, consiste à **généraliser et à diffuser l'innovation managériale** à l'ensemble de l'organisation. Cette étape est particulièrement pertinente quand l'entreprise ou l'organisation souhaite témoigner des impacts positifs de la démarche d'innovation sur la performance économique et sociale. Cette diffusion peut également s'opérer vers l'extérieur de la structure dans le cadre de différents types d'événements ou de rencontres, comme c'est le cas dans l'entreprise I.

*« Notre culture est diffusée en interne mais aussi chez des partenariats en externe. On est présents dans tous les réseaux, dans les échanges de pratiques, c'est riche et c'est nécessaire. On visite des entreprises, et des collègues viennent nous visiter. » (Terrain I)*

Pour résumer, la mise en place d'une innovation managériale demeure un processus complexe et relatif à chaque type d'organisation. Les données récoltées soulignent l'importance de l'autonomie des équipes et de l'adhésion de l'ensemble des acteurs dans la réussite de ce processus. Celle-ci, selon les organisations interrogées, est clairement liée à la qualité de la communication ainsi qu'à l'accompagnement des acteurs.

## 2.2. Les vecteurs des innovations managériales

Nous exposons dans cette partie la diversité des pratiques, outils de gestion observables, réels et supports de la philosophie gestionnaire et des relations entre les acteurs (Hatchuel et Weil, 1992). Nous avons regroupé ces pratiques en quatre thématiques. Dans un premier temps, nous présenterons celles qui

consistent à assurer une veille permanente sur les démarches innovantes, puis celles qui permettent de faciliter le dialogue et d'avoir une gestion transversale et collaborative de l'action collective. Ensuite, nous détaillerons celles qui sont mobilisées pour libérer l'intelligence collective dans le cadre de projets innovants. Enfin, nous aborderons les pratiques qui participent à une transformation de la mobilisation des ressources humaines.

### 2.2.1. L'organisation de la veille informationnelle

La veille sur les innovations managériales joue un rôle primordial dans la réussite du projet. Les sources d'inspiration sont nombreuses et peuvent provenir de plusieurs contextes.

Les organisations peuvent s'inspirer en premier lieu des modèles d'organisation existants. Cela consiste à effectuer des **sorties exploratoires** dans des organisations innovantes françaises ou lors de **voyages à l'international**. L'objectif est de découvrir de nouvelles innovations afin de pouvoir adapter en interne les modèles les plus innovants et les plus efficaces. De nombreuses expériences de benchmark sont ainsi recensées parmi les terrains que nous avons pu observer, au travers desquelles les acteurs cherchent à avoir des avis externes, à partager des expériences ou à se nourrir de structures qui auraient franchi le pas de l'innovation managériale. Quand elles ont un projet d'évolution de leur mode de management, les entreprises et organisations ont donc tendance à entrer dans une démarche d'**ouverture vers l'extérieur**.

*« On a fait des sorties exploratoires chez Michelin, Airbus, MAIF, CPAM, SNCF... pour voir ce qu'ils avaient fait et discuter avec d'autres managers qui pratiquaient cette approche Opale. » (Terrain D)*

*« On organise aussi ce qu'on appelle "les voyages de demain". On envoie par exemple une équipe en Finlande pour qu'elle puisse s'inspirer de ce qui existe là-bas, par exemple en termes de propositions commerciales, pour ensuite exploiter ces idées ici. » (Terrain N)*

Certaines entreprises organisent aussi leur veille sous forme d'**échanges en interne**. Cela consiste à envoyer des équipes dans d'autres structures ou filiales pour découvrir leurs pratiques managériales dans le cadre d'une sorte de **stage d'exploration**. L'objectif est de s'inspirer des expériences observées afin de questionner les possibilités et les capacités de son équipe ou de son organisation à mettre en place l'innovation déployée ailleurs. Cette veille sur les bonnes pratiques a pour avantage d'adapter l'implantation de la démarche d'innovation à la réalité des équipes, du terrain et du contexte.

*« Dans tout cela, on essaye de s'appuyer sur ce qui existe et on se rapproche des autres pour mettre cela en musique dans notre périmètre. On regarde*

*ce qui a marché ailleurs en interne, et comment le déployer chez nous. On a encore un peu de mal à faire du benchmark sur ce qui se passe ailleurs sur certains métiers. » (Terrain D)*

Les autres possibilités de veille restent les **échanges réguliers entre pairs**, avec des **associations professionnelles** ou encore avec des **réseaux** entretenus par les managers. Des **associations de branches d'activité** (exemple : UIMM) ou des **cabinets de conseil** peuvent aussi être mobilisés.

*« On a besoin d'échanger de se jauger, de se comparer, on a besoin de conseils. On a besoin d'entendre ce qui se passe ailleurs, de faire de la veille... plus on est dans des petites structures et plus c'est important d'avoir un réseau. » (Terrain AA)*

*« Je fais du Rally'nov avec l'Aract, je fais partie d'un petit groupe de réflexion sur l'entreprise libérée. Je participe beaucoup à des groupes de travail qui réfléchissent au management innovant. En fait, on s'aperçoit que l'on n'est pas nombreux, on est quand même encore isolés. » (Terrain L)*

*« J'ai participé à une initiative de l'Aract Rally'nov, il y a eu une super présentation sur les entreprises libérées au départ. » (Terrain B)*

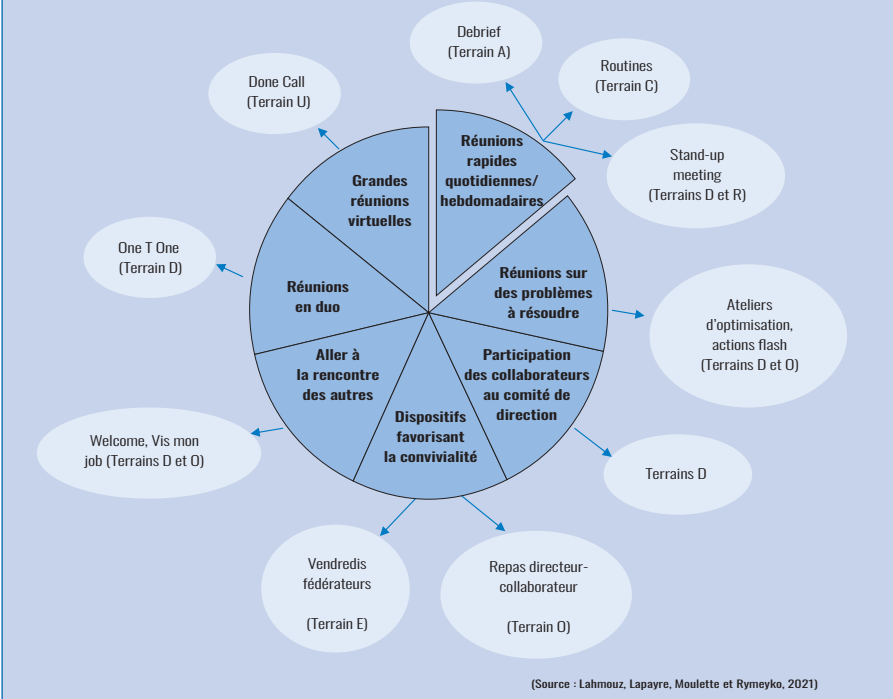
### 2.2.2. Des dispositifs propices au dialogue, à la collaboration/coordination

Les organisations interrogées ont conscience qu'il est nécessaire de réinventer les dispositifs de communication qui s'appuient encore trop souvent sur une logique descendante.

*« Pour l'activité réseau, il y a des espaces temps communication (ETC). Malheureusement ces espaces de communication sont souvent utilisés pour faire du descendant. Voilà où l'on en est, voilà on l'on va... c'est rarement dans l'autre sens. On est plus sur du monologue. » (Terrain A)*

Devant la diversité des outils de communication innovants mis en place par les organisations étudiées, nous avons fait le choix de les présenter à travers le schéma ci-dessous. Ces dispositifs ont pour objectifs de faciliter l'écoute, de permettre à chacun de s'exprimer, de faire entendre sa voix et d'inciter à la prise d'initiatives.

## Schéma n° 14 : Diversité des dispositifs de communication



La pléthore de dispositifs révèle le besoin des organisations de **faciliter les échanges et les interactions**. Ceux-ci peuvent être éphémères, comme les séminaires digitaux (terrain U) mis en place lors de la crise sanitaire pour réunir les équipes commerciales. Certains sont développés pour l'ensemble de l'organisation. D'autres sont plutôt expérimentés au niveau d'un site ou d'un service uniquement. Ces espaces d'échanges ne sont pas toujours formalisés pour laisser plus de souplesse aux collaborateurs.

Nous pouvons distinguer les dispositifs de concertation journaliers ou hebdomadaires, individuels ou collectifs. La plupart est organisée de façon à traiter très rapidement les **activités de l'équipe**.

*« Tous les jours, en début de matinée, on fait des stand-up meetings. Chaque membre de l'équipe dit ce qu'il a fait, les difficultés qu'il rencontre, ce qu'il a prévu de faire dans la journée. Chaque personne prend la parole entre 30 secondes et une minute [...]. Cela permet de savoir ce que les gens font, de remonter un problème et éventuellement d'échanger sur une solution. »*  
(Terrain R)

D'autres modalités consistent à réunir les collaborateurs pour **régler les problèmes et optimiser le fonctionnement**. Certains échanges ont lieu en face-à-face, pendant une heure tous les deux mois, comme dans l'un des sites du terrain D. L'idée est de fixer des objectifs intermédiaires, de faire un bilan et de prendre des décisions. Par ailleurs, avec le contexte sanitaire, de nouveaux dispositifs ont été créés permettant de réunir de manière virtuelle un nombre important de personnes.

*« On a dû restructurer nos rituels ; on a organisé régulièrement des réunions, et il est presque certain que cela va rester, même une fois la crise sanitaire terminée. On a organisé des appels avec 500 collaborateurs réunis en même temps, ce qui ne se produisait pas avant. »* (Terrain U)

Dans le cadre de ces différentes réunions, un outil est fréquemment utilisé, celui du **management visuel**. Associé à la gestion de projet ainsi qu'aux démarches d'amélioration continue comme le *lean* management, cette technique d'animation s'appuie sur des outils visuels, un support papier ou digital, et vise à faciliter la participation des collaborateurs ainsi que la prise de décision.

Certaines structures réfléchissent à instaurer des réunions qui **« ne seraient pas menées par des sachants »** (Terrain I). D'autres sont de plus en plus sensibles également à l'organisation de dispositifs visant à **fédérer, à créer du lien**. Ceux-ci ont pour objectif de faciliter les rencontres entre des personnes de **différents niveaux hiérarchiques** ou de gérer des **projets** de manière **collective**. Au sein du terrain O, l'opération « Vis mon job » consiste par exemple à faire découvrir d'autres métiers et le fonctionnement des autres services. Au sein du terrain E, l'objectif de ces rencontres est de favoriser une démarche collaborative et participative sur le traitement de différents sujets.

*« On a créé les vendredis fédérateurs, à l'initiative de la secrétaire de direction. Les vendredis, tous les 15 jours, on mange tous ensemble et, de 16 h à 17 h, on travaille tous ensemble sur un projet commun comme par exemple la façade de notre futur bâtiment. »* (Terrain E)

Par ailleurs, la participation de collaborateurs aux comités de direction symbolise la volonté des managers ou des directeurs d'assurer une **transparence** dans les prises de décisions stratégiques et de montrer que chaque personne peut **contribuer** au projet de l'organisation. Le terrain AH diffuse par exemple les décisions prises par le comité de direction *« grâce à un outil numérique dédié et les opérateurs sont au courant et consultent régulièrement le contenu des décisions »*. Cette volonté de transparence est également particulièrement présente au sein de l'entreprise D.

*« Quand on a un Codir, je fais un compte-rendu rapide diffusé dans la journée. Le fait qu'il y ait des salariés qui participent au Codir fait qu'ils deviennent*

*aussi des relais dans le collectif, et ils se rendent compte que de prendre une décision c'est assez compliqué, qu'il y a plein de données d'entrée et que ce n'est pas évident. Eux-mêmes, ils peuvent avoir des idées intéressantes donc j'essaye de les mettre en expression dans le Codir. » (Terrain D)*

Enfin, la **communication** sur les innovations managériales joue un rôle crucial dans le processus d'innovation. L'organisation, via sa direction par exemple, doit **informer** le plus régulièrement possible les équipes pour créer ou entretenir la dynamique. Elle peut communiquer sur les intentions, elle peut rappeler le chemin parcouru, et peut, quand cela est nécessaire, rendre compte des effets des démarches en cours. Elle doit aussi **être à l'écoute** afin de pouvoir proposer des ressources, afin de rassurer, d'accompagner et de créer des contextes favorables à la prise d'initiative. Elle peut aussi organiser la promotion de la démarche ou d'un état d'esprit. Le terrain G dans la fonction publique, par exemple, a créé une équipe d'ambassadeurs chargés d'accompagner les acteurs de terrain et de promouvoir en interne la démarche mise en place.

*« En termes de communication sur la démarche, on a mis en place un Teams, une communication sur l'intranet, une newsletter (liste de diffusion de plus de 500 personnes)... et on s'appuie sur nos 80 relais internes. » (Terrain D)*

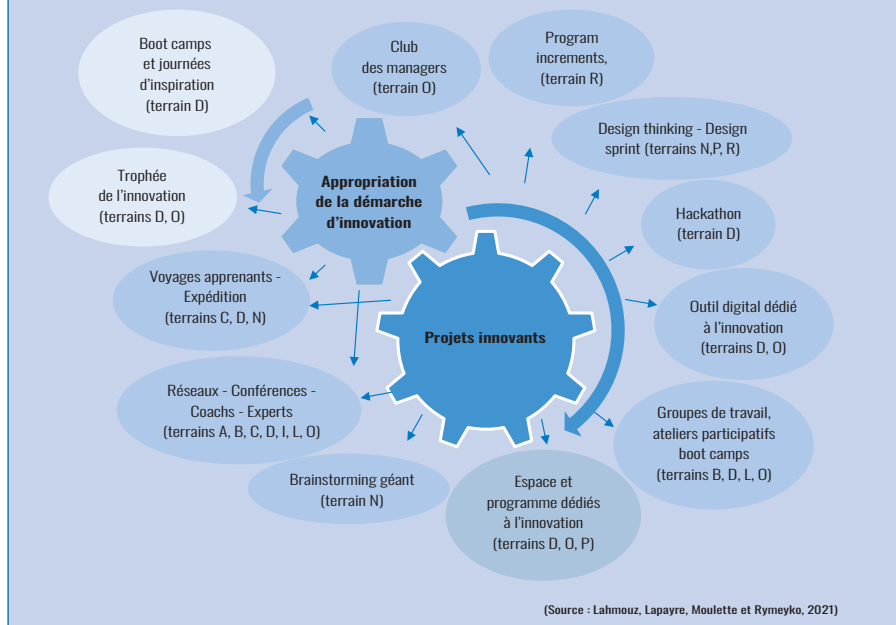
*« J'ai mis en place des ambassadeurs, des agents qui sont chargés vis-à-vis de leurs pairs d'expliquer, de porter, d'entendre aussi les difficultés [...]. J'utilise beaucoup de canaux d'informations directes par le réseau d'ambassadeurs, et après j'utilise des notes de service, j'utilise le journal interne. On a aussi des clips vidéos, on utilise tous les médias pour informer mais surtout pour montrer les bonnes pratiques. Moi, je crois beaucoup à l'essaimage et à la capitalisation des bonnes pratiques. » (Terrain G)*

### 2.2.3. Des outils pour libérer l'intelligence collective

Les organisations qui ont recours à l'auto-organisation et plus globalement qui reposent sur un management favorisant l'autonomie et la collaboration s'appuient, comme le souligne Laloux en parlant du modèle d'organisation Opale, sur « *une méthode collective de résolution de problèmes et de prise de décision très précise et efficace* » (Laloux, 2015, p. 107). Par ailleurs, ces démarches innovantes visent à favoriser la **créativité** et le **potentiel** des collaborateurs. Nous proposons de présenter quelques exemples d'outils innovants issus principalement de nos données de terrain ainsi que de nos données secondaires. Ces modes de travail collaboratifs peuvent à la fois être tournés vers l'interne ou être ouverts vers le monde extérieur.



### Schéma n° 15 : Diversité des dispositifs d'innovation



Dans le schéma ci-dessus, les dispositifs sont répartis en deux catégories, en fonction de leur finalité. On distingue les dispositifs qui contribuent à faire émerger des projets innovants et ceux qui facilitent l'appropriation des démarches d'innovation managériale. Les principales actions recensées auprès des organisations étudiées montrent la richesse des démarches mises en œuvre pour favoriser la créativité, que ce soit pour des projets opérationnels, stratégiques ou des projets innovants sur des thématiques très diverses (innovations techniques, technologiques, organisationnelles, dans le domaine des ressources humaines...).

Si la pratique des **groupes de travail** et des **ateliers participatifs** est aujourd'hui très répandue au sein des entreprises, comme ceux organisés par le club des managers du terrain O, d'autres dispositifs plus lourds en temps et en investissements trouvent leur place dans les démarches d'innovation. Des **"brainstormings"**<sup>(19)</sup> **de grande ampleur** ont par exemple lieu tous les dix ans au sein du terrain N pour définir le projet de l'entreprise par exemple. Dans un premier temps, l'objectif est de favoriser l'émergence d'idées. Puis la mise en place de groupes appelés « labos » permet de les formaliser plus concrètement. Régulièrement pratiqués chez les développeurs dans le domaine

(19) Littéralement « remue-ménings » qui prennent la forme de réunion collective de réflexion.

de l'informatique, les « **program increments** »<sup>(20)</sup> (PI) réunissent quant à eux un nombre important d'acteurs pendant plusieurs jours. Les interactions se font au sein d'une même équipe de projets mais également entre les différentes équipes. Ils visent à définir les objectifs futurs des projets sur les mois à venir.

« Dans la méthode agile, de grosses réunions de deux à trois jours sont organisées tous les trois mois avec pour objectif de définir ce que l'on va faire dans les trois mois à venir dans le cadre du projet. Les priorités restent définies par les responsables mais toutes les équipes de développement, environ 50 personnes, se retrouvent. Les groupes de travail se font équipe par équipe mais il y a aussi des échanges, des interconnexions entre les équipes. Dans le cadre du PI, l'objectif est de définir le contenu des "sprints". Le projet est découpé en "sprints". Un "sprint" correspond à une période de trois semaines. » (Terrain R)

Ces dispositifs de gestion de projet, quelle que soit la thématique, utilisent des méthodes de **cocréation agiles** comme le « **design thinking** »<sup>(21)</sup>, le « **design sprint** »<sup>(22)</sup> et le « **hackathon** »<sup>(23)</sup>.

Elles permettent d'avoir une démarche d'innovation efficace et favorise une culture apprenante, en regroupant dans un temps défini des acteurs aux compétences complémentaires. Au sein du terrain N, la méthode du *design sprint* a permis à une équipe de 25 personnes d'innover sur l'utilisation de matériaux plus écologiques. Quant à la structure D, elle utilise régulièrement la méthode du *design thinking* pour la conception de ces formations.

Certaines structures ont créé **des espaces, des réseaux et des programmes** entièrement dédiés à l'innovation. Ceux-ci sont parfois ouverts et fédèrent des écoles, des universités et d'autres entreprises autour de projets communs. Ces espaces s'appuient sur des outils digitaux pour partager et communiquer sur les projets ou recueillir des idées en ligne (terrain O).

La plupart des organisations investies dans ces démarches organisent des visites d'entreprise avec des dirigeants, managers, collaborateurs et parfois des responsables syndicaux pour découvrir des pratiques innovantes. Certaines organisent des portes ouvertes. Elles font également intervenir régulièrement des coachs, des experts dans des domaines divers et organisent des conférences.

(20) Littéralement « incréments de programme » destinés, généralement dans le cadre d'une méthode agile, à planifier et à coordonner les flux de travail.

(21) Littéralement « conception créative » qui représente une démarche de gestion pour générer de l'innovation en s'appuyant sur l'intuition et la créativité.

(22) Littéralement « conception créative avec délais brefs » qui vise à instaurer une contrainte de temps (5 jours maximum par exemple) dans la recherche de solutions à un problème, dans le cadre d'une démarche de « design thinking ».

(23) Littéralement « marathon de programmation » qui vise à organiser des événements de cocréation intensive en réunissant différentes équipes.

*« Au sein du syndicat, au niveau national, la question suivante se posait : comment travailler tous ensemble dans la même équipe ? Nous avons fait intervenir une personne extérieure pour créer un peu de lien. Nous avons fait intervenir un ancien arbitre international français de football. Il a réussi à nous convaincre qu'avec une équipe très soudée, on allait plus loin. On avait déjà le même maillot. Aujourd'hui par exemple nous avons tous les mêmes couleurs sur les documents quand nous allons en réunion. » (Terrain A)*

Des **dispositifs de partage des expériences** ont également pour vocation d'accompagner au mieux les acteurs dans leurs intentions. Ils ont pour objectif de permettre aux membres de l'organisation d'apprendre collectivement des expérimentations menées par les uns et les autres en partageant les meilleures leçons des échecs et des succès. L'organisation de ces dispositifs de retour d'expérience permet généralement de gagner en efficacité dans la mise en œuvre de nouvelles démarches ainsi que de s'enrichir d'une communauté de pratiques pour être incité à franchir le cap.

L'étude des organisations qui composent notre échantillon nous montre une panoplie de méthodes permettant de partager de façon adaptée les différents apprentissages. Nous pouvons citer, au-delà des réunions classiques, des groupes de travail, des groupes de progrès, des groupes de projet et, au sein de l'entreprise D, la mise en place de **boot ou de web-camps**<sup>(24)</sup> en guise de séminaires intensifs. Ils prennent la forme d'ateliers d'échange, de tests, de mise en situation, ou de réflexion sur ses propres pratiques et sont animés par des ressources internes (chefs de service, managers ou coaches). Ils peuvent aussi être alimentés par l'intervention de ressources expertes externes.

*« En tant qu'équipe Opale d'origine, on est souvent mis à contribution sur les boot camps pour venir témoigner, on garde des contacts entre nous, on a une communauté Opale, je suis en contact avec des gens de G. (qui sont allés plus loin que nous sur la rémunération et sur les entretiens annuels), on a des visites croisées avec E., donc l'écosystème Opale permet déjà de beaucoup communiquer. » (Terrain D)*

*« On a construit une structure d'accompagnement (boot camps) de 7 à 8 personnes pour notre branche, pour accompagner ceux qui se sentaient prêts dans cette démarche managériale. On invitait des externes comme Getz, Laloux, Zobrist... qui étaient là en tant qu'intervenants sur les deux jours ou lors de nos ateliers de travail. L'objectif est aussi de former des équipes et des relais pour pouvoir exercer un lobby interne auprès des top managers. » (Terrain D)*

(24) Littéralement « camps d'entraînement ».

Des trophées de l'innovation (terrains D et O) peuvent également fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'une cérémonie dans laquelle différents prix sont remis.

Enfin le **recours au coaching**, à la **formation professionnelle** même, dans certaines organisations, au **recrutement** d'un **responsable des innovations managériales**, constituent également des solutions pour accompagner les différents acteurs dans la démarche.

*« On a régulièrement des formations par rapport à ça et on a mis en place des retours sur expérience pour que ça soit ancré. » (Terrain J)*

*« J'ai un jeune sous-directeur très brillant. Il s'occupe de la stratégie et du développement, il pilote le projet. Il a auprès de lui un attaché de direction. J'ai une responsable des innovations participatives et des gens qui font cela en plus de leur job. » (Terrain Q)*

### 2.2.4. Des dispositifs de mobilisation des ressources humaines plus ouverts

L'adoption de modèles innovants transforme les pratiques de gestion des ressources humaines à différents niveaux. Certaines organisations souhaitent en particulier aller vers la décentralisation des missions confiées habituellement au service ressources humaines. Les services supports sont ainsi conduits, dans les nouvelles formes d'organisation innovantes, à se positionner comme des experts auprès des services opérationnels. Par ailleurs, les organisations font évoluer leurs modalités de recrutement, de formation, de rémunération, de gestion des horaires de travail et s'engagent vers une réelle volonté d'améliorer la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs.

#### A. LE RECRUTEMENT : UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Dans les structures ayant adopté un management participatif, la plupart ont développé des pratiques de recrutement permettant d'avoir un engagement collectif et collaboratif sur le choix de la personne recrutée. Certaines mettent en place des petits déjeuners en présence de l'équipe et du candidat.

*« Le recrutement se fait par les pairs : c'est quelqu'un du service qui est dans le jury avec les autres. [...]. Ne pas avoir son mot à dire pour quelqu'un qui va rentrer dans l'équipe, ce serait quand même contradictoire avec ce que l'on essaye d'expliquer toute la journée. » (Terrain O)*

*« Cela a un avantage indéniable pour moi, c'est l'engagement collectif de l'équipe. Une fois que la personne est recrutée, si jamais cela déconne, c'est extrêmement difficile pour l'équipe de me dire : c'est toi qui l'a recrutée, tu te démerdes. C'est un engagement de groupe. » (Terrain B)*

Par ailleurs, au sein des organisations souhaitant mettre en place un management fondé sur la confiance, les **qualités humaines** deviennent un critère essentiel lors du recrutement afin de vérifier que la personne soit « bien câblée par rapport à l'organisation. » (Terrain L)

*« Chaque futur collaborateur qui intégrera notre site est bien évidemment évalué sur les compétences comportementales : esprit collectif, l'intelligence émotionnelle, solidarité, etc. Ce sont des compétences fondamentales aujourd'hui. »* (Terrain AH)

## B. DES FORMATIONS POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ET LA MOBILITÉ

Les organisations innovent en faisant évoluer leurs modalités de formation. Certaines développent la formation en situation de travail, d'autres mettent en place des personnes relais, en interne, pour diffuser un processus ou une démarche dans les différents niveaux de la structure.

*« Pour les formations, on a des ambassadeurs, puis ensuite des relais, qui forment les collaborateurs et qui font que l'opération se diffuse par taches d'huile. Au départ, c'est le service RH qui lance l'opération, puis les ambassadeurs, des volontaires, prennent la relève, puis les relais jusqu'au niveau des magasins et des équipes. »* (Terrain N)

La formation est utilisée comme un outil pour **faire évoluer la vision traditionnelle** que les collaborateurs peuvent avoir sur l'organisation en essayant de « casser les a priori sur les postes ou les services » (terrain D) et leur donner une vision globale, transversale du fonctionnement. Pour les structures qui bénéficient d'un budget de formation important, celles-ci intègrent dans leur programme des formations favorisant le bien-être, comme la communication positive et bienveillante. D'autres incitent les collaborateurs à développer une culture du changement.

*« Une autre innovation, dernière trouvaille, c'est d'aller travailler dans un autre service et de revenir plus tard. Ils institutionnalisent le départ quelques mois, pour un retour quelques mois plus tard. L'objectif, c'est de démystifier le changement. »* (Terrain P)

Ces programmes de formation permettent, dans les grandes structures, de **favoriser la mobilité des personnes** et de les **accompagner vers de nouveaux métiers**.

*« Une autre innovation encore c'est la « Mission ». Cela consiste à se former pendant une année pour être opérationnel sur un nouveau métier, pour faire de la reconversion. »* (Terrain P)

*« On le fait en plusieurs étapes avec un conseiller d'orientation qui challenge*

les collègues en leur demandant : « Que veux-tu faire ? Que ne veux-tu pas faire ? » Il s'agit de les aider à se préparer. En parallèle, on met en place des ateliers CV, des ateliers "Mon projet pro", des ateliers "Parcours". On leur permet de se réunir, on fait des co-déjeuners avec deux salariés qui vont présenter leur activité, leur service, et 8-10 autres qui vont être là pour les interroger sans présence de la ligne managériale. » (Terrain D)

### C. DES SYSTÈMES DE RÉTRIBUTION ET DE MODALITÉS D'ÉVALUATION QUI ÉVOLUENT PROGRESSIVEMENT

Les systèmes de rémunération des organisations que nous avons rencontrés n'ont **pas connu de profondes mutations**. En effet, en raison des contraintes juridiques, des contraintes de grilles indiciaires ou encore en raison de la taille de l'entreprise, certains responsables indiquent ne pas avoir la main sur les rémunérations. D'autres dirigeants et membres de l'équipe de direction bénéficient quant à eux d'une certaine souplesse pour engager des changements. Ces évolutions touchent, par exemple, des décisions collégiales définissant des critères d'attribution de primes ou d'avancements.

*« Lorsque je suis arrivé dans l'entreprise, les primes, c'était à l'ancienne, à la tête du client. Il n'y avait rien de rationnel et rien de concret. Je leur ai dit : décidez de comment vous voulez être rémunérés. Ils ont fait un groupe de travail auquel je n'ai pas du tout participé, ils sont allés beaucoup plus loin par rapport à la notion d'équité. »* (Terrain L)

La décentralisation de la fonction RH concerne également les pratiques d'évaluation. Certaines organisations préfèrent opter pour des entretiens plus réguliers qui sont assurés par les managers directs. L'intérêt est d'être davantage **dans l'échange et l'accompagnement** plutôt que dans le jugement et la sanction.

*« Le feed-back est déployé de manière très structurée depuis deux ans : les managers (responsables de domaines, les adjoints) font des feed-backs à leur N - 1 pour savoir ce qu'ils pensent d'eux en bien ou en moins bien, ce qui s'est bien passé afin qu'il n'y ait pas de surprise à la fin de l'année pendant l'entretien d'évaluation. »* (Terrain M)

Par ailleurs, les politiques d'évaluation ont été modifiées pour prendre en compte les critères induits par la nouvelle politique managériale. Certaines structures souhaitent **valoriser l'engagement** des collaborateurs dans la démarche. Dans certains cas, des grilles d'évaluation sont utilisées pour évaluer les managers en prenant en compte plusieurs critères comme le degré d'initiative, leur performance et leur potentiel d'évolution.

« Au niveau RH, on a changé nos politiques d'évaluation en changeant nos critères. On se base désormais sur la transformation managériale, c'est-à-dire sur la participation à l'innovation, sur les initiatives prises pour faire du management visuel, ou sur les changements opérés dans l'animation de réunions de service. » (Terrain O)

« Pour sélectionner les talents, dans chaque direction, on les gère, on utilise la *nine box*<sup>(25)</sup>, c'est un outil très connu. On a un *ranking*<sup>(26)</sup> et on les sélectionne comme ça. Quand on a une opportunité de promotion, de projet, c'est vers eux qu'on va. Dans la partie évaluation, il y a une partie réservée au potentiel d'évolution. » (Terrain U)

De plus, la modification des structures hiérarchiques nécessite de **revoir le système de reconnaissance** qui, jusqu'à présent, est fondé sur la mobilité verticale.

« Une innovation, c'est d'avoir créé la reconnaissance sans montée de grade/niveau de classification. Cela passe par un accord (accord de reconnaissance des compétences et des qualifications). » (Terrain P)

### D. UNE RÉPARTITION DU TRAVAIL CONCERTÉE

Les structures bien avancées dans la mise en place d'un modèle managérial très favorable à l'autonomie et à la prise d'initiatives accordent une **grande liberté** aux collaborateurs dans le **choix des tâches et des activités** qu'ils souhaitent prendre en charge, tout en respectant leurs domaines de compétences. Au sein de la structure D, il y a même une « *distribution concertée des tâches jugées plus pénibles* ». Celles qui sont organisées en mode projet adoptent généralement ce fonctionnement.

« Pour l'attribution des tâches, chacun prend un peu ce qui lui fait envie, ce qui lui plaît. On envoie un message à tout le monde pour leur dire que l'on fait une réunion : ceux qui veulent venir viennent, on se réunit autour d'une table et on présente les différentes tâches. Si plusieurs personnes veulent prendre une tâche, c'est une discussion, c'est ouvert. Les tâches qui ne sont pas prises, c'est à l'équipe d'animation de les faire. » (Terrain B)

### E. DES TEMPS DE TRAVAIL FONDÉS SUR LA CONFIANCE

L'autonomie des collaborateurs dans la **gestion de leur temps de travail** est une pratique développée ou une réflexion lancée dans de nombreuses

(25) Outil composé d'une matrice de 9 cases, pour identifier l'engagement des collaborateurs et pour gérer les talents en fonction de critères de performance et de potentiel.

(26) Le *ranking* est une procédure qui consiste à classer les salariés dans différentes cases à la grandeur prédéfinie de manière à identifier les 10 % de salariés les plus performants.

organisations lorsque l'activité le permet. Certaines structures accordent une souplesse très importante comme en témoignent un responsable de l'entité C et un autre de l'entité L.

*« Suppression des plages fixes : il faut qu'ils fassent au moins 2 heures le matin et 2 heures l'après-midi et minimum 5 heures dans la journée. Il est possible de partir au milieu de la plage horaire et de revenir. »* (Terrain C)

*« L'actuel dirigeant a ouvert les portes et a dit "Allez les gars, vous devez faire 9 heures par jour, vous arrivez entre 9 h et 16 h sur les chantiers. Pour le midi, si vous voulez prendre 15 minutes, vous prenez 15 minutes, mais vous pouvez prendre une heure." Cela a été plutôt globalement apprécié, cette souplesse sur les temps de travail. »* (Terrain L)

Cette autonomie dans la gestion des plannings a été expérimentée au sein d'une plateforme de services du terrain O composée de 65 collaborateurs. Concernant les activités qui ne permettent pas cette souplesse dans les horaires de travail, la suppression des modalités de contrôle représente une rupture significative avec les pratiques managériales traditionnelles.

*« On a supprimé totalement le pointage pour les ouvriers, il n'y a pas de pointage car on veut développer de la confiance au travail et on veut les responsabiliser. S'ils viennent en retard, ils préviennent leur chef. »* (Terrain J)

Les **congés** sont également gérés en autonomie au sein des équipes et décidés collectivement.

### F. FORT DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

Ces dernières années, l'usage du **télétravail** s'est répandu dans les organisations, avec une accélération en 2020 en raison de la crise sanitaire. Les résultats de l'enquête menée auprès des acteurs non dirigeants montre que le télétravail est l'innovation managériale la plus répandue, elle représente plus de 30 % des répondants.

*« L'une des plus belles inventions dans les innovations managériales, c'est à mon avis la mise en place du télétravail [...]. La norme maintenant, c'est une journée, voire deux journées, on est même monté à trois journées dans certaines situations. C'est vraiment une action très forte, sans que la productivité ne baisse. Les bons résultats sur le télétravail nous ont encouragé à continuer dans ce sens-là. »* (Terrain D)

Cette démarche se met en place souvent progressivement avec la constitution de groupes de travail. À l'usage, le périmètre des personnes concernées ainsi que le nombre de jours autorisés par semaine évoluent.



Le télétravail est encadré par des règles, des accords qui définissent notamment le nombre de jours de télétravail par semaine. Cette pratique fait également émerger de nouveaux dispositifs de concertation ainsi que l'utilisation de nouveaux outils (outils de visioconférence, équipements spécifiques, outils collaboratifs).

*« Parmi les règles les plus fréquentes, on a dit "les jours possibles sont lundi, mercredi, vendredi." Donc mardi et jeudi, personne ne peut le faire. Ensuite, les méthodes agiles se mettent en place. Comment on fait les briefs si tout le monde est en télétravail ? Et bien on rajoute la caméra dans le matériel du télétravail et ceux qui ne sont pas là participent quand même aux briefs. Là, on se dit : "mardi et jeudi, pourquoi on ne ferait pas de télétravail ?" » (Terrain D)*

Lors de la phase de lancement et de réflexion, les personnes se sont exprimées sur les craintes et les freins auxquels elles ont dû faire face, notamment de la part des managers.

*« Aujourd'hui, le télétravail est bien en place, mais on a l'impression que les managers, pour remplacer l'œil sur les salariés, ont mis en place plus de reporting, ou plus de visio, avec un niveau de contrôle plus individualisé. On fait des points une fois par semaine ou plus, alors qu'on n'en avait pas avant. » (Terrain N)*

De nouvelles pratiques de contrôle apparaissent ainsi dans certaines organisations, qui pourraient à terme être source d'insatisfaction et de tension entre les managers et leurs équipes. Malgré tout, la possibilité de télétravailler ouvre de nouvelles voies dans la façon de gérer les relations interpersonnelles et les temps de présence sur son poste, comme c'est le cas dans l'entreprise D.

*« Notre responsable dit "quand vous avez besoin de vous concentrer tout seul, ne venez pas au boulot, restez chez vous". Si vous venez au travail, c'est pour créer du lien, c'est parce que vous avez envie ou besoin de partager avec d'autres. » (Terrain D)*

### G. DES ESPACES DE TRAVAIL OUVERTS

D'autres formes d'innovation émergent avec la reconfiguration des espaces de travail. 13 % des répondants de notre enquête ont cité la réorganisation des espaces de travail comme principale innovation managériale au sein de leur organisation. Les questions de déplacements, de mobilité géographique et d'aménagement des espaces peuvent en effet être intégrées dans le projet de transformation managériale en visant à favoriser les interactions professionnelles et sociales. Ces **nouveaux espaces** se veulent généralement **ouverts** afin de stimuler les échanges et la créativité. À la demande d'un service,

un espace de vie et d'échanges ouvert appelé « *Rec'alm* » a ainsi été mis à la disposition des collaborateurs du terrain O. Il sert de salle de pause et d'espace de travail. De nombreuses autres expériences, comme celle de l'entreprise J, existent dans ce domaine.

*« On a prévu une partie des bureaux avec des espaces collaboratifs, une matériauthèque, un show-room, un bureau d'étude, une salle de réunions atelier. On cherchait un trait d'union entre l'atelier et les bureaux. On a questionné les gens sur la façon dont ils voyaient leurs postes et on a réorganisé en fonction. »* (Terrain J)

### H. DIVERSITÉ DES PRATIQUES VISANT L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'intégration de la qualité de vie au travail dans les préoccupations managériales des dirigeants et des managers a fait émerger de nombreuses pratiques visant à améliorer les conditions de travail des collaborateurs. Elles portent sur leur **sécurité** et visent à les sensibiliser ou à les former sur des thématiques liées à la **santé** (sensibilisation au sommeil, gestion du stress...). Les structures mettent également à disposition des salariés des lieux où ils peuvent faire du sport, voire aménagent des zones de travail avec des tapis roulants, (*walking desks* au sein de l'entreprise O). Certaines organisent des **temps de convivialité** comme des petits déjeuners, distribuent des fruits dans les services et mettent à disposition des salles de relaxation (terrain AH).

*« On s'est rendu compte que l'on avait pas mal de jeunes qui venaient au travail le matin le ventre vide. L'idée est venue de proposer des petits déjeuners sous forme de fruits principalement (frais et secs). Chacun passait au dépôt le matin et se servait comme bon lui semblait. »* (Terrain L)

En conclusion, les données issues de nos 27 terrains d'investigation (42 entretiens) et de notre enquête auprès de 182 salariés font émerger différents domaines sur lesquels reposent actuellement les innovations managériales :

- des **dispositifs de communication et de concertation**, avec pour objectifs de multiplier les échanges entre collègues, de rendre les individus plus actifs ou encore de favoriser les retours d'expérience ;
- des modalités de **prise de décision**, avec des Codir plus ouverts, une responsabilisation plus grande des équipes et une transparence de l'information plus systématique ;
- des **pratiques de GRH**, et plus particulièrement le recrutement (prise de décision plus démocratique et importance des savoir-être dans les critères de sélection), la politique de formation qui accompagne les innovations, les politiques de reconnaissance (valoriser l'engagement et la participation active à la création de valeur ajoutée) et la gestion de la mobilité ;

- **l'organisation du travail**, de son rythme et de ses espaces. Plus précisément la répartition entre les personnes et les services, toujours avec la volonté de responsabiliser et de favoriser les échanges d'idées, d'informations et de connaissances entre les collaborateurs – la crise sanitaire ayant constitué un vecteur évident.

Enfin, nous constatons que **ces innovations managériales s'appuient sur des méthodes de travail précises** : des ateliers collaboratifs et créatifs, des démarches réflexives sur les pratiques ou encore des méthodes expérientielles où les parties prenantes ont l'occasion de tester de nouvelles pratiques avant de les partager et de les voir s'institutionnaliser. **Les échanges autour des questions d'autonomie, de liberté ou de confiance**, et plus généralement de conditions de travail, **les négociations entre les directions et les représentants du personnel** pour encadrer le télétravail, voire l'utilisation de tiers-lieux, sont également des supports à ces nouvelles politiques et pratiques.

### 2.3. Au cœur des innovations managériales

Derrière les modèles, les pratiques et les outils, véritables *designs* des innovations managériales, s'expriment parallèlement des réflexions, des questionnements ou encore des remises en cause autour des éléments constitutifs des structures et des comportements professionnels.

Relativement aux structures, on trouve la division verticale du travail, autrement dit la hiérarchie, sa forme et ses niveaux, ainsi que la division horizontale du travail, qui s'appuie notamment sur le principe de l'autonomie. La question des valeurs philosophiques est également centrale. Enfin, le rôle du manager émerge, à la fois stratégique et sensible, et il conditionne les chances de succès de ces innovations. Il se comprend aujourd'hui comme un diffuseur voire un créateur d'intelligence collective. Dans ce cas il devient un acteur-clé, porteur de changement et détenteur de valeurs et de convictions, sans lesquelles rien ne semble possible.

#### 2.3.1. La division du travail questionnée

Les structures, les organigrammes et l'organisation du travail dans les divers services sont souvent remis en cause dans les innovations managériales. La tendance, dans la plupart des organisations rencontrées, publiques ou privées, est la recherche de **souplesse** et d'**agilité**. Les entreprises cherchent à développer une capacité à s'adapter aux évolutions externes ou internes. De nombreuses organisations présentes dans l'échantillon ont en effet pour objectif

de **réduire leur pyramide**, de **limiter le nombre de niveaux hiérarchiques**. D'autres entreprises vont plus loin et cherchent à substituer une **autre modalité structurelle** à la pyramide classique : la forme circulaire ou la pyramide inversée sont deux exemples que nous avons repérés. En dépassant les frontières de l'organisation, la forme réseau ou la modification des règles de gouvernance constituent d'autres exemples. Cet aplatissement de la structure hiérarchique permet de donner une place plus importante à la **dimension horizontale** du travail, dont les principes sont à l'opposé de ceux qui prédominent dans les organisations fondées sur le modèle taylorien : forte autonomie, enrichissement des tâches, partage des responsabilités.

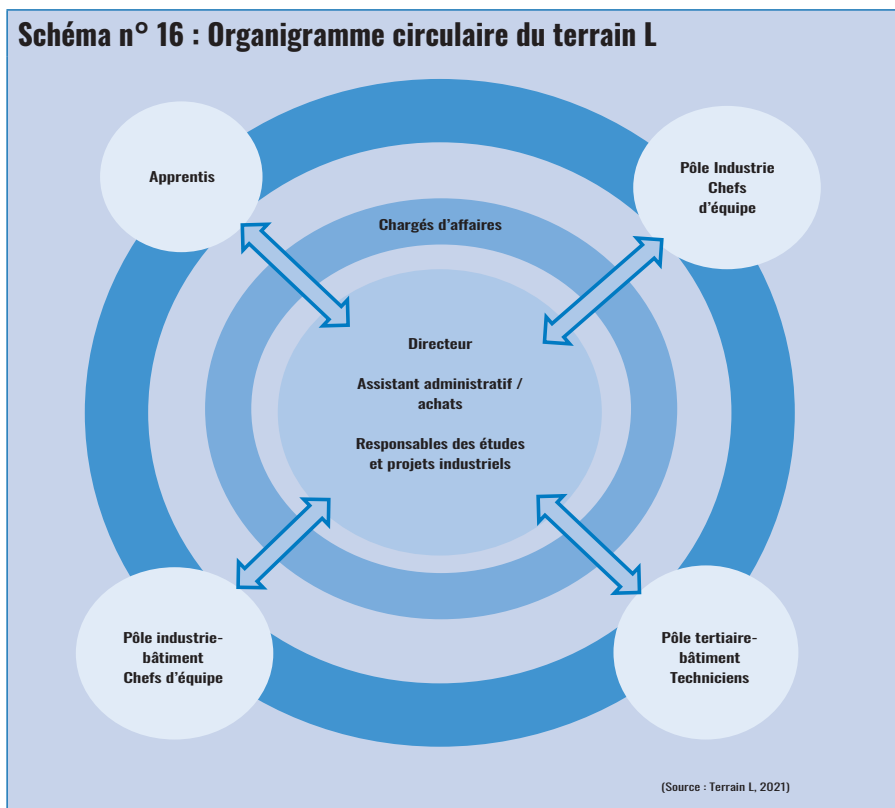
### A. LA DIVISION VERTICALE DU TRAVAIL QUESTIONNÉE

#### LA FORME CIRCULAIRE

L'organigramme du terrain L, qui est représenté dans le schéma ci-dessous, a une forme circulaire. Cela correspond à une volonté du dirigeant de supprimer tous les symboles issus d'un management traditionnel, qu'il a bien connu. L'organigramme est composé de plusieurs pôles de compétences : le pôle industrie et le pôle tertiaire/bâtiment. Le fonctionnement adopté est le mode projet, chaque projet correspondant à un chantier. Sur le terrain, la réalisation du chantier est assurée par un chef d'équipe qui va travailler en collaboration avec des techniciens. Quant aux responsables d'affaires, ils gèrent les dimensions logistiques et commerciales des chantiers. Les services supports sont au service des pôles de compétences (cf. encadré n° 1). L'organigramme de cette PME pourrait être représenté également par une multitude de projets autonomes.

*« L'organigramme est circulaire, je voudrais conserver cela : je ne veux pas avoir quelque chose de pyramidal mais qui soit circulaire pour avoir cette agilité dans le transfert de l'information. [...] C'est la première chose que j'ai faite en arrivant pour donner du sens. Je pense qu'un organigramme, c'est le premier message fort d'un management qui est différent. » (Terrain L)*

### Schéma n° 16 : Organigramme circulaire du terrain L



#### LA PYRAMIDE INVERSÉE

Cette modalité structurelle est reprise par de nombreuses organisations. Elle consiste à mettre le client au sommet, à placer les opérationnels en interaction avec le client et ensuite à positionner l'équipe et les managers en soutien des opérationnels. Le rôle du management revient alors à accompagner, à fournir les ressources nécessaires ou encore à faciliter le travail des opérationnels.

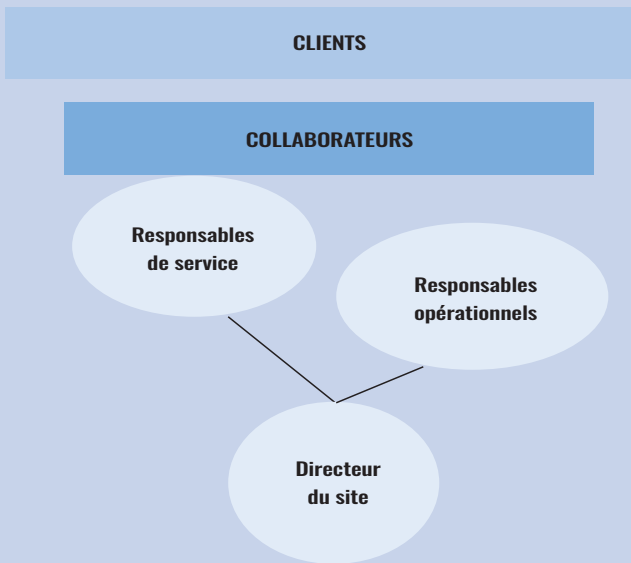
« Les fonctions support sont "au service de" et non pas "au-dessus" comme on peut le voir dans les organisations pyramidales où elles sont au-dessus et elles pilotent tout. La notion fondamentale est que nous sommes au service des opérationnels. » (Terrain L)

« L'organisation de mon site est renversée : tout en haut le client, ensuite l'opérationnel et moi en-dessous. C'est la pyramide inversée. J'ai un mentor, c'est Zobrist, chez Favi. Sur l'organigramme du site, il est écrit : "une équipe au service des opérationnels et des clients". » (Terrain A)

« Lorsqu'on a une pyramide inversée, ça devient déjà quelque chose. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de hiérarchie, mais ça veut dire que les groupes supports et même la direction sont au service, viennent en support du terrain. » (Terrain H)

L'un des directeurs de site du terrain A a formalisé son organigramme en s'appuyant sur le modèle de la pyramide inversée. Le principe est le suivant :

### Schéma n° 17 : Organigramme d'un des sites (terrain A)



(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

### LA FORME RÉSEAU

Nous citons ici l'exemple d'une innovation managériale issue d'un mouvement appelé « NoSSII », né en 2012. Il consiste à s'organiser en refusant le modèle de la start-up, de l'entrepreneuriat, et de l'entreprise hiérarchisée et bureaucratique. Il s'agit d'une forme de coopérative déguisée sous un statut de SAS. La spécificité de l'innovation managériale est la suivante : c'est un collectif, un réseau de free-lance, fait de cellules locales qui partagent une marque commune. Le collectif est pensé comme lieu d'épanouissement individuel. Quelques règles, quelques outils, quelques pratiques en régissent le fonctionnement et des plateformes

dédiées aux *free-lance* jouent le rôle d'intermédiaire. C'est un réseau inclusif, polycentrique, aux contours flous. Les profils sont hétérogènes, il y a peu de barrières à l'entrée dans le réseau, on en sort peu. Ce mouvement souhaite s'affirmer en rupture avec les anciens modèles de son secteur (celui des services informatiques).

## B. LA DIVISION HORIZONTALE DU TRAVAIL QUESTIONNÉE

L'autonomie au travail est placée au cœur des démarches de transformation managériale engagées par les organisations étudiées. Elle est favorisée par de nouveaux schémas managériaux, comme nous l'avons déjà décrit ou, plus simplement, inscrite comme philosophie gestionnaire dans le management adopté par celles-ci. Dans le cadre de notre enquête, 53 % des répondants ont cité le **management participatif** comme principale innovation managériale.

Une organisation agile doit permettre de favoriser l'**intelligence collective**, la **prise d'initiatives** et susciter l'**engagement** des collaborateurs. Les personnes rencontrées sont unanimes sur la nécessité de libérer les organisations d'un « *fonctionnement où tout est ultra-organisé, ultra-autocontrôlé et où on laisse réellement peu de place aux collaborateurs* » (terrain L).

*« Je me suis dit : je suis certain que si je vous donne de l'autonomie, si je vous fais confiance, cela va changer la donne : vous allez vous exprimer dans votre travail, vous allez vous sentir mieux et finalement tout le monde va y gagner. Ma motivation était la suivante : comment je fais pour libérer les énergies dans une institution qui est relativement sclérosée à l'origine ? »* (Terrain O)

*« Le principe de management est celui de l'entreprise libérée. Le leadership est habilitant, c'est-à-dire qu'on valorise le sens du travail, la confiance, l'autonomie, la participation aux décisions pour les collaborateurs. Les leviers organisationnels sont les suivants : confiance, droit à l'erreur, contrôles coopératifs plus que coercitifs, confiance interpersonnelle, c'est celui qui fait qui sait. »* (Terrain AD)

Parmi les options choisies par les entreprises, figure l'organisation du travail en **groupes semi-autonomes**. Chaque entreprise adapte cette forme d'organisation en fonction de son métier, de sa taille et de ses contraintes.

*« Au sein de mon site, j'ai créé une petite équipe autonome. Ils s'organisent pour les congés, les jours de repos, gèrent le planning. Le groupe s'est constitué de manière informelle, le groupe décide si quelqu'un peut rentrer ou non. Il n'y a pas de badgeuse, cela se passe bien. Une des stratégies du groupe est que les équipes s'autogèrent. »* (Terrain A)

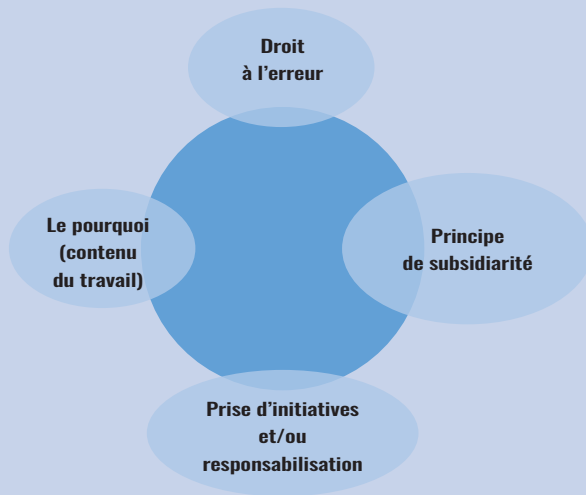
*« On crée aussi ce qu'on appelle des "îlots" dans les secteurs "caisses" dans les magasins où ce sont les salariés entre eux qui vont décider de leur propre*

organisation et de leurs horaires de travail par exemple, en fonction des flux de clients. » (Terrain N)

D'après les témoignages recueillis, la **notion d'autonomie** s'appuie sur quelques principes fondamentaux que nous avons représentés dans le schéma ci-dessous.

« Le principe de management est celui de l'entreprise libérée. Le leadership est habilitant, c'est-à-dire qu'on valorise le sens du travail, la confiance, l'autonomie, la participation aux décisions pour les collaborateurs. Les leviers organisationnels sont les suivants : confiance, droit à l'erreur, contrôles coopératifs plus que coercitifs, confiance interpersonnelle, c'est celui qui fait qui sait. » (Terrain AD)

### Schéma n° 18 : La notion d'autonomie



(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

Les organisations souhaitent proposer un mode de fonctionnement qui soit suffisamment souple, même si celui-ci est plus ou moins formalisé, pour laisser les collaborateurs décider du « **comment ils vont faire** ». La volonté des dirigeants est de leur donner les moyens de se focaliser sur le contenu de leur travail, **d'enrichir leurs tâches**.

« Le bon manager est celui qui fédère sur le pourquoi et qui libère sur le comment. C'est le modèle de management aujourd'hui dans mon agence. » (Terrain D)



« On définit comment on fonctionne et, dans ce processus, il y a une autonomie, une prise d'initiatives très forte de chacun d'entre nous et chacun dans ce processus génère sa propre organisation pour mettre en œuvre. » (Terrain L)

Un principe qui guide les dirigeants et les managers est celui du **principe de subsidiarité**. Chaque collaborateur, quel que soit son niveau hiérarchique, est légitime pour prendre des décisions à son niveau.

« On ne définit jamais comment on fait, ce n'est pas à moi de dire aux gars de terrain comment ils vont s'organiser dans la réalisation. C'est celui qui fait qui sait : ce sont eux qui savent, ce sont eux qui sont sur le terrain tous les jours donc leurs choix, ce sont les leurs, pas les miens. » (Terrain L)

Cette montée en autonomie a pour objectif d'offrir une liberté d'action et de décision, mais également de **partager collectivement les responsabilités**.

« La démarche est vraiment basée sur la confiance, on estime que la personne qui exerce son métier est la mieux placée pour bien faire. Donc on la responsabilise. Et en retour, elle est plus engagée, plus investie, elle prend confiance, et tous les indicateurs montrent cela. » (Terrain D)

« Dans notre entreprise, le management participatif peut aller très loin : on laisse la liberté à un vendeur de décider d'une remise à un client pour conclure une affaire. » (Terrain N)

Si le partage des responsabilités et la prise de risque sont favorisés et souhaités par de nombreux dirigeants et responsables, les modes de management actuels doivent évoluer pour admettre que les **erreurs sont indissociables de la prise d'initiative et sont sources d'innovation**.

Certains managers soulignent le fait que le degré d'autonomie est à **nuancer** en fonction du profil du salarié (compétence, expérience, âge, personnalité...). D'autre part, les collaborateurs doivent être **guidés** dans cette montée en autonomie pour être capables de « s'autogouverner ». Cela nécessite un véritable **apprentissage et un accompagnement**. Le risque est que les personnes les plus extraverties, avec une forte personnalité, pourraient avoir tendance à s'emparer de ces marges de liberté, alors que d'autres auraient aussi des choses à exprimer mais ne le feraient pas forcément.

« Si les salariés n'ont pas les compétences, vous ne leur rendez pas service en les rendant autonomes. Soit ils vont être un peu excessifs en termes de confiance, soit inversement ils ne vont rien faire. » (Terrain L)

« La capacité des collaborateurs à s'autogouverner est le principe le plus difficile à mettre en œuvre car ils n'en ont pas l'habitude et souvent ils n'ont pas l'information. Le chef, généralement, sa plus-value vient du fait qu'il

*peut prendre les décisions parce qu'il a les infos que les autres n'ont pas. »*  
(Terrain D)

*« Dans l'autodirection, au-delà de l'information, une des conditions importantes, c'est d'être capable de s'exprimer, d'exprimer les désaccords, pour arriver à une solution ensemble. [...] Il faut que les grandes gueules ne prennent pas le pouvoir sur les timides dans un système décentralisé. Il faut veiller à cela. C'est le boulot du management. »* (Terrain D)

Même si la place du contrôle dans ces nouveaux modèles de management n'est pas aussi prépondérante que dans les organisations traditionnelles, de **nouvelles formes de contrôle apparaissent**. Le contrôle peut se faire par le respect du cadre de référence, des procédures ou par l'atteinte des objectifs fixés. L'objectif est, à terme, que les principes d'auto-organisation, de coordination, remplacent les mécanismes classiques. Cela demande du temps et de l'accompagnement. Enfin, les collaborateurs parfois même « s'éjectent automatiquement » (terrain B), lorsqu'ils s'aperçoivent que le mode d'organisation ne leur correspond pas.

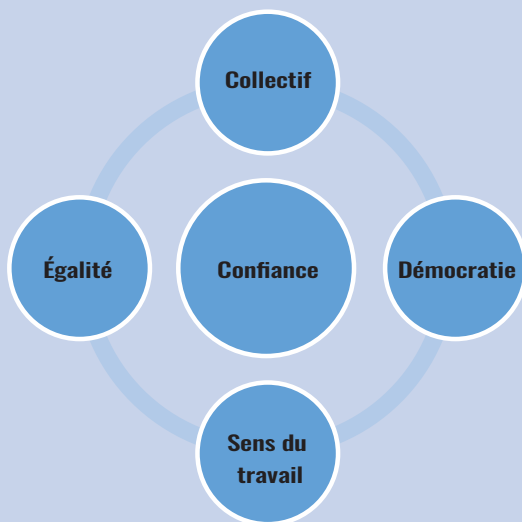
*« Si on commence à faire des autocontrôles, des contrôles extérieurs et des personnes qui contrôlent les personnes qui contrôlent, on n'est plus dans le schéma de l'entreprise libérée. »* (Terrain L)

*« Le contrôle ne produit pas de valeur. Au contraire, le contrôle fabrique des menteurs. »* (Terrain AF)

### 2.3.2. La philosophie des innovations managériales

Les modèles et les pratiques s'appuient sur des principes, qui, eux-mêmes, prennent leurs racines dans des valeurs philosophiques plus profondes, que les managers ont exprimées de façons diverses.

### Schéma n° 19 : Les valeurs philosophiques



(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulotte et Rymeyko, 2021)

Il y a tout d'abord la valeur « **confiance** ». Au-delà de celle qui est accordée au collaborateur au regard de ses compétences, les principes de management expérimentés laissent penser qu'il s'agit plus généralement de la confiance en **l'être humain**.

*« Mon concept, c'est la confiance a priori et pas a posteriori : au moment où l'on intègre un nouveau collaborateur ou que l'on rentre en partenariat sur une nouvelle activité avec un groupe ou un individu dans l'entreprise, c'est qu'on lui fait pleinement confiance. On lui délègue des moyens de décisions et d'investissement qui vont avec. »* (Terrain L)

*« Pour certains qui sont à un haut niveau, on met du coaching. C'est sûr que s'ils n'acceptent pas, c'est peine perdue. Petit à petit, ils prennent confiance en eux. Si on n'a pas confiance en soi, on n'a pas confiance dans les autres. »* (Terrain O)

Cette confiance, accordée a priori aux acteurs, s'accompagne souvent dans les entreprises d'un **management de type « bienveillant »**.

*« Ce qui revient souvent dans les instances de dialogue social, ce qu'on attend, c'est un management bienveillant, évidemment, c'est-à-dire manager mais avec une certaine empathie, avec une certaine compréhension, on est moins dans des managements directsifs. »* (Terrain AG)

*« Chez nous, l'objectif est de mettre en place l'état d'esprit, la philosophie avec un management bienveillant et responsable. »* (Terrain F)

Nous avons entendu également la valeur « **égalité** ». Les valeurs des modèles innovants reposent sur la fin de « *la hiérarchie dominante* » (Laloux, 2015, p. 199). Les organisations engagées dans ces démarches tentent progressivement de **supprimer les avantages** acquis ou de les faire **partager au collectif**. Par exemple, l'espace café de l'équipe de direction du terrain O est mis à disposition de tous les collaborateurs et il n'y a plus de parking réservé aux membres de la direction.

*« On suivait juste des principes, trois en particulier : celui de l'égalité intrinsèque (on aplatit la pyramide) avec la suppression des privilèges (et on incitait à dénoncer les privilèges) ; celui de l'autodirection et de la capacité des collaborateurs à s'autogouverner. »* (Terrain D)

*« On reprend aussi ce que Getz appelle l'égalité intrinsèque, pour éviter de faire des différences entre les managers et les collaborateurs. Donc on s'efforce de gommer plein d'acquis, la voiture, les bureaux, la place de parking, etc. Tout cela disparaît. Si vous en avez besoin, il vaut mieux ne pas faire Opale. »* (Terrain D)

Les valeurs liées au « **collectif** » sont souvent ressorties des entretiens :

*« Il faut aussi privilégier le collectif et la performance du collectif ; cela se voit quand un manager fait cela et qu'il a le temps. »* (Terrain D)

*« On a chacun nos compétences qui sont différentes. Un chantier réussi, c'est quand on arrive à mettre tout cela en harmonie. »* (Terrain L)

La priorité donnée au « **sens** » du travail plus qu'aux outils et aux procédures semble également caractériser les innovations managériales décrites par les managers ; essayer, dans la mesure du possible, d'associer plaisir au travail (en comprenant les enjeux et l'utilité de ce que l'on fait) et performance.

*« Il a fait le constat que ces gars étaient avant tout des artisans, que la seule chose qui peut les faire tenir, c'est le travail bien fait, on retombe sur les travaux d'Yves Clot. Comme ce sont des artisans, la seule façon de fonctionner avec eux, c'est de leur laisser une autonomie totale sur la gestion de leur clientèle. Il a des équipes complètement autonomes. »* (Terrain AF)

*« Être obligé de faire des choses contraires à ses valeurs, c'est d'une violence inouïe. »* (Terrain AF)

Dans l'une des entreprises que nous avons observées, une démarche appelée CAP, pour « *confiance, autonomie, plaisir au travail* », a été mise en œuvre. L'idée principale est qu'aujourd'hui quelques individus ne peuvent plus détenir toutes les connaissances et toutes les informations utiles aux décisions, à la stratégie et même au fonctionnement d'une organisation. Cela signifie que la frontière entre ceux qui décident et ceux qui exécutent n'est plus adaptée, de

même qu'une hiérarchie formelle qui partage définitivement les rôles et les statuts. Une organisation qui favorise l'intelligence collective est préconisée. La démarche CAP met ainsi en avant la confiance et l'autonomie comme ciments de cette coopération collective. Elle y associe le plaisir au travail car l'autonomie et la confiance ne peuvent constituer des injonctions supplémentaires en provenance de la direction, elles doivent le plus possible être constitutives d'un processus de réalisation de soi de l'acteur.

Enfin, les **valeurs démocratiques**, liées à la possibilité pour les salariés de s'exprimer, sont constitutives des principes fondateurs des innovations managériales :

*« C'est-à-dire, une part large laissée aux collaborateurs, à la possibilité de s'exprimer, que chacun puisse exprimer des idées bonnes ou mauvaises, j'envisage vraiment l'entreprise sous la forme de la collaboration. »* (Terrain L)  
*« L'idée est de dire : "Vous êtes là depuis quelque temps, lâchez-vous, faites des propositions d'amélioration, sans filtre." Et ils sont animés, ils rendent compte à l'ensemble du Comex ; il y a eu des actions concrètes, ils cassent les codes, ils réinterrogent l'organisation. »* (Terrain D)

On peut remarquer que l'**acculturation** vers ces nouvelles valeurs **prend du temps** dans les organisations, notamment lorsque les managers et/ou les salariés ont été habitués à des principes de fonctionnement plus traditionnels.

*« C'est compliqué dans la fonction publique qui est très hiérarchisée, on part du postulat de base que c'est celui qui fait qui sait : le savoir est sur le terrain. La personne la plus importante pour nous, c'est celle qui est en relation avec le terrain, l'usage : il nous a fallu 10 ans pour faire passer cela. »* (Terrain AF)

Lorsque la marche paraît un peu trop haute, on constate que des formations sont organisées pour l'ensemble du personnel, afin d'en accélérer le processus :

*« Pour travailler sur l'autonomie des opérateurs, [...] on travaille sur quatre comportements et un état d'esprit. Les comportements sont : se responsabiliser et responsabiliser les autres ; partager ; encourager et agir avec une journée complète sous forme d'ateliers et des jeux. On a organisé 37 sessions de formation, 600 personnes à former. L'état d'esprit général est d'être positif. »* (Terrain AF)

Néanmoins, si les innovations managériales visent à questionner à la fois la division verticale et horizontale du travail ainsi que les valeurs, ce n'est possible que si le manager revoit sa façon de penser, son rôle auprès de ses subordonnés, sa place hiérarchique et même fonctionnelle et la représentation qu'il se fait de son métier et, de façon plus profonde, de ses propres valeurs.

### 2.3.3. Le rôle des managers en question

Le manager est l'acteur qui se retrouve le plus au cœur des innovations managériales et en ce sens, il a un rôle stratégique à jouer. À tel point que son engagement, sa capacité à comprendre et à intégrer les enjeux de ces innovations, ses compétences, ses valeurs et enfin ses convictions sont mises à rude épreuve. Nous soulignons ici tout particulièrement sa capacité à déployer l'intelligence collective autour d'objectifs qui aient du sens pour les salariés. De plus, son rôle en tant que porteur des innovations managériales, peut rendre la tâche exigeante et difficile. Enfin, nous avons observé, notamment pour les innovations réussies, que la ténacité dont faisaient preuve les managers puisait ses racines dans des convictions et des valeurs profondes.

#### A. LE MANAGER, CRÉATEUR ET DIFFUSEUR D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

**Rechercher l'intelligence du terrain**, c'est, entre autres, essayer d'aider les salariés à révéler leurs aptitudes et leur potentiel. **C'est aussi oser faire confiance.**

*« La chose que je combats, c'est la malveillance : "celui-là il est mauvais", "celui-là on n'en fera jamais rien"... ou les managers qui organisent l'échec de leurs agents avec des objectifs SMART, hyper détaillés, hyper objectifs, fixés intentionnellement pour démontrer que la personne fait mal son travail. Car cela fait beaucoup de dégâts au niveau humain. »* (Terrain D)

*« Si les équipes développent de mauvais comportements, c'est parce qu'on les a modelées comme cela, on les a mises dans ces situations. Donc se passer de tous les apports du collectif, en pensant que c'est nous qui avons la bonne décision, c'est une bêtise sans nom. C'est finalement parce qu'on traite les gens comme des enfants qu'ils se comportent comme des enfants. »* (Terrain D)

Le manager peut également chercher à **mettre en place un cadre de travail qui permette d'associer sens et performance**, ce qui semble faire défaut aujourd'hui, d'après certains responsables, comme ces deux témoignages d'entreprises différentes le montrent :

*« La démarche Opale repose sur deux convictions : plaisir au travail et performance ne sont pas antinomiques, bien au contraire, l'engagement crée la performance et découle d'un mix "liberté + responsabilité". »* (Terrain D)

*« On avait un travail très parcellisé, on essaie aussi de revenir un peu là-dessus. Les agents doivent retrouver du sens à leur travail, y compris dans leur relation avec l'allocataire ; je sais que ça c'est ce que je dis, mais ce n'est pas encore le cas sur le terrain, car ça dépend des gens, il faut déverrouiller. Les cadres doivent accompagner leurs cadres de proximité. »* (Terrain C)

Pour une organisation, revoir le rôle du management est souvent corrélé avec la révision du rôle des services supports. Ils peuvent passer d'un rôle de diffusion systématique de processus standards dans tous les services à un rôle de soutien et d'accompagnement des activités et des projets. Certaines structures sont allées jusqu'à les supprimer, comme c'est le cas pour le terrain L.

*« Dans notre entreprise, les RH n'ont plus de pouvoir. Au niveau du groupe, on n'a même plus de DRHG depuis le 01/09/20. On a un directeur général people & transformation, c'est le directeur de la transformation qui a absorbé les RH. »* (Terrain L)

Quelles que soient les formes prises par les innovations managériales, ou quels que soient les nouveaux modèles ou pratiques qui émergent, nos observations et l'ensemble de nos données convergent vers le constat que **le manager vit ou subit, dans ces contextes, une très forte modification de son rôle et des attentes autour de sa fonction**. L'expression *« on ne manage plus comme avant »* revient dans de nombreuses situations.

L'un des impacts possibles d'une innovation managériale qui tend généralement à donner plus de responsabilités et d'autonomie aux équipes, est la **réorganisation du temps de travail des managers et de leur mission**. Les managers se transforment en guides, en **facilitateurs**, en accompagnateurs, et développent des rôles de conseillers qui alimentent les équipes en informations et en moyens. Ils œuvrent pour créer ou entretenir la dynamique sur le nouveau mode d'organisation mis en place.

*« Il y a une doctrine qui me guide : c'est celui qui sait qui fait. Le manager doit être un facilitateur, donner les moyens aux gens de réussir. C'est fini le temps où les gens étaient au service de. Chacun a un rôle à jouer dans l'entreprise qui est complémentaire. »* (Terrain L)

*« Le manager va aider à découvrir les solutions, il va être plus sur le conseil et l'accompagnement que sur l'injonction et l'autorité. »* (Terrain O)

Les innovations permettent à certains de dégager du temps, nécessaire à la réflexion ou à **une valeur ajoutée renouvelée**. L'objectif est de **contribuer à la performance collective**, parfois en reconfigurant l'organisation pour que tous se situent au même niveau hiérarchique, parfois en se mettant en retrait pour laisser les salariés ou agents en responsabilité.

*« Un des indicateurs, c'est mon temps personnel en tant que manager. Est-ce que je suis en temps contraint ou en temps libre. Est-ce que je passe mon temps à régler des problèmes techniques qui auraient pu être réglés sans moi ou est-ce que les gens se débrouillent. Quand j'ai l'impression que les gens font, moi en tant que manager, je peux faire du développement, réfléchir à apporter plus de valeur ajoutée, etc. »* (Terrain D)

« D'après le sondage GPS (global people survey), on voit qu'il y a une très belle évolution de la place du manager car on lui a laissé plus de place, plus d'autonomie même si c'est extrêmement structuré. Il est force de propositions sur certains points, il est très proche de son collaborateur, l'assistant de production. » (Terrain M)

« Dans tout cela, on fait évoluer la posture des managers, on fait sauter les strates. Les managers deviennent coaches, ils récupèrent du temps (moins d'arbitrage à faire, moins de planification, auto-affectation des missions par les équipes...) pour venir en appui aux équipes, pour les aider à monter en compétences, pour réguler des conflits, etc. » (Terrain D)

Dans ce contexte d'innovation et de changement, le profil du « bon manager » est posé. Un invariant revient dans l'ensemble des données que nous avons pu collecter : c'est celui qui va réussir à « **fédérer sur le pourquoi** et qui va **libérer sur le comment** » (terrain D). Le manager va être chargé de donner du sens au travail et au collectif, va déployer des logiques de management bienveillantes et stimulantes avec ses équipes (les accompagner, les faire grandir, les former...), tout en maintenant un cap et des règles de vie collective.

« Mon rôle est de donner du sens, de la vision, je souhaite que les équipes s'auto-organisent de manière collaborative pour prendre en charge l'activité, pour monter en compétences ou en qualité. » (Terrain D)

« Un manager est une personne bienveillante qui soutient, qui encourage qui stimule et qui donne la voie, etc. mais c'est aussi quelqu'un qui sait donner le cap, qui sait recadrer, qui sait dire "ça ne va pas". C'est à la fois la douceur et la force. Je pense qu'il faut ces deux aspects pour que l'on ait des vrais leaders et des managers qui peuvent permettre de faire progresser le collaborateur. » (Terrain J)

« Il n'y a pas de profil type du manager dans ce contexte. Il n'est ni permissif, ni directif, ni coopératif, ni déléguatif. Il doit s'adapter. Cela dépend du sujet, ou du moment ou des gens. Le bon manager c'est celui qui ne croit pas qu'il y a un profil type. » (Terrain D)

### B. LE MANAGER, PORTEUR DU CHANGEMENT

Dans certains cas, le manager devient le **porteur du changement**, celui qui est à l'initiative, qui impulse la dynamique. Dans ce contexte, il peut être à la recherche de relais internes ou d'un signal politique pouvant le conforter dans sa démarche et lui donner une nouvelle impulsion. Le succès d'une démarche d'innovation peut reposer sur l'implication des managers, véritable relais pour l'appropriation et la diffusion d'une démarche d'innovation.

« J'étais moi-même force de proposition pour mon service, j'amenais les



*choses, mais j'étais au bout de mes idées et je trouvais que ce n'était pas tout à fait satisfaisant car le jour où je ne serais plus là, tout pouvait s'arrêter. La démarche Opale a été importante pour que je passe la seconde. Pour arrêter de faire en sorte que ce soit le manager qui soit à l'initiative. » (Terrain D)*

*« C'est vraiment "l'escalier se balaie par le haut", c'est-à-dire la cohérence entre ce qu'on dit et ce qu'on fait. C'est l'exemplarité, c'est donner l'exemple : consacrer du temps à ses collaborateurs, se montrer disponible, donner ses objectifs réels, etc. » (Terrain J)*

Le manager doit aussi s'adapter aux nouvelles exigences liées à son poste ou aux nouveaux espaces de travail. Cela demande un **changement de posture** et parfois un **changement de profil**. Le manager doit impérativement s'inscrire dans le projet, dans la philosophie du mode de management décidé ou impulsé par sa hiérarchie ou en vigueur au sein de la structure, au risque d'être exclu ou mis à l'écart de l'organisation.

*« Le plus grand changement sur les 10 dernières années, c'est surtout sur la disponibilité du manager. Avant le bureau était fermé, il fallait prendre rendez-vous. Aujourd'hui, il n'y a pas de bureau fermé, on fonctionne en open-space. Il peut lui parler de tout, de rien, à titre personnel ou pas. Il y a beaucoup plus de proximité. » (Terrain M)*

*« Dans les services internes, on a doublé les effectifs en 10 ans, en faisant entrer des managers qui venaient d'autres enseignes. Certains ont du mal avec le style de management d'ici, ils ont du mal avec le management doux. Ils finissent par partir. On évoque souvent ce sujet avec les dirigeants pour qu'on soit vigilants. Il ne faut pas qu'on soit consanguins entre nous, mais le sang neuf doit s'inscrire dans le projet de l'entreprise sinon cela ne marche pas. On a besoin de managers très ancrés dans l'empathie, pas dans le directif. » (Terrain N)*

Ces nouveaux environnements de travail ou de prise de décision entraînent très souvent la nécessité de mettre en place des **formations pour accompagner les managers** dans leurs nouvelles fonctions.

*« On a lancé des formations pour les managers avec par exemple "Détection des risques psychosociaux", ou "Maîtriser les temps de réunion". » (Terrain N)*

*« Nous, ce que l'on veut, c'est que les encadrants de proximité soient formés pour pouvoir détecter et remonter les innovations du quotidien très pragmatiques qui vont changer les choses. Parce que je crois beaucoup plus au petit matin qu'au grand soir. Je pense que l'innovation, c'est la somme de bonnes pratiques. » (Terrain G)*

L'innovation managériale a donc globalement un impact important sur l'organisation, sur sa structure, sur l'organigramme et les circuits de prise de décision. Tous ces éléments affectent la ligne managériale et son positionnement par rapport à ses équipes. Son rôle évolue fortement, sa position et son pouvoir peuvent être remis en question. **Ces situations peuvent être extrêmement difficiles à vivre.** Le manager bascule dans un rôle d'écoute, d'appui, d'accompagnement et plus forcément de décideur. Il peut par exemple être difficile pour un manager de s'autocensurer, de ne pas exprimer son avis, de laisser les équipes décider ou apporter elles-mêmes des solutions à leurs problèmes, etc. Cela peut s'avérer contre-nature et exiger **un travail sur soi** très important.

*« Mon rôle c'est d'écouter jusqu'au bout, même si au bout de trois secondes je sais très bien où il faut aller, j'ai déjà la réponse dans la tête, et comme je veux être efficace, j'ai vraiment envie de lui donner la réponse, mais il faut écouter jusqu'au bout et lui dire : "Et tu comptes faire quoi ?" et le laisser en plan ou dire : "si tu y crois, fais-le". »* (Terrain AF)

*« On va à contre-courant de ce qui se passait jusqu'alors. Faire en sorte que les managers ne prennent plus les décisions à la place des autres. »* (Terrain O)

*« Souvent le manager doit montrer qu'il est fort. Pas du tout, au contraire, il faut être un passeur : les faire grandir et même s'effacer. Il ne faut pas hésiter à ce qu'ils soient meilleurs que nous. »* (Terrain Q)

Laisser un membre de l'équipe présenter les projets au niveau d'un comité de direction, alors qu'historiquement seuls les managers pouvaient siéger dans ce type d'institution, **peut aussi être douloureux pour certains managers.** Il faut savoir déléguer, responsabiliser ou encore partager. Or certains managers se sont parfois battus pour être à ce niveau de reconnaissance et pour gagner leur place au sein de ce qui peut parfois s'apparenter à une caste comme celle de la direction et se rapprocher du pouvoir de décision.

Les innovations managériales peuvent ainsi avoir plusieurs impacts en ce sens : court-circuiter les lignes ou les relations hiérarchiques traditionnelles, donner un accès direct à la direction générale pour des opérationnels et redistribuer les cartes dans le processus de décision et de négociation. Pour toutes ces raisons, il paraît très important **d'accompagner les managers.**

*« Je ne peux plus briller par l'activité. »* (Terrain AF)

*« C'était nouveau pour les pilotes de projet de devoir directement négocier avec les autres responsables, y compris la direction générale. Je faisais un point une fois par mois avec le PDG, alors qu'il y avait deux ou trois niveaux entre nous. Ce mode de management induit un télescopage des hiérarchies. »* (Terrain T)

« J'ai un système très ouvert, il y a toujours deux places libres dans le Codir pour les salariés sur toute la séance ou sur des séquences qui les intéressent. Cette situation est parfois dure à gérer. Quand on a des managers qui ont mouillé la chemise pour accéder à leurs postes, ouvrir le Codir à d'autres peut être problématique. Il faut donc accompagner le manager. » (Terrain D)

« Au départ, on est moins confiants. C'est plus facile de taper le poing sur la table. Le responsable doit plus se dévoiler, c'est plus exigeant. On se met plus à nu. » (Terrain A)

Certains managers, malheureusement, peuvent aussi être les victimes de la nouvelle organisation mise en place. Les innovations managériales peuvent amener l'entreprise à supprimer des lignes hiérarchiques ou à réduire les fonctions d'encadrement. Dans ces contextes, **les managers doivent quitter le service ou la structure, ou au mieux revoir leur rôle et leur positionnement.**

« Le problème vient de la nouvelle organisation. On va enlever les managers de proximité, on supprime des niveaux. On va mettre un technicien "+" sur le site. » (Terrain A)

« Dans les équipes de projet, il y a des "team leaders", on insiste sur le fait qu'il n'y a pas de notion de hiérarchie, pas de chef. » (Terrain R)

Et cela peut aussi être **source de perturbations pour des opérationnels** qui estiment qu'un manager est là pour décider et pour trancher. Dans ce contexte, les managers peuvent être conduits à « reformaliser » les pratiques dans un mode d'organisation qui pourrait donner l'impression d'une forme d'anarchie.

« Je pense que c'est toujours pareil, c'est un dosage, il faut pouvoir laisser une certaine autonomie aux agents pour qu'ils puissent trouver un sens à leur travail, donc ça passe par l'autonomie forcément, mais je pense aussi qu'ils attendent un manager qui soit présent sur le terrain, qui puisse prendre des décisions, qui puisse prioriser. » (Terrain F)

« On a besoin d'identifier ceux qui ne sont pas à l'aise avec cela ; certains par exemple ne sont pas à l'aise avec le fait que les décisions ne soient pas prises par le chef. Tant pis. C'est un problème de confiance. Ils peuvent avoir du mal à rompre avec les schémas traditionnels. Quand je dis par exemple que mon bureau, qui était historiquement celui du directeur, cela devient un bureau de passage, et que quand je ne suis pas là n'importe qui peut s'y installer, les secrétaires n'ont pas compris : "Ah non vous êtes quand même le directeur". C'est surprenant, il faut faire avec. » (Terrain D)

### C. LES CONVICTIONS ET LES VALEURS DES MANAGERS

En écoutant les managers, lorsqu'il y a une réelle volonté de mettre en place

une innovation managériale, on observe que, souvent, elle peut être liée à une conviction personnelle confortée par un modèle vu ailleurs. Celui-ci joue le rôle de révélateur, comme le montrent ces extraits provenant de deux managers différents appartenant à l'entreprise D :

*« Rentrer dans la démarche Opale, il y a 3 ans, a d'abord été une démarche personnelle. C'est une question de sensibilité. J'ai la conviction que les gens sont plus efficaces quand ils travaillent sur quelque chose qui leur plaît. [...]. L'idée était de partir sur "qu'est-ce que les gens savent faire ?" et "qu'est-ce que les gens ont envie de faire ?". Donc j'étais sur l'envie, et sur les motivations. J'ai donc essayé de faire du sur-mesure pour tout le monde. » (Terrain D)*

*« L'idée défendue au travers d'Opale, c'est qu'il faut être prêt à lâcher du lest, à lâcher le contrôle. Il faut donc d'abord travailler sur soi. L'envie doit être le premier moteur et ensuite il faut oser. » (Terrain D)*

Dans cette entreprise, l'un des managers explique que si l'on va plus loin dans la possibilité laissée aux salariés de s'exprimer, c'est-à-dire s'ils ont la possibilité de remettre en cause certaines pratiques ou certains projets, il convient alors de poser la question du « pourquoi ? », impliquant les différents rôles professionnels qu'ils doivent assumer : cela peut marcher dans un service, mais pas partout. Il y a en effet un minimum de règles, de valeurs et de comportements à respecter afin de garder la cohésion de l'ensemble.

D'autre part, il s'avère dans cette entreprise que, plus on sort des processus, plus il faut des valeurs fortes et claires. D'ailleurs, travailler sur les valeurs permet non seulement de manager autrement, mais cela stimule également les activités d'innovation et de développement. On peut manager par la culture en commençant par exemple à travailler sur les éléments « émergés » de l'iceberg. Il s'agit de la partie visible de la culture, comme les symboles (tenues vestimentaires, places de parking, organisation des bureaux, éléments qui marquent les différences de niveaux hiérarchiques). Par la suite, on travaillera sur les valeurs, les principes, ce qui est toléré et ce qui ne l'est pas, ce qui est jugé bon ou mauvais pour l'entreprise, par exemple.

Il ressort de la plupart des témoignages que toute démarche qui consiste à modifier profondément les valeurs, la façon de se comporter, de communiquer, de manager, prend énormément de temps, parfois 10 ans, comme le remarque un responsable d'une collectivité locale (AF) qui s'est inspiré de Zobrist (entreprise Favi).

Au-delà des valeurs ou convictions portées par les managers, certaines innovations visent à questionner celles des salariés, à l'instar de Kiabi. Avant de lancer une démarche collective, l'entreprise a commencé par exiger que chaque salarié fasse un travail sur soi. Ensuite, elle s'est appuyée sur l'écoute de 100 % des 8 200 collaborateurs de l'entreprise (Verrier et Bourgeois, 2016).

Enfin, il est intéressant de remarquer que tous les managers ne sont pas d'accord pour mettre les clients au centre des préoccupations et des principes de management. Certains ont la conviction que si l'entreprise prend soin de ses salariés, ceux-ci prendront soin de leurs clients. Nous pouvons citer par exemple l'entreprise GT Location, qui, s'inspirant de l'ouvrage *Les Employés d'abord, les clients ensuite* écrit par Nayar, a mis en place une démarche GTE (« *grandir tous ensemble* ») à la suite de la crise économique de 2008. Celle-ci s'appuie sur plusieurs leviers et outils, dont la création d'un réseau social interne permettant aux salariés de s'exprimer sur des sujets qui leurs tenaient à cœur ainsi que sur la création de plusieurs dispositifs de communication informelle. Cette démarche a conduit à remettre en cause le comportement des managers et à prendre plusieurs décisions de nature organisationnelle, comme des créations de postes, une révision de la division verticale du travail ainsi qu'une modification des modes de gouvernance. L'ouvrage de Laloux (2015) a largement inspiré cette phase de l'innovation managériale.





# CHAPITRE 3

## LES INNOVATIONS MANAGÉRIALES : UNE DISTANCE NÉCESSAIRE





## Les innovations managériales : une distance nécessaire

Cette troisième partie propose de prendre du recul par rapport aux éléments observés et recueillis sur le terrain et présentés dans la partie 2, notamment grâce aux travaux critiques existants sur les innovations managériales actuelles. Elle présente dans un premier temps une analyse réflexive sur les différentes finalités de ces innovations (3.1), puis elle fait un état des lieux de leurs principaux impacts, tout en soulignant un certain nombre de conditions de réussite et de risques de dérives (3.2). Enfin, elle vise à montrer en quoi le contexte de la crise sanitaire a, d'une certaine façon, fait émerger de nouvelles pratiques managériales (3.3).

### **3.1. Quelles sont les finalités réelles de ces nouveaux modèles de management ?**

Comme nous l'avons souligné dans la partie 1, les organisations contemporaines recherchent de façon permanente des modèles managériaux capables de garantir leur survie et de répondre aux nouvelles attentes de l'ensemble des parties prenantes. Les finalités recherchées sont souvent rationnelles (3.1.1) mais peuvent aussi s'expliquer par l'adoption de comportements mimétiques (3.1.2).

#### **3.1.1. Des finalités rationnelles**

Au-delà des raisons génériques évoquées dans la partie 1, les organisations interrogées dans le cadre de notre étude ont insisté sur le fait que les innovations

managériales constituent un véritable moyen d'améliorer la performance économique, d'une part. Parallèlement, elles peuvent permettre de redonner du sens au travail en libérant les salariés de la notion de travail prescrit, lorsque celui-ci empêche de bien faire son travail. Ces finalités rationnelles affectent directement et indirectement le bien-être et l'engagement des salariés.

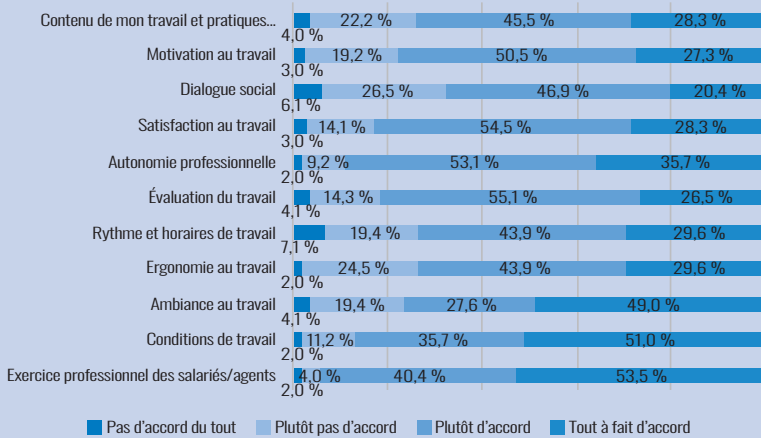
### A. VERS PLUS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Les entretiens avec les membres de la direction et les responsables ont montré que les performances économiques sont souvent satisfaisantes et ont été influencées positivement par les innovations managériales, même si leur mesure concrète, il est vrai, reste délicate. Il est donc pertinent de se demander ce qui explique cette performance accrue. La réponse se trouve-t-elle dans la simplification de la structure organisationnelle ou dans la libération des marges de manœuvre et du « pouvoir agir » des collaborateurs (Clot, 1999) ? Certaines démarches innovantes ont parfois été mises en œuvre pour faire face à des réductions d'effectifs ou à des manques de moyens. La crise de 2008 a incité un certain nombre de dirigeants à installer des schémas managériaux en rupture avec les modèles traditionnels, qu'ils aient pour objectif une rationalisation de l'organisation ou une refonte totale de la façon de travailler. Ainsi, alors que certaines démarches visent, comme nous l'avons montré dans la partie 2, à améliorer la compétitivité des organisations en mutualisant certains services ou en restructurant l'organigramme par exemple, d'autres visent l'instauration d'un management plus humain et plus démocratique. Les publications sur cette thématique sont la plupart unanimes pour reconnaître que « *la confiance, ça rapporte* » (Linhart, 2021, p. 199). Jean-François Zobrist, l'ancien dirigeant de la fonderie Favi explique que son objectif était de rendre les gens heureux et que cela a entraîné une hausse du résultat en cashflow.

### B. VERS UNE LIBÉRATION VIS-À-VIS DU TRAVAIL PRESCRIT

Si le fonctionnement bureaucratique des organisations représente un frein et limite les travailleurs dans leur capacité à se consacrer au travail réel, il ressort de notre étude que les démarches innovantes engagées par les organisations étudiées ont des effets positifs notamment sur l'autonomie, l'ambiance, la satisfaction au travail, la coopération et le degré d'engagement des collaborateurs. Les résultats présentés dans la partie 2 mettent en évidence un certain nombre de principes et de valeurs récurrents. Le graphique suivant, qui résume les impacts dans les structures que nous avons questionnées, montre par exemple que l'autonomie au travail est une des variables les plus citées comme résultat des innovations managériales (par près de 89 % des sondés).

### Graphique n° 9 : Impacts des innovations managériales



(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

La mise en place d'organisations agiles, dans lesquelles les procédures, les niveaux hiérarchiques notamment sont réduits, vise progressivement à effacer les contraintes de la bureaucratie, considérée par les sociologues comme un mode de domination qui « *régit largement nos existences voire nos destins* » (Courpasson, 2019, p. 44). Cette volonté des entreprises et des organisations de faire table rase des vieux principes du taylorisme basés sur les divisions verticales et horizontales du travail permet de redonner aux acteurs des marges de manœuvre et du « *pouvoir d'agir* » (Clot, 1999, p. 185). La montée en puissance du principe d'autonomie déjà amorcé par le management participatif dans les années 80 et le mouvement de nouvelles formes d'organisations comme les sociétés coopératives et participatives (Scop) prend une nouvelle ampleur avec les modèles d'organisation tels que : l'holocratie, l'entreprise libérée, l'organisation Opale... Avec ces modèles innovants, le principe d'autonomie est poussé à son extrême puisqu'il s'agit de rendre « *la majorité des salariés complètement libres et responsables d'entreprendre toutes actions qu'eux-mêmes, pas leurs supérieurs ni même les procédures, décident comme étant les meilleures pour réaliser la vision de leur entreprise* » (Getz, 2017, p.92). Il est question, selon les dirigeants de ces organisations et les auteurs de ces modèles, de révolutionner le rapport que peut entretenir un salarié/agent avec son travail pour atteindre notamment le dernier niveau de la pyramide de Maslow « *l'accomplissement de soi* » (Laloux, 2015). Il s'agit pour les organisations de mettre la priorité sur le sens du travail en donnant aux acteurs les moyens d'agir, c'est-à-dire valoriser le travail réel, nécessaire à la santé mentale des travailleurs (Clot, 2021).

Les indicateurs de performance sociale, analysés de près par les organisations étudiées, montrent que l'objectif visant à revaloriser le sens du travail est en partie atteint. Au sein de l'entreprise D par exemple, les collaborateurs de la filiale M, largement investie dans la démarche Opale, se sont exprimés très positivement sur la perception qu'ils ont de leur travail et de leur rapport avec celui-ci (en cohérence avec les résultats d'Arnoux-Nicolas, 2019).

### 3.1.2. Aux finalités déguisées

#### A. LES EFFETS D'IMAGE

Les organisations innovantes sont soucieuses de leur image, il s'agit d'un thème préoccupant qui consiste à rendre les postes de travail attractifs surtout pour les nouvelles générations. Aujourd'hui, les entreprises ne proposent pas uniquement des postes de travail mais aussi des valeurs à intégrer et à partager. Dans une économie de plus en plus axée sur les compétences et les savoirs, l'attraction et la fidélisation des talents deviennent des défis majeurs pour les organisations. Nous avons choisi de placer cette stratégie (afficher un management moderne pour améliorer l'image) parmi les finalités déguisées parce que ce choix n'est pas forcément cohérent avec celui qui permettrait à l'organisation d'être efficace. Cependant, cette démarche n'est pas non plus dénuée de toute rationalité puisque l'objectif est d'attirer des salariés et des clients. En effet, les travaux scientifiques sur la marque employeur (Soulez et al, 2014 ; Viot et Benraïss-Noailles, 2014) mobilisent souvent le modèle d'attraction-sélection-attrition (Schneider et al., 1995) qui montre qu'une organisation est perçue comme attractive par un candidat si ce dernier remarque une forte congruence entre ses caractéristiques personnelles et les valeurs de l'organisation et ses systèmes de récompenses. Une marque employeur claire et cohérente permet d'améliorer la qualité du recrutement, la satisfaction et l'engagement au travail. Dans ce cadre, les modèles innovants constituent un levier stratégique.

*« Le schéma que l'on défend, il fait parler de lui et on a de très nombreuses candidatures spontanées par mois à l'accueil. Même si, avec le contexte géographique, on est proche de la frontière, il est évident que la Suisse fait de l'ombre, on arrive quand même à recruter une à deux fois par an des collaborateurs du secteur qui sont emballés par le projet et la vision de l'entreprise. » (Terrain L)*

On perçoit dans cette citation l'ambiguïté autour de la rationalité : le dirigeant a d'abord mis en place un management conforme avec ses valeurs et l'attrait qu'a suscité son entreprise n'a été qu'une conséquence ; ce n'était pas une stratégie délibérée, ce qui peut être potentiellement le cas.

## B. LES EFFETS DE MODE

On constate une prolifération importante des modèles innovants tels la pyramide inversée, l'holocratie et celui des entreprises libérées pour ne citer que quelques exemples. Comme le souligne Linhart (2021, p. 30), ces innovations managériales « se succèdent à un rythme effréné ». Il semble alors pertinent de se demander si cet engouement représente un phénomène de mode, « une croyance collective relativement transitoire » (Abrahamson, 1996, p. 257) et si les dirigeants ne sont pas en partie influencés par des facteurs qui peuvent être irrationnels.

*« Fin des années 2010, la qualité, les bonnes pratiques, la démarche lean, l'optimisation, les bonnes procédures étaient à la mode. On faisait travailler les équipes pour savoir quelles étaient les bonnes pratiques. Mais l'initiative venait du haut, les idées venaient du haut, et les agents de terrain ne donnaient pas leur avis, ils voyaient ça comme une mesure (ou une mode) de plus venant de la direction. » (Terrain C)*

Comme nous l'avons développé dans la partie 2, la veille sur les innovations managériales joue un rôle très important. Les dirigeants et responsables nous ont effectivement très souvent fait part de modèles d'entreprises et d'organisations dont ils souhaitaient s'inspirer.

*« Le premier qui m'a inspiré pour l'organigramme c'est Philippe Benquet, de la société Acorus. Il est pas mal présent sur les réseaux sociaux. Il a pris la société Acorus où il y avait 60 personnes et aujourd'hui ils sont 600. Chez lui, son organigramme, ce sont des engrenages. Chaque engrenage représente une équipe de 10 personnes en totale autonomie. » (Terrain L)*

Si certains d'entre eux suivent le mouvement, certains dirigeants font davantage confiance à leurs nombreuses années d'expériences et de réflexivité, et se sont engagés durablement dans ces nouvelles approches managériales.

### 3.2. Quels sont les impacts des innovations managériales ?

Comme dans tout projet innovant, l'innovation managériale avance avec son lot de convaincus et de leaders, de résistants ou d'opposants et enfin de suiveurs, ni particulièrement pour, ni contre. Quelles que soient les difficultés soulevées, un élément ressort de l'ensemble de nos terrains d'observation : l'innovation doit, au bout d'un délai plus ou moins long, être source de performances : « servir la performance économique durable » dans l'entreprise G ou « donner des résultats pour permettre aux équipes de continuer à avoir des budgets et des soutiens » dans

l'entreprise D. Cette mesure des impacts est souvent délicate. Elle est parfois noyée parmi d'autres indicateurs et les entreprises peuvent manquer d'outils dédiés pour pouvoir observer le retour direct sur investissement. C'est parfois aussi « la maille » qui n'est pas suffisamment fine pour donner une information pertinente aux équipes et à la direction. Cette absence d'indicateurs peut être préjudiciable aux pratiques d'innovation. Elle peut entretenir le doute sur leur utilité, faire le jeu des sceptiques et ainsi mettre en péril la poursuite des expérimentations. Nos observations montrent des résultats contrastés, souvent positifs, mais comportant un certain nombre de limites que nous développons dans cette partie. Les expériences témoignent également des résistances face à ces innovations et aux changements qu'elles provoquent.

Comme évoqué précédemment, plusieurs facteurs déclencheurs peuvent être à l'origine des démarches d'innovation managériale. Elles ont néanmoins toutes en commun de rechercher davantage de performance à travers une meilleure efficacité organisationnelle. Plusieurs questions se posent : au bout de combien de temps l'efficacité de l'innovation sera-t-elle perceptible ? Les indicateurs classiques seront-ils pertinents pour la mesurer ? Un élément paraît certain : à partir du moment où les résultats sont bons, il semble assez naturel d'attribuer ces apports à l'innovation managériale. On valorise alors les initiatives et on cherche généralement à pérenniser les pratiques. Cependant, quand les résultats ne suivent pas, les acteurs, et plus particulièrement la direction, font très souvent porter la faute sur les équipes à l'origine des innovations managériales. On cherche un coupable et on préfère revenir à des modes de fonctionnement plus rassurants, plus classiques ou moins responsabilisants, comme nous l'expliquerons en évoquant les limites.

*« On nous dit "je te laisse faire, tant que cela produit des résultats...". Tant que tout va bien, personne ne dit rien. Quand ça va moins bien, on fait très souvent des raccourcis pour nous dire "c'est Opale", c'est open bar, c'est l'anarchie, il n'y a plus de chef, etc. Donc il faut rester vigilant sur la performance. On a beaucoup de personnes qui observent autour, et quand ça va mal et que vous avez respecté la structure pyramidale, on vous en voudra moins que si vous êtes dans un mode un peu décalé. Mais pour l'instant cela produit plutôt de bons résultats. » (Terrain D)*

Après avoir présenté les impacts positifs et négatifs des démarches innovantes mises en œuvre par les entreprises étudiées, nous évoquerons les freins, puis les points de vigilance et les conditions de réussite, ainsi que le risque d'apparition d'effets pervers, plus ou moins visibles.

### 3.2.1. Les impacts directs et visibles

Les résultats empiriques recueillis lors de la phase terrain ont permis de mettre en évidence un certain nombre d'effets positifs et négatifs suite à la mise en place de nouvelles approches managériales.

#### A. LES IMPACTS POSITIFS SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

La question des impacts soulève celle de la preuve de l'existence du lien entre la performance et le mode de management. Autrement dit, au-delà des effets d'annonce ou des effets de mode, comment l'innovation impacte-t-elle concrètement le quotidien des salariés et en particulier de ceux qui ne sont pas en responsabilité, agents ou employés ? Quels sont ses effets sur la performance économique et sur les résultats tangibles de l'entreprise ou de l'organisation ? À quel point impacte-t-elle aussi la performance sociale sur des dimensions de bien-être, d'ambiance ou encore d'engagement ?

L'impact de l'innovation managériale peut se mesurer au travers de ses **effets économiques positifs directs**. Certaines structures montrent des résultats très satisfaisants. C'est le cas, par exemple pour la société Schneider Electric, qui connaît des gains de 10 % par an de ses usines en Europe suite à la mise en œuvre d'une innovation managériale majeure appelée Animation à intervalle court (AIC). Celle-ci a consisté en particulier à modifier le mode d'organisation et les pratiques de management de l'entreprise, notamment en conférant des responsabilités accrues en matière d'amélioration de la performance aux premiers niveaux hiérarchiques. Buurtzorg, Favi, Poulit, Suchard-Mondelez ou encore Chrono Flex, qui sont des exemples d'entreprises, sont connues pour cela et particulièrement médiatisées. Toutes ont pu montrer et démontrer les impacts directs positifs de leurs démarches pour la performance financière de l'entreprise (ou de l'association pour Buurtzorg), avec des gains de chiffre d'affaires, de productivité, ou de temps (de soins, de livraison, de production...) très importants, tout en maintenant ou en contribuant à un niveau de performance sociale élevé. Deux de nos terrains d'observation, PME des secteurs de l'industrie et du BTP, montrent aussi des résultats directs importants.

*« On fait 10 % de croissance par an, on a doublé le chiffre d'affaires. »*  
(Terrain L)

*« La performance est juste incroyable, sur nos projets, on arrive à atteindre nos objectifs dans des temps qui sont ahurissants. C'est complètement lié à notre structure car on est d'une agilité folle. »* (Terrain B)

Au-delà des impacts sur le chiffre d'affaires, la performance commerciale, ou la rentabilité, l'étude des **taux d'absentéisme** ou de **turn-over** peut aussi



renseigner la structure sur les effets des changements mis en place. Ces deux indicateurs ont l'avantage d'informer rapidement l'entreprise sur les effets directs du mode d'organisation ou de management. « *On a une réduction de l'absentéisme de 30 % et on a divisé le turn-over par deux sur la plateforme de services* » est un exemple d'information claire et parlante pour toutes les parties prenantes de l'entreprise O. Ces deux taux semblent faire l'objet d'une attention toute particulière, non seulement pour le coût qu'ils génèrent, mais aussi pour leur impact sur une dimension plus sociale (climat ou ambiance de travail par exemple). Ce sont par ailleurs des indicateurs particulièrement suivis par les élus syndicaux dans certaines organisations.

« *Au niveau syndical, on est attentif aux arrêts de travail, et notamment aux arrêts courts.* » (Terrain N)

« *Le turn-over est suivi en permanence. Un indicateur de suivi pour les démarches d'innovation peut par exemple être le turn-over. Il est relativement bas pour le secteur.* » (Terrain N)

Dans de nombreux cas, les innovations managériales mises en place, qu'elles s'inspirent de modèles agile, Opale ou de l'entreprise libérée par exemple, ont des **impacts directs sur le fonctionnement** du ou des services. Ils sont globalement liés aux objectifs recherchés au travers de ces initiatives.

Dans le cas d'une grande structure privée où l'objectif affiché de l'innovation est une recherche de **simplification**, de facilitation ou plus généralement de toilettage des procédures, les décisions sont prises plus rapidement, la lourdeur administrative a tendance à diminuer, et l'organisation gagne en agilité. L'impact est jugé positivement.

Dans le cas d'une structure publique, un conseil départemental par exemple, où les impacts économiques ne sont pas forcément jugés prioritaires (même s'ils sont très suivis), c'est l'amélioration générale du fonctionnement des services, les **gains de temps et la satisfaction des usagers** qui sont visés. Le constat des acteurs interrogés est, qu'en effet, la démarche d'innovation managériale contribue bien à l'amélioration de ces aspects avec « *une amélioration des outils, du travail en équipe et de la transversalité et des services de meilleure qualité* » (terrain F).

L'innovation managériale peut indirectement permettre de **redonner du sens au travail**. La réorganisation qui s'opère est une manière de gagner en efficacité et en performance en termes de production, tout en favorisant une plus forte implication des salariés et en développant le sentiment de **plaisir au travail**. Dans ce contexte, « *la performance est une conséquence du bien-être, au travers du contenu de l'activité ou de la relation aux autres par exemple* », comme l'exprime un manager de l'entreprise D. L'idée est d'apporter du sens, et de « *faire marcher au bon pas dans le bon sens* » comme dans le cas d'une innovation développée sur la base du *lean* au sein de l'entreprise T. Dans ces

cas-là, comme dans la plupart des terrains que nous avons pu observer, les managers utilisent ce qui se passe concrètement au quotidien pour mesurer les effets des innovations sur la **performance sociale** et le **bien-être** des salariés ou agents : sur l'ambiance, sur la relation de proximité, sur la confiance mutuelle, etc. Dans ce domaine, l'idée de constater un développement de la motivation intrinsèque revient très souvent dans les expressions utilisées par les personnes interviewées. Dans le service public, au-delà de la recherche de satisfaction des usagers et de maîtrise budgétaire, une sorte de devoir de qualité au travail et de bien-être se dégagent également des objectifs des innovations mises en place.

*« Je vois l'engagement, je vois l'évolution de la maturité, la relation qu'on a ensemble qui est différente. »* (Terrain D)

*« Moi je suis persuadé qu'on ne peut pas transformer le service public si on ne met pas en place un environnement de travail bienveillant pour les agents. J'ai beaucoup d'indicateurs liés à l'équilibre vie privée-vie professionnelle, des indicateurs aussi liés aux risques psychosociaux. La qualité de vie au travail est un critère très important. »* (Terrain G)

Un autre impact important ressort des expressions des acteurs autour de la question de la **reconnaissance** ou du **sentiment d'appartenance**. Les innovations managériales développeraient en effet une forme d'autosatisfaction à appartenir à telle ou telle équipe, voire une **fierté** de représenter telle ou telle structure, du fait de l'image positive produite dans l'environnement interne ou externe. Les innovations sont ainsi parfois valorisées par des prix, éveillent la curiosité de l'entourage ou entraînent des sollicitations pour venir témoigner des expérimentations déployées auprès d'autres collègues ou du comité de direction. Les équipes innovantes deviennent des contextes à observer et à récompenser. Le sentiment d'appartenance est ici renforcé par le caractère très souvent collectif des modalités de fonctionnement et de coopération mises en œuvre au travers de l'innovation. C'est particulièrement le cas des structures fonctionnant en mode projet.

*« Lorsque l'on a eu des prix, des gens sont venus faire des audits. Ils disaient : c'est incroyable comme les gens réagissent, ils sont spontanés, ils ont les yeux qui brillent. Les nouveaux directeurs qui arrivent découvrent ce monde et ne pensaient pas que c'était à ce point-là. »* (Terrain O)

*« Avec Opale, on voit vraiment un changement dans le vécu avec des gens qui disent "oui je m'épanouis vraiment dans mon travail", "je suis bien", "je sens que j'utilise mes compétences", on sent grandir le sentiment d'appartenance, la fierté. »* (Terrain D)

*« On a reçu à l'agence un prix de l'innovation managériale sur le recrutement partagé, aujourd'hui c'est quelque chose de généralisé. C'est une pratique qui est devenue évidente. »* (Terrain D)

Un autre indicateur des impacts positifs des innovations managériales souvent cité est celui de la **communication bienveillante**. Les démarches d'innovation managériale sont propices à l'instauration d'un climat de confiance, à la transparence et à la communication non violente. Sur cette dernière, nombreuses sont les expériences nous montrant des formations spécifiques proposées aux salariés pour qu'ils puissent apprendre à résoudre eux-mêmes une partie des conflits ou à gérer des désaccords.

*« Au moment où l'on se rend compte qu'il y a un truc qui ne va pas, on en discute et on change. Il n'y a aucun amour propre derrière la décision qui a été prise. Hier, par exemple sur le montage d'une machine, cela aurait pu partir en engueulade, "vous n'avez pas respecté le protocole...", on s'est envoyé deux messages, cela s'est réglé. En termes d'agilité et de performance, on ne frustre personne. Il y a un problème : on gère. »* (Terrain B)

*« Dans ce contexte, une des initiatives qui a émergé, c'est "moi je pense que la solution, c'est d'être formé à la communication non violente et je propose de contacter des personnes qui forment à cela". On a dit "OK, vas-y", même si cela coûtait un peu d'argent. Sur le principe du volontariat, s'inscrivaient ceux qui voulaient. Il n'y avait pas d'injonction. Ils l'ont d'ailleurs appelée la communication bienveillante car ils n'imaginaient pas que cela puisse être violent. »* (Terrain D)

Dans le même sens, un autre indicateur très souvent utilisé est le **niveau d'engagement et de motivation** des acteurs, salariés, employés ou agents. A priori plutôt subjectif, il revient à maintes reprises dans nos observations et retient particulièrement l'attention des managers. Cette implication et cette volonté manifeste de prendre des initiatives, par exemple, reflètent pour eux le degré d'acceptation et d'appropriation de la démarche par l'ensemble des strates de l'entreprise ou de l'organisation, en particulier de la base. Ainsi, des activités faites en plus, une implication des salariés parfois en dehors de leurs heures de travail<sup>(27)</sup>, une participation active aux réunions, une forte autonomie, des initiatives pour rechercher des solutions à des problèmes ou pour créer de la valeur, sont autant de signaux susceptibles de montrer l'impact positif de la démarche d'innovation managériale sur la motivation des collaborateurs non managers.

*« Le troisième indicateur, c'est quand même le travail et la performance des équipes. Est-ce qu'on arrive à faire ce qu'on nous a demandé de faire. Et surtout qu'est-ce qu'ils font en plus. Et là ça peut être le feu d'artifice. C'est-à-dire que j'avais des agents qui avaient des projets secrets. Et on venait me voir en disant "maintenant on a besoin de sous", ou "on a trouvé un client",*

(27) Les limites de ces évolutions sont présentées plus loin.

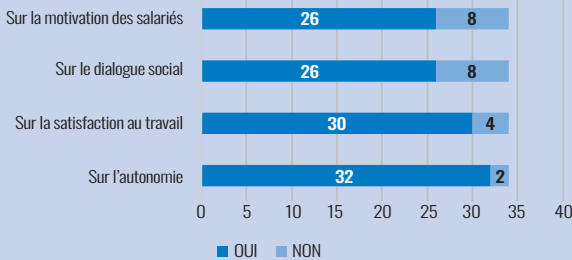
ou “bon, cela va finir par se savoir donc on vient t’informer”, etc. Ils ont fait cela sur leur temps libre. Ils avaient carte blanche pour se faire plaisir. Et à un moment tous ces projets peuvent rejoindre les intérêts de l’entreprise. » (Terrain D)

« On a demandé des volontaires pour travailler sur les valeurs : on a eu 500 candidats, vous imaginez : 40 % du personnel. » (Terrain O)

« Les retours que l’on peut avoir sont plutôt qualitatifs : des taux de participation aux sessions des ateliers dédiés à la mobilité, des retours des syndicats, des retours sur des niveaux de satisfaction ou d’intérêt, etc. » (Terrain D)

Les résultats de notre questionnaire corroborent ces éléments. Parmi les 34 retours exploitables de la population salariés/employés/agents/techniciens, nous constatons en effet qu’une grande majorité d’entre eux apprécient les impacts des innovations et relèvent leurs effets grâce à différents indicateurs, comme les gains sur l’autonomie ou le dialogue social, par exemple, comme le montre le graphique suivant.

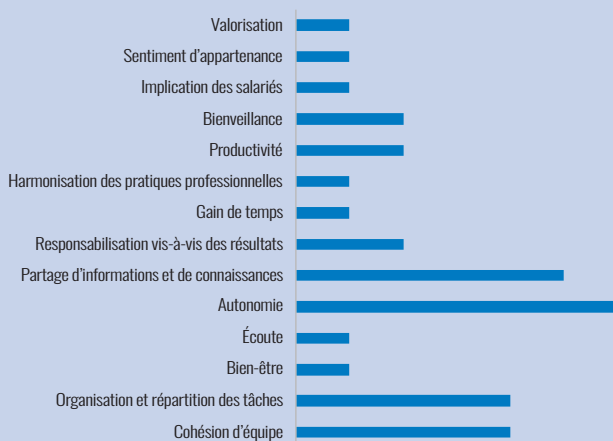
### Graphique n° 10 : Impacts positifs des innovations managériales



(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

Ces résultats sont par ailleurs confirmés par l’exploitation des retours à la question libre « Quels ont été les apports des innovations managériales à votre niveau ? », qui montre des impacts positifs sur l’autonomie, sur la communication et le partage d’informations ou encore la cohésion d’équipe.

### Graphique n° 11 : Apports des innovations managériales selon les opérationnels



(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

Les impacts peuvent aussi se manifester par des taux élevés de participation des membres du service à des manifestations ou des taux de réponse élevés à différentes enquêtes ou baromètres sociaux. Les baromètres sont plébiscités pour prévenir, mesurer, contrôler ou détecter des évolutions en termes de performance. S'ils sont à la maille de l'équipe, avec des réponses traitées rapidement, ils ont l'avantage de fournir une information anonymée, suivie dans le temps et fiable sur la santé de l'entreprise ou de ses services. Quelques verbatims permettent d'illustrer l'ensemble de ces propos et cet effet empowerment.

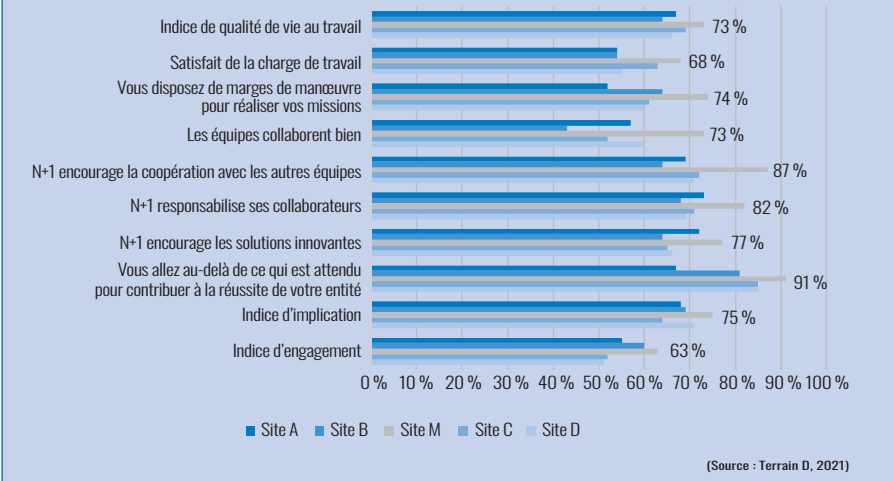
« Sur le baromètre sur l'ambiance, la reconnaissance, l'autonomie etc. On a des bons résultats. » (Terrain O)

« On est donc passé à une enquête plus courte, trimestrielle, avec cinq questions seulement. On a généralement deux questions fixes, pour pouvoir mesurer des évolutions, et trois questions qui varient en fonction du contexte (sur le confinement par exemple). On mesure la satisfaction des salariés, on voit et on sent qu'on est bien. » (Terrain N)

« Donc dès le début on a senti une tension car on nous demandait "Quels sont vos indicateurs ?", "montrez-moi que vous produisez des résultats" et on répondait "on ne va justement pas mettre d'indicateurs en place". On a tenu un an. On a quand même montré via le baromètre qu'on avait des sauts très importants en termes d'engagement, en termes de prise de décision, en termes d'autonomie. » (Terrain D)

Le cas de l'entreprise D est particulièrement parlant à cet effet. Le taux de réponse d'une équipe au baromètre interne est en soi un premier indicateur de la santé des salariés qui la composent. C'est également un indicateur très suivi pour mesurer les impacts d'une décision ou d'une innovation managériale sur les équipes. L'extraction des résultats du baromètre social pour la filiale de M, site particulièrement reconnu pour ses innovations en matière de management, permet par exemple de mettre en évidence les effets des démarches sur la qualité de vie au travail, sur la charge de travail, sur l'autonomie, sur la collaboration, sur la coopération, sur l'implication ou encore sur l'engagement des salariés. Sur l'ensemble de ces indicateurs, on constate que l'entité surperforme par rapport aux autres filiales (graphique n° 12).

### Graphique n° 12 : Indicateurs de performance de la démarche Opale sur la filiale M de l'entreprise D



Les innovations managériales impactent souvent l'autonomie des salariés, la qualité de vie au travail (QVT) ainsi que les pratiques professionnelles. L'ANI de 2013 et le plan santé au travail de 2016-2020 intègrent, dans une réflexion commune, l'objectif d'amélioration des performances et celui d'amélioration des conditions de travail en plaçant, au cœur de la réflexion, le travail comme facteur de santé. Le nouvel ANI de 2021 substitue le terme de « QVCT » (qualité de vie et des conditions de travail) à celui de QVT. D'une manière générale, les syndicats sont attachés à ce type de réflexion et sont vigilants quant à la

responsabilité des entreprises dans ce domaine<sup>(28)</sup>.

Enfin, concernant ces impacts en termes de performance sociale, nous pouvons citer le cas d'une entreprise qui contribue indirectement au **bien-être** de ses salariés grâce à la **politique de redistribution des bénéfices** dégagés par l'innovation managériale.

*« Si on regarde la rentabilité d'un point de vue purement comptable, elle ne s'est pas améliorée mais je suis un réel partisan du partage des richesses. On vit gracieusement, les gens partent en week-end, l'an dernier, ils sont partis trois jours à la feria de Nîmes et cela aux frais de la princesse. » (Terrain L)*

Dans le contexte d'incertitude actuel, tel que décrit en première partie de ce rapport, lié au Covid-19, à l'évolution des exigences et des contraintes de l'environnement ou encore à l'évolution des métiers, les innovations managériales semblent également poser des bases de travail et de collaboration intéressantes pour **mieux affronter l'avenir**. Elles permettent, dans un premier temps, de rendre les salariés ou les agents acteurs de leur développement, de les responsabiliser et de les faire gagner en agilité en les incitant à la réflexion et à la prise d'initiative. Les innovations contribuent au développement du savoir-évoluer ou du **savoir-devenir**. Elles permettent, dans un second temps, d'attirer des profils rares, experts dans leur domaine. Les innovations managériales rendent la structure **attractive** et permettent de recruter des profils « compatibles » avec la philosophie ou le mode de management mis en œuvre, et ainsi de faciliter l'ancrage des démarches dans le temps.

*« J'ai embauché un directeur, il vient juste d'arriver, il appartenait à un grand groupe national, il y en a cinq qui sont venus, j'ai dû arrêter l'hémorragie car je recevais des sms tous les jours. On aurait pu embaucher tout le monde sans aller les chercher. » (Terrain L)*

*« Ce qui me rassure, c'est qu'on cherche à faire que les gens soient autonomes, lucides, sceptiques, qu'ils soient capables de réfléchir et de réagir face à leur environnement. Je me dis que des gens comme cela seront capables de gérer une structure hiérarchique classique voire de lutter contre. C'est le principe de la croisade, je suis peut-être en train de former des croisés. » (Terrain B)*

*« La compatibilité Opale a été un très fort critère de recrutement, c'est même devenu un critère d'attractivité. On a des managers qui viennent d'autres entreprises, on a des managers qui viennent d'unités techniques, ils viennent car rien que notre façon de recruter leur donne envie de voir comment on fait autrement. » (Terrain D)*

(28) C'est le cas de la CFTC, par exemple, qui conseille aux entreprises de mettre en place des comités de suivi de l'ANI et qui met notamment en avant le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, particulièrement remis en cause par le télétravail.

Enfin, compte tenu du contexte sanitaire spécifique dans lequel les organisations évoluent depuis 2020, un focus sur les impacts des innovations managériales face au **Covid-19** nous a semblé intéressant. La crise sanitaire a eu comme effet direct d'**accélérer les projets en cours**, en particulier ceux touchant aux conditions de travail, aux rythmes de travail et aux espaces. Nous sommes ici en présence d'innovations décidées par nécessité, parfois dans l'urgence, avec injonction, mais qui apparaissent intéressantes pour toutes les parties prenantes. Le **télétravail** s'est fortement développé. Il nécessite de revoir les modes d'organisation, de collaboration, de management ou de contrôle des activités. Les organisations qui pouvaient être réticentes à cette modalité de **travail en distanciel** ont été contraintes de franchir le pas. Et nombreuses sont celles qui ont pu en tirer des enseignements et des perspectives pour l'avenir. L'innovation qui a consisté à laisser des salariés travailler à leur domicile, alors même que cela pouvait paraître inconcevable avant la crise dans certaines structures, a eu des impacts positifs sur la **performance** (ou a minima pas d'impact négatif), sur la **diffusion d'informations** et la **communication** et sur l'**engagement** des salariés. Dans certaines organisations, le retour en arrière paraît aujourd'hui compliqué. Des accords de télétravail qui entérinent la mise en place de relations contractuelles et managériales nouvelles, par rapport au fonctionnement classique, fleurissent actuellement.

*« Sur le télétravail, il est presque certain que cela va rester, même une fois la crise sanitaire terminée. » (Terrain U)*

*« On a vu des lignes bouger car on a vu des gens à tous les niveaux de l'organisation. Il s'agissait de webinaires (il y avait aussi des réunions Teams), où il était possible de faire passer de l'information descendante mais aussi de faire remonter de l'information (système : lever la main et chat). Ça permet de répondre aux attentes des équipes, et il y avait une prise de parole plus régulière. » (Terrain U)*

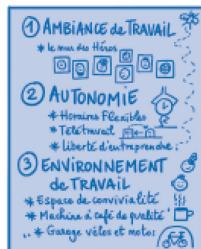
*« On a aussi revu la façon d'animer des équipes commerciales à distance (séminaire digital) ; avant c'était dilué sur plusieurs jours, ça se passait à l'étranger, Marrakech par exemple, là, on est obligé d'être plus précis, efficace et synthétique dans la communication. Lors des séminaires, on a innové avec des gadgets (casques avec le logo de l'entreprise et le thème de la réunion) ; on a créé des jeux interactifs. » (Terrain U)*

Pour l'entreprise D, le bilan des impacts des innovations fait l'objet d'une communication avec l'ensemble des membres de l'équipe. La démarche fait ressortir des résultats très concluants sur le bien-être au travail, les modes de travail collaboratifs, les compétences individuelles et collectives et enfin l'ouverture vers l'extérieur, comme le montrent les supports de communication réalisés par le terrain D.



## Schéma n° 20 : Bilan des impacts de la démarche Opale sur la filiale M de l'entreprise D

### BIEN-ÊTRE au TRAVAIL

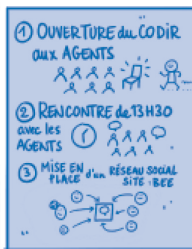


HIER

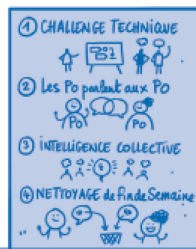


DEMAIN

### MODES de TRAVAIL COLLABORATIFS



HIER



DEMAIN

- Gain +10 points sur ambiance, coopération à 82 % ; +6 points responsabilisation à 87 % ; +13 points respect avec lequel vous êtes considéré(e) à 73 %
- Prise en main par les agents des sujets liés au bien-être
- Plus de respect, plus de retours positifs : des mercis en début de réunions
- Capacité à traiter les irritants avec les agents : informatique-budget-management-pilotage de projets
- Décloisonnement des équipes
- Plus d'anticipation des situations difficiles d'un collaborateur, avec un client ou entre collaborateurs
- Bon niveau de confiance dans le N+1, en hausse à un niveau de 88 %
- Des sourires

- Travail en plateaux projets avec un gain de temps sur les affaires de l'ordre de 20 %
- Passage de 18 % de taux de support et pilotage à 12,9 %
- Le collectif est moteur pour prendre en charge des affaires externes ou internationales
- Prise en main du collectif de l'organisation des bureaux par projets
- Transparence avec une ouverture du Codir
- Un partage sans filtre au 13 h 30 : réduction des mails
- Un gain de temps sur les actualités du site : réseau Teams de la vie du site et des informations chantiers (gain consolidation et mail de 8 heures de travail/semaine)
- Optimisation de la ligne managériale : passage de 4 à 3 managers

COMPÉTENCES INDIVIDUELLES et COLLECTIVES		OUVERTURE VERS L'EXTERNE	
<b>HIER</b>	<b>DEMAIN</b>	<b>HIER</b>	<b>DEMAIN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prise en main des formations entre salariés</li> <li>■ Repositionnement des managers dans un rôle de guide, managers ressources</li> <li>■ Le salarié est plus entrepreneur</li> <li>■ Les salariés donnent leur avis sur le recrutement</li> <li>■ Plus de collaboration entre les salariés</li> <li>■ Détection de talents et prise en main par ces derniers de leur parcours professionnel (le management est un facilitateur)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gain +10 sur l'innovation à 83 %</li> <li>■ Émergence de projets de développement et de gains de performance sur les groupes hydrauliques</li> <li>■ Réponse à des appels d'offres externes - Gain sur le chiffre d'affaires</li> <li>■ Ouverture et innovation au cœur de notre fonctionnement (les salariés osent)</li> <li>■ Plus de mutualisation des ressources</li> <li>■ Ouverture à de nouvelles pratiques pour développer notre créativité</li> </ul>	
<p>(Source : Entreprise D)</p>			

Pour résumer, les impacts positifs possibles de la démarche mise en place pour le terrain D sont les suivants :

- Sur la performance économique : augmentation du chiffre d'affaires, baisse du taux d'absentéisme, baisse du taux de turn-over ;
- Sur la performance sociale : bien-être, engagement des salariés/agents, communication bienveillante, sentiment d'appartenance, sens du travail ;
- Sur la capacité à préparer l'avenir : ouverture sur l'extérieur, veille sur les bonnes pratiques, attractivité du service, développement de l'agilité et de la capacité d'adaptation des salariés/agents.

## B. LES IMPACTS NÉGATIFS SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

La mesure des impacts des innovations managériales est différente d'un secteur d'activité à un autre. Il n'est pas rare que des innovations puissent

apparaître comme étant contre-productives, en particulier dans leur mise en œuvre auprès d'un collectif de travail ou dans un contexte de collaboration interservices. Plusieurs points de vigilance peuvent être soulevés à la lecture de ces effets négatifs.

Lorsque l'on questionne les impacts négatifs possibles des innovations managériales, un élément ressort de l'ensemble des terrains étudiés : si des équipes sortent du lot ou du rang en voulant innover, elles sont vite confrontées au poids et aux rigidités du collectif. Elles peuvent rapidement avoir **du mal à travailler avec d'autres**. L'un des impacts négatifs est donc que ces équipes peuvent à terme être pointées du doigt, être mises à l'écart du reste de l'organisation ou développer un mode de fonctionnement incompatible avec celui des autres services. Elles peuvent même parfois être dans l'obligation de passer par des dérogations pour pouvoir fonctionner. Ces situations sont donc sources de **pertes de temps** et de **tensions**. Les innovations managériales trouvent donc leurs limites quand elles ne sont pas suffisamment institutionnalisées, légitimées ou quand elles ne sont mises en place qu'à l'initiative d'une équipe isolée.

Dans la même logique, dans un service ou une filiale qui développerait un mode de management innovant, un manager plus « classique » ou récalcitrant au changement se met à l'écart lui-même de la structure. Sa logique managériale devient incompatible avec celle développée par ses équipes, collègues ou par les autres membres du comité de direction. Un des impacts négatifs possibles est donc que l'innovation managériale peut entraîner l'**exclusion** de ceux qui ne souhaiteraient ou ne pourraient pas suivre le mouvement (pour différentes raisons liées par exemple à un départ à la retraite proche, à un fonctionnement « classique » jugé très efficace, à une non-adhésion au projet du service, etc.). Pour que l'innovation managériale porte ses fruits, il faut donc qu'une majorité des membres de l'équipe adhère au projet. Dans certaines grandes structures, comme dans l'entreprise EDF, cette contrainte a un nom : le personnel ou les managers doivent être « *Opale-compatibles* ». D'autres exemples permettent d'illustrer cette difficulté et cet impact négatif des innovations au niveau de l'équipe.

*« Mais cela a changé profondément l'organisation [...]. L'équipe est un peu déconnectée du reste de l'entreprise. On a des objectifs divergents sur des attributions de ressources, des suivis ou non de politiques techniques ou commerciales, sur des dérogations qu'on demandait pour être plus efficaces. Pour les chefs de projet, le plus souvent, la bagarre, c'est sur les ressources. »* (Terrain T)

*« Les personnes qui ne sont pas ok avec l'organisation, elles partent. Elles s'éjectent automatiquement. C'est déjà arrivé, pour des raisons d'inadéquation. Des gens qui n'ont pas compris que les salariés ont leur propre autonomie, qui n'ont pas compris que derrière le joyeux bordel il y avait de la performance. »* (Terrain B)

Certaines innovations qui touchent l'organisation, réalisées généralement dans une logique de réduction des coûts (nouvel agencement, nouveaux espaces de travail, regroupement d'entités, etc.), peuvent avoir des **impacts négatifs sur la santé** des salariés. Elles peuvent par exemple être synonymes de **réduction des effectifs** (employés ou managers), et donc d'une réaffectation de la charge de travail des partants sur les « *survivants* » au projet d'innovation. Quand l'innovation s'inscrit dans une logique de *downsizing* pour gagner en efficacité, en productivité, ou en agilité, les impacts négatifs peuvent être, à terme, importants pour les équipes en place et sources de tensions.

De même, certaines innovations encouragent la prise d'initiative, l'autonomie ou encore la prise de décision. Elles invitent ou incitent les salariés ou agents à devenir acteurs dans la conception de leur poste, ou dans le développement de nouvelles activités, dans la vente de nouveaux services ou produits par exemple. Mais elles peuvent parfois entraîner une **augmentation de la charge de travail** (heures supplémentaires par exemple).

*« On essaye de développer de nouveaux services pour pouvoir compenser la baisse de l'activité. Un service qui marche très bien, c'est le code de la route. Les gens viennent ici passer leur code de la route. On a mis en place un service "veiller sur les parents". Par contre, on rencontre un problème. Si le collaborateur vend ses services, cela lui fait du travail supplémentaire. »*  
(Terrain A)

Cette question de la charge de travail, de sa répartition entre les acteurs et de la distribution des responsabilités fait aussi partie des sujets sur lesquels des **tensions** peuvent émerger à la suite de la mise en place des démarches d'innovation. L'impact est vécu différemment par les acteurs. C'est le cas lorsque l'on évoque la question de la reconnaissance et du retour sur investissement de l'engagement des **acteurs non managers**. Dans un certain nombre de cas étudiés, les salariés ou agents signalent en effet leur grande satisfaction à évoluer dans ces nouveaux environnements, mais en même temps sont conscients de ne pas être rétribués à la hauteur de leur niveau d'investissement. Le modèle de management implique qu'ils se mettent à la place du chef, qu'ils prennent des décisions, qu'ils soient responsables, mais les augmentations, les primes ou les progressions de carrière ne suivent généralement pas. La **reconnaissance financière n'est pas au rendez-vous**. Les élus syndicaux sont très sensibles et très vigilants sur ces questions.

*« Les non-cadres travaillent dur pour des récompenses faibles et une reconnaissance faible. »* (Terrain AA)

*« Il y a aussi la vérité des prix sur la situation des agents. C'est bien de dire que tous les agents sont autonomes, égaux, etc. mais ils ne sont pas tous égaux en salaire. J'ai encore 20 % de maîtrises (TAM) dans mon équipe, pas que des*

*cadres, et ils ne sont pas sur les mêmes grilles de rémunération et de primes. Et quand bien même ils seraient autant engagés que les cadres, leurs primes ne seraient pas les mêmes. » (Terrain D)*

Enfin, ces habitudes à changer, si elles s'opèrent de manière trop brutale ou si elles ne sont pas suffisamment préparées, peuvent par ailleurs être sources de **traumatismes** chez certains, d'angoisse, de perte de repères, voire de sens. Si l'accompagnement n'est pas efficace et si les salariés ne sont finalement pas prêts à ne plus avoir de chef par exemple, le changement peut être à l'origine de **mal-être**. Sur ces sujets, comme pour le précédent, les **syndicats opèrent comme des forces de rappel et d'alerte**.

*« Aujourd'hui on est un peu dans le dur, on a de vrais risques psychosociaux, il faut peut-être qu'on réfléchisse pour revenir un peu en arrière. En tant que syndicat, on peut aller dans un sens (se battre pour le télétravail), et ce n'est pas grave si parfois on demande à aller dans l'autre sens, on s'adapte au contexte. » (Terrain P)*

*« Parmi les forces de rappel, on peut aussi avoir les organisations syndicales. On a eu des situations avec des organisations qui, en réunion, s'opposaient à ce type de démarche car elles nous disaient "cela revient à faire faire le travail des cadres par les agents, sans les payer plus cher" -, ce qui n'est pas faux. » (Terrain D)*

*« Notre ressenti sur le comité d'orientation stratégique : il fallait prendre des décisions, c'est comme si on ne sait pas nager, on vous pousse dans le grand bassin et on vous dit "allez, vas-y". Il n'y avait pas de vision sur ce que l'on allait apprendre, au fur et à mesure des mois, là où on allait aller. C'était difficile de naviguer. » (Terrain B)*

Pour résumer, les impacts négatifs possibles des innovations managériales sont :

- Pour les managers : sentiment d'exclusion, tensions avec les salariés/agents ;
- Pour les salariés/agents : démotivation liée au manque de reconnaissance notamment financière, tensions avec les managers, augmentation de la charge de travail ;
- Pour la structure en général : suppression d'effectifs, perte de temps dans l'interface des services.

### C. LES FREINS AU DÉPLOIEMENT DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES

Nos données de terrain montrent que les facteurs de résistance à la mise en place, puis au maintien, d'une démarche d'innovation managériale sont nombreux. Les freins paraissent finalement aussi importants que les leviers dans

l'étude des conditions d'implantation des démarches. Ils trouvent leurs origines dans des insatisfactions suite aux impacts négatifs évoqués précédemment, dans des stratégies de résistance au changement, dans des comportements de refus ou de fuite liés aux appréhensions face à la nouveauté. Ils peuvent aussi apparaître suite à des actes de sabotage de ceux qui n'adhèrent pas ou qui seraient jaloux des réussites des autres. Ils peuvent aussi être plus matériels et s'expliquer par un manque de moyens, par un manque d'adaptation des locaux ou encore par des outils non pertinents, par exemple. Ils dépendent aussi beaucoup de l'unité de la ligne managériale et de l'appui politique de la direction. Un discours incitatif fort d'un comité de direction ou d'un comité exécutif est, dans ces contextes, particulièrement incitatif pour les acteurs, managers, salariés ou agents. La communication de la direction autour du slogan « *Osons la confiance* » dans l'entreprise EDF est particulièrement éclairante sur les effets de tels appuis. L'absence d'une ligne directrice est au contraire un vrai facteur de résistance des acteurs, pour qui l'innovation est surtout appréhendée comme une rupture vers un avenir incertain.

Les difficultés ou les freins peuvent être liés au **secteur d'activité**. Tous les secteurs, du fait de leur histoire, de leur activité, de la structuration de leurs effectifs ou du profil de leurs salariés ou agents ne sont pas tous en capacité de s'adapter aux modèles d'innovation managériale. Certains modèles apportent des ruptures trop brutales, d'autres ne s'apparentent finalement qu'à des boîtes à outils dans lesquelles chaque structure va prendre ce dont elle a besoin ou ce qui est compatible avec son organisation et ses contraintes. Dans ces conditions, le changement ne se fait pas du jour au lendemain. Il y a des **habitudes à changer** et des **perceptions à faire évoluer**. Les modes de management en place depuis des décennies ont encouragé les acteurs à intérioriser la hiérarchisation. Il est ainsi parfois très difficile de sortir de cette culture de l'organisation pyramidale. L'aversion pour aller vers une organisation nouvelle qui bouleverse les relations, les charges de travail ou encore les niveaux de responsabilité peut être très forte ; a fortiori dans des secteurs où le management vertical a pu faire ses preuves avec les succès des modèles tayloriens, fordien ou bureaucratiques. Les **appréhensions ou le scepticisme** sont donc autant de freins à surpasser pour gagner la confiance et lancer une première dynamique.

*« La plupart des freins que l'on rencontre, ce ne sont pas des freins liés aux compétences ou connaissances mais ce sont des freins liés à la culture. Ce sont des résistances culturelles. »* (Terrain G)

*« On est dominé par un système très hiérarchisé, notamment dans les grandes entreprises ; c'est la hiérarchie qui décide, on est habitué à cela, ça paraît normal, est-ce qu'il peut en être autrement ? Ce n'est pas si simple ; on est modelé par l'idée d'une hiérarchisation. On a intériorisé cela. »* (Terrain S)

*« Il y a une vraie mutation du métier aujourd'hui. Pendant longtemps, on avait*

*des agents qui venaient tôt, et qui à 13 h - 14 h avaient terminé. Aujourd'hui, on est sur un autre mode de fonctionnement. Cela embête un bon nombre de personnes, en particulier les anciens. » (Terrain A)*

*« Des modes de management basés sur la défiance se sont plutôt installés. Le fait qu'on soit dans cette défiance, que le droit à l'erreur n'existait pas, on tue les initiatives et les gens ne veulent pas se mettre en danger, ils ne prennent pas de risque... on est dans cet état d'esprit. » (Terrain D)*

Dans les grandes entreprises, un des freins peut être lié aux **divergences d'intérêt entre chacune des strates** de la structure. Une équipe qui opère au niveau national a souvent pour mission d'homogénéiser les pratiques, de mettre un cadre commun aux *process*, de rationaliser les choses. Elle peut ainsi être en concurrence, voire **en conflit, avec les équipes locales** à qui la hiérarchie de proximité demande de prendre des initiatives ou d'être créatives, voire d'être libres de fonctionner comme elles le souhaitent.

*« Mais on fait cela avec des interfaces qui peuvent avoir envie de s'accaparer une partie des choix fonctionnels qui devraient être décidés chez nous. On peut être en concurrence avec des équipes qui vont dire qu'une étude faite localement peut très bien répondre aux besoins. Donc on est partenaire et concurrent en fonction des secteurs. » (Terrain D)*

Une limite forte au déploiement des innovations managériales apparaît également quand les démarches locales, les initiatives de certaines équipes ne sont pas reconnues ou reprises au niveau de la direction générale. Elles ne sont dans ce cas ni **arbitrées, ni institutionnalisées**. Les équipes peuvent alors avoir des difficultés à engager d'autres actions ou à trouver de l'intérêt dans la poursuite de leur prise d'initiative. Quand la direction d'une entreprise n'accompagne pas assez la ligne managériale dans le mouvement, l'innovation peut avoir des difficultés à vivre dans le temps et à se diffuser.

*« Le jour où j'ai expliqué à ma hiérarchie ce que j'étais en train de faire : la réponse que l'on m'a faite : "ok mais pas de vague". Ce jour-là je suis passé du statut de cadre au statut de fusible. Mais le jeu en vaut la chandelle. » (Terrain AF)*

*« Le souci, c'est qu'il n'y a pas d'architecte qui coordonne l'ensemble. On fait le top du top dans le cadre de son projet, mais il n'y a pas de coordination globale, donc on tourne en rond sur nous-mêmes. On ne partage pas assez avec les autres, on ne crée pas une grande famille. Donc cela crée des frustrations. On en a qui conçoivent une belle cuisine, on en a qui conçoivent une belle salle à manger mais il n'y a pas le grand architecte, qui veille à relier le tout pour faire une belle grande maison. » (Terrain P)*

*« Au niveau de ma branche, j'étais seul à développer ce style de management, je savais qu'il pouvait y avoir beaucoup de freins, on est à l'antipode du mode*

*de fonctionnement de la direction dans laquelle je suis. Donc une fois sur le terrain, j'ai été livré à moi-même. » (Terrain D)*

*« Beaucoup de chefs ont expérimenté l'entreprise libérée, les cercles de gouvernance. La volonté des chefs est importante, mais cela reste souvent limité au niveau des services où cela a été testé. Il manque un architecte courageux. On voit des initiatives dans chaque unité, mais personne n'ose dire que l'idée est bonne, on ne diffuse pas. C'est un problème de volonté et d'organisation et de coordination. » (Terrain P)*

Au-delà de ces questions d'appui politique et de reconnaissance institutionnelle des innovations, un autre frein peut venir parfois du **manque de cohérence** des lignes défendues par chacun des membres de la direction. Les objectifs du N+1 peuvent souvent être différents de ceux du N+2 et de ceux du N+3, etc. Ces **injonctions contradictoires** de la direction ou des lignes hiérarchiques peuvent créer de la confusion ou des tensions pour les équipes sur le terrain et des blocages pour l'action. Si, en plus, les impacts des innovations ne sont pas relayés et partagés par toute la ligne hiérarchique, ce sont toutes les interfaces qui risquent d'avoir des difficultés à travailler les unes avec les autres.

*« Notre directrice de business unit, elle est dans une injonction contradictoire assez terrifiante, elle a essoré tout le personnel employable de la structure à cause du changement de gouvernance et du nouveau PDG qui est plutôt axé productivité. Elle, elle sait pertinemment que si elle réduit l'autonomie de ses équipes, la productivité va en pâtir. Donc il faut arriver à maintenir ce niveau d'équipes autonomes tout en faisant du reporting qui montre des résultats sur la productivité. C'est compliqué. » (Terrain AF)*

*« La plus grosse pression, on la subit de l'extérieur : petite mesquinerie et jalousie des autres. C'est régulier que je doive donner des explications quand j'entends que dans mon équipe les gens font ce qu'ils veulent quand ils veulent. J'explique qu'il y a une grosse différence entre être libre de faire ce que l'on veut et être libre de s'organiser. Les gens de mon équipe sont libres de s'organiser. » (Terrain AF)*

Un autre point de résistance, évoqué dans la partie 2.3.3, peut être lié aux **difficultés à partager le pouvoir** et les responsabilités. Pour les managers, l'innovation managériale peut occasionner un changement de paradigme important qui impose d'accepter de **remettre en question son rôle et son statut**. Force est de constater que certains ne sont pas prêts et que, malheureusement, la présence de représentants de salariés dans les conseils d'administration par exemple reste faible.

*« Les managers sont-ils vraiment prêts à remettre en question leur posture managériale ? Donc importance de faire un travail sur les attentes, les perceptions, les croyances, les attitudes. » (Terrain AD)*



*« Le lean a marqué les managers. Les plus réticents étaient les managers. Pas forcément parce qu'ils avaient peur de perdre leur pouvoir, mais surtout parce qu'ils pensaient qu'ils étaient formés pour décider, et pas leurs subordonnés, qui manquaient probablement d'informations et de formation. On entendait "c'est mon job", "je ne suis pas certain qu'ils y arrivent", "les gens qui sont en dessous ne sont pas compétents pour organiser". » (Terrain T)*

*« La hiérarchie ne joue pas forcément le jeu du mode Agile, l'organisation matricielle est source de frein, et au final on peut se retrouver avec une organisation où c'est toujours le chef hiérarchique qui décide. Pour que cela marche il faut que l'entreprise toute entière adopte ce mode de fonctionnement et cette façon d'allouer les ressources. » (Terrain P)*

En règle générale, l'acceptation par les salariés des innovations managériales n'est pas uniquement liée aux efforts déployés par la ligne hiérarchique. Toutes les expériences montrent qu'**il faut du temps** pour que le changement s'opère, pour que le discours soit accepté et pour embarquer les salariés ou agents. Il faut aussi avoir les moyens (financiers) de laisser le temps à l'innovation de s'installer et de porter ses fruits. Or, lors de difficultés financières ou lorsqu'il est question pour l'entreprise de chercher à survivre, ce temps peut manquer. L'innovation peut être **considérée comme contre-productive à court terme** et non prioritaire compte tenu de la situation vécue par la structure.

*« Je comprends très bien que pour quelqu'un qui a managé à l'ancienne pendant 30 ans, il faut du temps. » (Terrain O)*

*« La mise en œuvre demande beaucoup d'investissement, elle est contre-productive sur le court terme et cette contre-production est un frein à l'innovation managériale. » (Terrain D)*

Un des freins peut aussi être le **manque de sentiment d'appartenance** ou de cohésion de l'équipe. Dans ce cas, le climat de travail ne favorise généralement pas la prise d'initiative et enferme les salariés ou agents dans des démarches plus individualistes, peu compatibles avec les pratiques d'innovation managériale.

*« Les freins à la mise en place d'Opale dans le service actuel : le contexte, l'organisation, le profil des équipes, des gens plus ou moins bien dans leur travail, les habitudes en matière de mode de fonctionnement. C'est un service où le sentiment d'appartenance est assez faible. Ce service est la conséquence de nombreuses réorganisations, de fusions, de changement d'organisation, de changement de périmètre... pendant 5 ou 6 ans. » (Terrain D)*

*« Il y en a pas mal qui ont souffert de cette perte de cap. Cela a entraîné un désinvestissement, un sentiment d'individualisme : s'il y a moins de cohésion au niveau de l'équipe, il y a moins de volonté de s'impliquer dans les projets ou dans la vie en général. » (Terrain B)*

Enfin, dans le contexte de l'innovation managériale, la dimension collective est très importante : le projet doit trouver des ancrages auprès de l'ensemble des salariés ou des agents, le manager doit pouvoir s'appuyer sur des relais en interne et de nouvelles habitudes de travail et de coopération vont se créer. L'un des freins à la réussite des innovations est, dans ce contexte, le **manque de confiance mutuelle** entre un manager et son équipe.

*« Même si nous sommes accompagnés, les innovations dépendent beaucoup de ma personnalité et de ma vision des choses. À l'échelon de 14 personnes, je peux faire des choses. À l'échelon de 800 personnes, comme c'est le cas pour mes supérieurs, c'est plus difficile, il y a des blocages, il y a les syndicats. Je donne des libertés, en essayant de déformer le cadre, pour pousser les gens au maximum. En fait je donne l'opportunité de faire. Mais cela dépend de ma vision, et c'est pour cela en partie que je pense que la transformation managériale va être longue. » (Terrain D)*

*« Aujourd'hui, il n'y a pas de collectif, ils ne se reconnaissent pas dans leurs collègues, ils n'ont pas d'habitude, on a des attitudes de défense par rapport à leur environnement donc c'est plus difficile de bâtir des choses. Le premier réflexe, c'est de se dire "vous allez encore nous manipuler". Et comme je ne les connais pas moi-même, ils n'ont pas plus de raisons de me faire confiance. Il y a donc une part de confiance à établir entre eux, puis vis-à-vis du management, et du management vers eux. » (Terrain D)*

### 3.2.2. Les points de vigilance

Dans une volonté d'avoir un **regard prospectif** sur l'ensemble des innovations managériales évoquées dans la partie 2, il est essentiel d'identifier les points de vigilance à prendre en compte lors de la mise en place de démarches innovantes. Nous identifierons différentes conditions de réussite ainsi qu'un certain nombre de risques de dérives.

#### A. CONDITIONS DE RÉUSSITE ET LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE

Compte tenu de l'ensemble des éléments exposés, illustratifs des différentes données primaires ou secondaires exploitées, différentes conditions de réussite des innovations managériales émergent. Elles touchent de la même façon la performance économique, sociale ou encore psychosociale des organisations. Elles permettent souvent d'envisager la pérennisation des pratiques dans le temps. En partant du principe qu'elles apportent de la valeur, condition de leur durabilité.

*« Le premier enjeu reste la production (quantité produite d'actes), puis la qualité et la performance commerciale issue des actes. Faire moins produire*

*les équipes, c'est aller à l'inverse de mes injonctions en tant que manager ; mais c'est aussi ne plus pouvoir innover, car les résultats ne suivront pas. On peut demander du temps, mais sans résultat, cela ne sert à rien, on va venir nous chercher derrière.* » (Terrain D)

L'un des piliers, en termes de réussite, réside dans la mise en place d'une **communication ascendante comme descendante de bon niveau**. Cela passe par une information régulière de la direction sur ses projets et ses intentions, pour donner un cap. Des échanges réguliers avec les partenaires sociaux, avec les managers, avec l'ensemble des salariés ou des agents sont la clé d'une bonne acceptation du projet et d'une large adhésion des parties prenantes internes. Les projets sont sources de changement. Il faut donc **rassurer et gagner la confiance** mutuelle des acteurs internes. En même temps, cette communication doit s'organiser dans l'autre sens, pour que le terrain ou la base puisse « faire part », « rendre compte », « témoigner » des initiatives locales, pour une meilleure **reconnaissance et institutionnalisation des innovations** mises en place. Elle doit permettre une meilleure prise en compte des besoins ainsi qu'une meilleure association aux réflexions également. En effet, un projet d'innovation managériale ne se décide pas par injonction. Il se pense et se décide collectivement par adhésion.

*« On sent bien que le collectif fait partie de notre ADN. Ce qui est demandé par notre direction, c'est de créer du lien, d'associer les collaborateurs, de donner du sens, donc il faut travailler avec le personnel. »* (Terrain D)

*« Individuellement, ça peut être la santé qui prend un coup et l'organisation aussi, si les choses vont trop vite, ne sont pas accompagnées, pas expliquées, il peut y avoir des dégâts. On peut faire des changements profonds mais en étant attentif et à l'écoute de ce qui se passe. Les gens ne vivent pas les choses de la même façon, ça peut être très agressif pour des gens, ça peut créer des risques psychosociaux. »* (Terrain H)

*« On a fait un travail sur le collectif de managers pour savoir jusqu'où on était prêt à aller. On a beaucoup discuté : est-on sur le bonheur au travail, sur le plaisir de travailler, ou sur le plaisir de bien faire son travail ? »* (Terrain D)

Dans ce contexte, quelques services ou directions peuvent jouer un rôle important, pour donner le cadre et impulser les démarches. Ils peuvent jouer le rôle de sponsor, ils peuvent légitimer la mise en place de démarches et ils peuvent enfin outiller ceux qui seraient prêts à innover. Leur implication apparaît ainsi primordiale pour la réussite des projets. Sous les intitulés « direction du développement RH », ou « direction de l'innovation et de la transformation de l'action publique », ou « direction santé sécurité et performance au travail » ou encore « people & transformation », ces services font office de **référénts** très importants pour la réussite des projets.

*« Il est important que dans un bateau, il y ait un capitaine qui donne le cap à suivre, la destination, une vision, ça c'est très important, après c'est aussi aux managers dans leurs services de décliner cette stratégie. Nous, les RH, on est là pour accompagner la mise en œuvre de cette stratégie. À l'intérieur d'un cadre, il faut permettre aussi aux collaborateurs et aux managers de donner les moyens de développer des compétences, de prendre des initiatives. » (Terrain J)*

Dans de nombreux cas étudiés, une des conditions de réussite et de durabilité qui émerge est par ailleurs la présence de **relais internes**. Des personnes ressources qui vont témoigner de leurs expériences, qui vont piloter et accompagner les équipes, qui vont relayer les informations, qui vont entretenir un réseau interne d'innovateurs et qui vont orienter ou encore former les managers. Ainsi les « *relais Opale* », les « *animateurs de boot camps* », les « *ambassadeurs* », sont autant de ressources sur lesquelles les directions ou les services référents s'appuient pour garantir la diffusion de l'état d'esprit attendu et de la configuration du terrain de jeu dans lequel les équipes vont pouvoir innover. Ils sont à la fois des garde-fous, des facilitateurs et des « *dynamiteurs* » pour les démarches d'innovation managériale. Ils sont en même temps des forces de rappel et des aides pour l'essaimage des pratiques développées.

*« Pendant le confinement, nous avons fait des web camps<sup>(29)</sup> de 2 heures pour sensibiliser un maximum de personnes à la démarche, pour donner envie d'aller sur des boot camps. On a fait des web camps mensuels, parfois avec 150 personnes, puis on est descendu à 20 personnes, puis à moins, donc on a arrêté. Globalement toutes les personnes qui ont souhaité s'informer ont pu le faire. On a aussi organisé des sessions régionales. » (Terrain D)*

Une des conditions de réussite semble aussi de **s'ouvrir vers l'extérieur** et de s'intéresser à ce qui a été fait ailleurs en matière d'innovation, si possible dans son secteur ou avec une configuration organisationnelle proche, pour que le système observé puisse être importé, jamais en l'état évidemment, au sein de sa structure. Réaliser un *benchmark* pour se nourrir d'autres expériences participe au succès des démarches mises en place.

L'innovation managériale doit si possible **associer tous les acteurs** de la structure, ou au moins une grande majorité, pour garantir une cohérence d'ensemble et surtout pour éviter les points de tension entre les services. Il paraît donc important de construire un projet collectif autour d'un véritable processus d'innovation, s'appuyant sur des réalisations concrètes, des succès à court terme, afin d'insuffler une dynamique rapide et de rassurer les équipes sur l'intérêt du changement.

---

(29) Ateliers de travail et de partage d'expérience en visioconférence.

*« C'est pas parce que vous rentrez d'un boot camp que vous allez expliquer à vos salariés que tout va changer. On évite de faire de l'affichage Opale pour être sur des démarches de fond. On construit avec des victoires rapides, avec quelques actions à mener sous trois mois. » (Terrain D)*

Pour garantir sa réussite, la démarche doit aussi souvent s'accompagner d'une **politique de formation durable**. Il est donc nécessaire de prévoir un **budget** pour aider les managers et/ou les équipes à comprendre les enjeux des dispositifs mis en place ou parfois aussi pour savoir adopter la bonne posture par rapport à tous les changements.

*« Ce qui coûte cher, c'est la formation des managers : car c'est un bouleversement : chaque manager a été formé 5 jours espacés d'un mois et demi, etc. (il y a 135 managers), pour le reste il y a une formation à la facilitation auprès d'une quarantaine de personnes, on a formé les gens au lean management mais c'était beaucoup moins lourd. Faut savoir dans quoi on investit. » (Terrain O)*

*« Sur le plan stratégique Engage2025 en cours, sur 5 ans on investit 1,5 milliard d'euros en budget de formation/reconversion sur du reskilling, upskilling [...], soit environ 6 % de la masse salariale pour la formation. » (Terrain P)*

*« Faire durer les innovations managériales est une vraie préoccupation, pour cela on propose des programmes de formations sur 3 ans sur la culture de changement. La durabilité on y tient. Sur le terrain, on avance petit à petit, on travaille déjà sur notre programme de 2021 pour la suite. » (Terrain AH)*

Une autre condition de réussite est de penser à ancrer la démarche dans le temps, par des **recrutements** de nouvelles ressources (managers, comme salariés ou agents) compatibles avec l'organisation mise en place. Dans de nombreux exemples, les entreprises ont intégré cette notion de **compatibilité** dans leur critère de décision dans le cadre des campagnes de recrutement.

*« C'est une nouveauté dans la proposition de poste, il y a un paragraphe très explicite sur la transformation managériale. » (Terrain O)*

*« Aujourd'hui il reste cinq managers "historiques", tous les autres ont été recrutés de manière collégiale par le collectif de managers, et il y a eu une coloration très Opale dans le recrutement. La compatibilité a été un très fort critère de recrutement, c'est même devenu un critère d'attractivité. » (Terrain D)*

L'ancrage se fait aussi en **rappelant de façon continue le chemin parcouru** et les efforts réalisés par chacun, y compris par les nouveaux venus. Cela peut se formaliser par des **accords** permettant d'institutionnaliser les innovations mises en place.

« Le sujet c'est d'assurer un ancrage, d'assurer une transmission pour que cela puisse perdurer. C'est presque gagné, mais on a aussi 30 % des agents qui ont changé, qui n'ont pas connu la transition, et il faut qu'ils réalisent que les choses se passent différemment. Paradoxalement on a des agents qui ont bien connu la transition et qui ont oublié qu'ailleurs cela se passe différemment. » (Terrain D)

« On a un nouveau projet : travailler autrement, manager autrement. On prépare l'après-crise, on va signer un accord avec les syndicats. Le télétravail va prendre de l'ampleur par exemple. » (Terrain D)

Il faut également **laisser du temps**. Du temps pour permettre aux managers de penser les actions, de construire le projet et embarquer le plus grand nombre. Du temps également pour que le projet porte ses fruits, les gains des innovations managériales se mesurant dans une temporalité allant de 6 mois à 2 ans en fonction des modèles ou des pratiques développés.

« Les managers passent leur temps à remplir des fichiers Excel, et ils n'ont plus le temps de faire leur travail de manager, c'est-à-dire de s'occuper des gens et de leur consacrer du temps en face-à-face. » (Terrain J)

« Aujourd'hui la performance est mesurée à l'acte, au temps, tout est mesuré, on a beaucoup d'injonctions. Pour tirer la performance vers le haut, il nous faut du temps. Or on a de moins en moins de temps. En tout cas si je prends le temps, je m'enlève de la performance. Et pour tirer la démarche encore plus loin, il me faut du temps. C'est un peu le paradoxe. » (Terrain D)

« Pour mettre en œuvre un système de contrôle différent, pour s'appuyer sur l'autocollaboration, pour être intelligent collectivement, il faut du temps. Je ne l'ai pas. » (Terrain D)

Enfin, dans ce contexte d'innovation, le rôle du manager, évoqué dans la partie précédente, est déterminant en période de crise. Une des conditions de réussite des démarches mises en place est sa capacité à **résister au retour des modèles traditionnels en temps de crise**. Il est donc le garant du maintien et de la poursuite de la démarche.

« La posture, il faut qu'elle demeure même en situation perturbée ou de crise. Il ne faut pas que le manager, quand cela devient compliqué, dise "poussez-vous, j'ai mes galons et on va revenir à l'ancien système et je reprends la main de A à Z". » (Terrain D)

## B. DÉRIVES ET EFFETS PERVERS

À travers les différents témoignages et les articles de recherche portant sur les innovations managériales, un décalage est souvent identifié entre les effets

d'annonce et les innovations managériales réellement mises en place. De plus, nous pouvons nous demander s'il s'agit d'une véritable mutation du travail qui est proposée ou d'une nouvelle façon de camoufler une volonté, de manière délibérée ou non, d'amplifier l'engagement des acteurs. En effet, cette liberté confiée aux collaborateurs est analysée avec beaucoup de prudence par des chercheurs qui identifient un certain nombre d'effets pervers.

### RÉELLE AUTONOMIE OU NOUVELLE FORME DE DOMINATION

En prenant un peu de distance par rapport aux divers témoignages d'acteurs (managers ou non), ou vis-à-vis des diverses expériences d'innovations managériales observées au cours des dernières années, il semble intéressant de se demander si ces innovations managériales remettent réellement en cause les formes de pouvoir traditionnelles, d'une part, et si elles ne feraient pas apparaître de nouvelles formes d'injonctions, d'autre part. De plus, ces nouvelles formes de pouvoir peuvent conduire à renforcer un double mouvement déjà fortement avancé : celui de l'individualisation de la relation managériale et de l'individualisation de la GRH (formation, carrière, primes...).

### *Une nouvelle façon d'envisager les relations de pouvoir*

Il était établi depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle que les entreprises fonctionnaient plus efficacement s'il existait une séparation claire entre les personnes habilitées à décider et à organiser (les managers, les ingénieurs) et celles qui devaient s'y conformer selon les termes inscrits dans le contrat de travail<sup>(30)</sup>, outil juridique établissant le lien de subordination. Au fur et à mesure, comme nous l'avons exposé en partie dans le chapitre 1 (et de façon plus approfondie dans l'annexe 4), de nouvelles approches théoriques, de nouvelles expériences se sont développées et ont modifié les formes d'organisation du pouvoir et les modes de coordination. Entre tentatives d'humanisation du taylorisme, nouvelles modalités de contrôle, nouveaux principes de management, le travail des salariés a considérablement changé en un siècle, même si ces changements sont variables et prennent des formes différentes selon les métiers. L'organisation scientifique du travail, enrichie par l'apport de la sociologie, la psychologie, la philosophie, et quelquefois remise en cause par ces mêmes disciplines, a fait place à de nouvelles modalités de direction des hommes et des femmes, à de nouveaux outils de management ou de gestion des ressources humaines. Ceux-ci conduisent à laisser davantage de place à l'autonomie, l'initiative, la créativité, comportements désormais nécessaires

(30) Existant en tant que tel depuis 1931 en France.

dans une économie mondialisée et hyperconcurrentielle sur de nombreux marchés. Sur le plan organisationnel, les hiérarchies se sont aplaties, de nouveaux modes de coordination sont venus combler les lacunes induites par les cloisonnements fonctionnels et des formes transversales, à l'instar du mode projet, ont été pensées pour optimiser les processus de création de valeur. Les dernières innovations managériales, pour certaines, vont jusqu'à « *renverser les pyramides* », à supprimer les verticalités pour installer des formes circulaires du pouvoir, à expérimenter diverses formes d'équipes autonomes ou encore à repenser la façon dont les décisions se prennent et autoriser celles-ci au plus près des acteurs compétents sur le terrain (cf. partie 2).

Peut-on considérer que la supervision directe, telle que l'envisage Mintzberg (1982) en tant que mode de coordination, ait disparu ? Si oui, est-elle remplacée par une nouvelle modalité de coordination ? Certains auteurs se sont penchés sur le danger à vouloir supprimer l'existence de règles claires au sein des organisations, voire plus généralement au sein des institutions et au sein de la société. C'est le cas de Supiot (2019), qui montre dans ses divers travaux que l'absence de règles conduit le plus souvent à davantage de violence entre les individus et des relations plus conflictuelles. Courpasson (2019), fort d'une expérience de 30 ans d'observations dans diverses organisations, considère que les systèmes de management actuels conduisent les salariés à de la défiance, à se faire concurrence, à jouer chacun pour soi, et à fermer les yeux sur des pratiques peu recommandables en termes d'éthique et de morale (sanctions injustes envers des collègues, licenciement exagéré, formes de harcèlements sous couvert de recherche de performance...). Il parle de « *cannibalisme en costume* » pour illustrer certains systèmes de management qui participent à une ingénierie collective invisible. La thèse de Courpasson (2019, p. 18) est d'affirmer qu'aujourd'hui de nombreux cadres, managers, ou experts sont devenus des ouvriers : « *Même s'ils sont mieux payés et, peut-être encore, un peu mieux considérés que leurs collègues smicards des ateliers, des hauts fourneaux ou des centres d'appel* ». Si le pouvoir de décision n'est plus entre les mains des managers, où se situe-t-il alors ?

Notre hypothèse, à cet instant de l'histoire, est qu'il se dilue en deux aspects distincts : le pouvoir de décider en quoi doit consister concrètement le travail d'un salarié et le pouvoir plus « *stratégique* », qui consiste à décider des critères de performance, des délais, des critères de qualité et de sécurité, des logiciels, et des systèmes d'information. Celui-ci se joue assez loin des opérationnels, et même assez loin des managers, pour se trouver assez proche des logiques actionnariales ou simplement financières. Il y aurait « *une dissolution progressive de l'autorité des managers* » (Courpasson, 2019).

Et, avec cette dissolution, la disparition d'une forme de responsabilité importante : « *la responsabilité que l'on accepte d'endosser ou que l'on rejette par*



*rapport au sort de ceux qui nous entourent* » (Courpasson, p. 19). On assiste au final à un brouillage des frontières entre catégories professionnelles, entre statuts, et notamment entre cols blancs et cols bleus ; aujourd'hui les personnes essaient de s'en sortir seules, « à s'extirper du troupeau, à courir plus vite sous la baguette implacable des métronomes performatifs. Tant mieux pour eux, tant pis pour les autres. » (Courpasson, 2019, p. 237).

Cette nouvelle répartition du pouvoir peut induire également, dans certains cas, une nouvelle forme de contrôle. En effet, cette dilapidation du pouvoir peut entraîner, si l'organisation n'est pas vigilante, un contrôle de tous par tous.

*« On se fait engueuler si on part trop tôt (vers 18 h 30), même si on bosse 50 heures par semaine. On ne doit pas partir avant 19 h 30 ! Les open spaces favorisent en réalité le contrôle social. »* (Terrain AA)

Si le contrôle peut porter sur les horaires comme le montre la phrase ci-dessus, cette supervision collective peut avoir des conséquences plus importantes notamment lorsqu'il porte sur la question de savoir si la personne est « compatible » ou non avec le fonctionnement de l'organisation. Comme le précise un dirigeant de l'entreprise B, les personnes peuvent « s'éjecter » elles-mêmes ou par la pression du collectif. Le risque est donc de développer des modèles trop extrêmes qui ne permettent pas de prendre en compte la diversité des compétences et des attentes des collaborateurs.

### **De nouvelles injonctions**

Les travaux de Courpasson (2019) soulignent que l'idéologie des modèles innovants est aussi oppressive que celle véhiculée dans la bureaucratie. Pour Linhart (2021), les organisations utilisent convenablement le management afin de donner l'impression aux salariés d'être libres et autonomes et qu'ils vivent dans une démocratie dans un esprit collectif et d'écoute. Pour créer cet état d'esprit et le comportement attendu des salariés, les organisations adaptent souvent leurs discours, choisissent le moment opportun pour lancer le modèle innovant, s'appuient sur des référents pour bien véhiculer et diffuser les valeurs sur leur site. Nos résultats empiriques montrent que plusieurs organisations investissent du temps et de l'argent pour accompagner et diffuser leurs modèles et pratiques innovants.

De nombreux chercheurs montrent que ces principes de liberté et d'autonomie peuvent cacher, en réalité, de nombreuses formes d'injonctions managériales.

En effet, le principe d'autonomie peut induire une injonction à la responsabilisation des acteurs qui doivent en supporter les conséquences, notamment en cas d'échec. Nous rappelons que les zones de pouvoir sont redéfinies de façon à ce que le processus de prise de décision soit le plus

efficace possible. Laloux (2015, p. 109) parle de « *hiérarchies naturelles* » qui vont venir remplacer les « *hiérarchies de pouvoir* ». La question qu'il convient de se poser est de savoir si tous les collaborateurs sont en capacité ou ont la volonté de faire face à cette nouvelle forme d'exigence. Comme le souligne Picard (2015), ce sont les acteurs qui vont devoir assumer psychiquement les ressources qu'il sera nécessaire de déployer, avec le risque de développer des troubles psychiques et somatiques. Il existe donc un risque de surengagement demandé par la hiérarchie, mais certains dirigeants et responsables rencontrés dans le cadre de l'étude ont également évoqué la question du surinvestissement de certains de leurs collaborateurs qui reste difficile à contrôler.

Les travaux les plus critiques, souvent portés par les sociologues, analysent ces modèles innovants comme une nouvelle façon de s'accaparer la subjectivité des acteurs, de manière invisible voire parfois inconsciente. Courpasson (2019) estime que « *la parole moderne sur la libération des énergies, la casse des hiérarchies et des dogmes de la discipline est en réalité tout aussi doctrinaire et oppressive que celle d'hier, celle de la discipline à vie dans la cage de fer* » (p. 188). On rappelle que le principe d'autonomie, voire de liberté des individus dans le cadre de leur travail, est perçu comme une façon de modifier profondément les rapports de pouvoir au sein des organisations avec la valeur « *confiance* » comme maître-mot (Linhart, 2021 ; Picard, 2015). Les principes d'autogouvernance, d'affirmation de soi pour l'organisation Opale de Laloux (2015) ainsi que les principes d'égalité intrinsèque, d'autodirection et d'automotivation pour l'entreprise libérée (Getz) seraient une nouvelle façon de limiter « *la capacité de résistance et de contestation des salariés* » (Linhart, 2021, p. 31) et de renforcer la domination managériale. Clot estime que l'on se trouve face à de « *drôles de coalitions entre un "patron libérateur" d'un côté et, de l'autre, une fraction du personnel particulièrement zélée* » (Clot, 2021, p. 24). L'absence de contestation collective, dans certaines de ces organisations, permettrait de supprimer « *tout contre-pouvoir syndical* » (Linhart, 2021, p. 257). En effet, en faisant ainsi appel à la subjectivité des salariés, les directions « *court-circuitent* » les collectifs, les solidarités, les coalitions mieux à même de défendre des revendications.

De plus, on peut se demander si cet engagement ne cache pas une certaine forme d'injonction à la performance. En effet, les collaborateurs, à qui la direction confie une grande part d'autonomie et de responsabilité, sont aussi en contact direct avec les exigences du marché. Avec les équipes autonomes, la frontière entre les collaborateurs et les clients s'estompe et la pression vient du marché (Linhart, 2021). Cette injonction à la performance est insidieusement liée à leur besoin de satisfaire leur désir d'accomplissement et devient possible en « *incarnant "librement" la stratégie développée par le leader* » (Linhart, 2021, p. 217).

Par ailleurs, si cet engagement dans le « *travail réel* » (par opposition au « *travail prescrit* ») permet aux collaborateurs de s'épanouir dans l'exercice

de leur activité, une certaine forme d'injonction au bonheur est également présente dans ce nouveau paradigme managérial. Cabanas et Illouz (2018) montrent comment l'idée de poursuite du bonheur s'est peu à peu imposée dans nos sociétés avec une industrie fort lucrative. En effet, ces injonctions à se réaliser, à s'épanouir sont d'autant plus prégnantes dans ces organisations puisque les collaborateurs bénéficient d'une liberté importante. Fournissant un environnement de travail stimulant, il incombe donc aux collaborateurs d'être responsables individuellement de leur propre bonheur. La philosophie managériale appliquée au monde du travail, Cabanas et Illouz (2018) montrent comment celle-ci a inversé la pyramide de Maslow en délaissant la satisfaction des besoins primaires au profit uniquement du besoin d'accomplissement.

### DIVISER POUR MIEUX RÉGNER ?

Il nous semble intéressant de questionner également le rôle du « collectif », cité comme l'une des valeurs centrales de ces organisations innovantes. Celles que nous avons étudiées proposent, en effet, de donner une place importante aux collectifs de travail, aux interactions ainsi qu'aux besoins de concertation nécessaires à l'émergence de projets organisationnels ou technologiques et au fonctionnement quotidien, tout en donnant la possibilité à chacun de pouvoir s'exprimer s'il est concerné par le sujet. Alors que les résultats de notre sondage et les indicateurs transmis par les organisations étudiées montrent une évolution positive de la cohésion d'équipe, du dialogue social<sup>(31)</sup>, une analyse plus fine des pratiques en gestion des ressources humaines, mises en œuvre depuis les années 80 dans la plupart des organisations, nous permet d'envisager que nous nous dirigeons vers une accélération de l'individualisation du management. En effet, de nombreux auteurs estiment que ce processus de libération s'accompagne davantage d'une approche individualiste que collective<sup>(32)</sup> (Courpasson, 2019 ; Linhart, 2021 ; Mélo 2019 ; Picard, 2015). Cette analyse n'est pas forcément une critique en soi mais nécessite une certaine vigilance et des collaborateurs prêts à jouer le jeu de cette autonomie avec un accompagnement adapté.

Plus précisément, depuis les années 80, les pratiques de management s'individualisent progressivement et passent « *par un enrôlement* » de la subjectivité des individus au travail (Linhart, 2021, p. 69), en s'adressant

(31) D'après le graphique n° 12, les deux tiers des salariés interrogés estiment que les innovations managériales ont eu un impact positif sur le dialogue social et 77 % d'entre eux pensent qu'elles ont impacté positivement l'ambiance de travail.

(32) L'approche collective consiste pour un salarié à se penser et à se comporter comme faisant partie d'une catégorie ou d'un métier ou d'une entité, alors que l'approche individualiste revient à développer une stratégie individuelle, en termes de pouvoir, de carrière, de parcours personnel au sein de l'entreprise.

directement à leur besoin d'accomplissement, à leur nécessité de se sentir utiles. Si cette appropriation de la subjectivité des salariés par les organisations restait, jusqu'à présent, diluée dans les pratiques managériales, elle est aujourd'hui l'un des slogans affichés des nouveaux modèles : « *l'affirmation de soi* » (Laloux, 2015, p. 93) pour satisfaire son « *désir de s'épanouir et de réaliser son potentiel* » (Getz, 2017, p. 121). Les principes d'autonomie et de responsabilisation demandent un engagement individuel important et bien souvent, au-delà de ce qui est prévu dans le cadre de leur fonction (qui n'est d'ailleurs pas toujours bien définie). Il est donc question de « *conférer aux salariés une liberté et une responsabilité totales d'entreprendre l'action qui leur semble la meilleure pour leur entreprise et non celle qui leur est imposée par leurs supérieurs* » (Getz, 2017, p. 121). Il s'agit bien de confier le pouvoir aux collaborateurs, un pouvoir individuel, celui d'avoir la capacité de prendre des décisions, d'agir en autonomie dans son périmètre. Par ailleurs, la réduction des lignes hiérarchiques impose aux collaborateurs « *d'endosser en partie les catégories managériales* » (Mélo, 2019, p. 147). Ce paradigme peut sembler enrichissant pour tout individu qui souhaite s'engager pleinement dans son travail, mais certains chercheurs y voient également un risque de détruire les solidarités émanant des collectifs de travail. En s'appuyant principalement sur la subjectivité des collaborateurs, c'est-à-dire sur leur envie de progresser, de réussir et de s'épanouir et en proposant un contexte de travail peu formalisé sans cadre prédéfini, le risque de concurrence et de compétition est accru : si certains dispositifs permettent effectivement d'être garants d'une certaine cohésion d'équipe, ces contextes de travail plus flous peuvent être également le lieu d'une manipulation par certains : « *l'équipe est souvent une enclave de fausse camaraderie dans un milieu hyper concurrentiel où chacun est poussé à se faire mieux voir et valoir* » (Courpasson, 2019). Cette absence de bienveillance, voire l'existence de dérives ont été mises en lumière récemment avec l'exemple du groupe Hervé, dont nous avons retracé la philosophie managériale dans la partie 2. France Inter lui a consacré une émission le 23 janvier 2021 appelée « *le groupe Hervé ou le mirage du management concertatif* ». Dans cette entreprise, cette logique d'individualisation managériale est poussée à son extrême en classant les collaborateurs en trois catégories : les dauphins, les renards et les moutons.

Pour conclure sur cette sous-partie, la question est donc de savoir jusqu'où les organisations doivent aller dans l'accompagnement de leurs collaborateurs : peuvent-elles, doivent-elles faire exaucer leurs vœux de « *réalisation de soi* »<sup>(33)</sup> malgré eux ? De plus, il semble nécessaire de retrouver un équilibre entre les différentes dimensions du travail. Gomez (2013) en identifie trois : la dimension

---

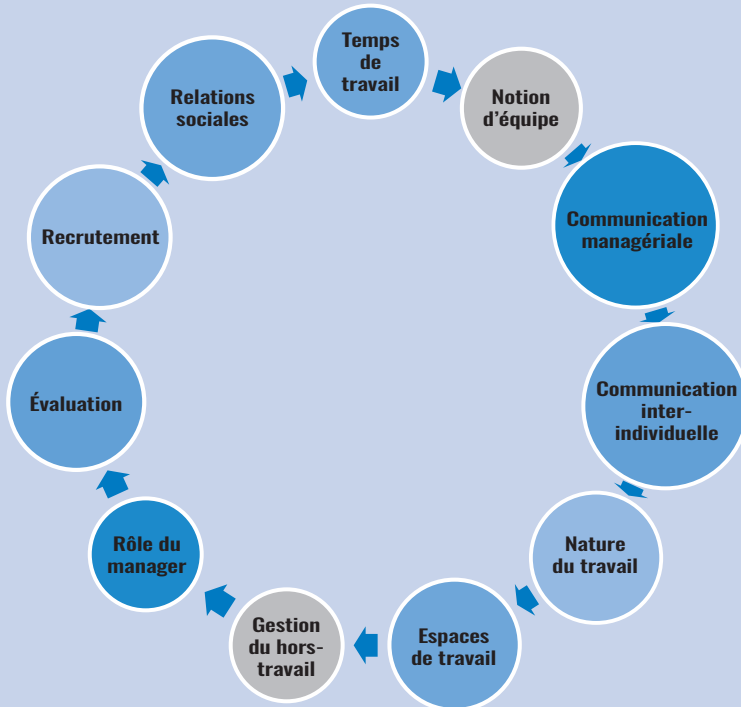
(33) Stade ultime de la pyramide de Maslow.

objective qui est valorisée par la notion de performance, la dimension subjective qui renvoie au besoin d'être reconnu et considéré, ainsi que la dimension collective qui est liée à l'importance des interactions, de la solidarité dans le cadre du travail. Selon lui, si l'une des dimensions prédomine sur les autres, il y a un risque de dérive. En effet, la dimension subjective du travail s'est amplifiée avec le développement des politiques de gestion des ressources humaines. Elles mettent l'accent sur le savoir-être plutôt que le savoir-faire dans leur recrutement, elles développent l'individualisation des parcours professionnels (y compris la formation), la qualité de vie au travail, elles défendent les notions de bienveillance, de bien-être et la création de postes dédiés à ces concepts (« *responsable du bien-être* » et « *happiness manager* »). Ainsi, les nombreux sondages réalisés auprès des salariés/agents sur la qualité de vie au travail, sur leur perception des impacts des innovations managériales sont à observer avec beaucoup de précautions puisqu'ils ne permettent pas d'avoir une analyse approfondie sur les trois dimensions proposées par Gomez. Par ailleurs, ils reposent naturellement sur la perception des salariés/agents, ainsi les résultats sont en partie subjectifs.

### **3.3. Les innovations managériales induites par la catastrophe sanitaire**

La crise sanitaire que le monde a traversée a considérablement bouleversé le mode de fonctionnement des entreprises. Certains allant même jusqu'à évoquer « *le monde d'avant* » et le « *monde d'après* ». Entre télétravail forcé, fermeture de sites, accueil très protocolaire, ou encore réorganisation des activités, les effets ont été multiples. L'urgence de la situation a parfois eu pour conséquence de remettre à l'agenda des modes de gestion très directifs. L'emploi et l'organisation du travail ont été touchés par la « *brutalité de décisions unilatérales* » (Clot, 2021, p. 21).

Les entreprises et organisations ont dû faire preuve à la fois d'innovation, de souplesse, de réactivité, de flexibilité, de résilience, mais aussi de discipline et d'efficacité. Sur le plan de l'organisation et du management, les problématiques qui se sont posées questionnent de nouveau les modèles de management à venir.

**Schéma n° 21 : Thématiques managériales impactées par la crise sanitaire**

(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

Concernant la question du temps de travail, la multiplication des accords d'entreprise pour la mise en place du télétravail invite à rénover la façon de percevoir non seulement les rythmes, mais également peut-être la durée du temps de travail. Autrement dit le critère d'organisation et de contrôle du travail doit-il rester systématiquement le temps de travail, puisque celui-ci ne correspond plus au temps de présence physique au travail ? Ne faudrait-il pas basculer vers une approche par objectifs ou résultats ? Mais dans ce cas, la porte est ouverte vers des durées de travail qui peuvent vite devenir insupportables pour les salariés. La question de la mesure du présentisme et des heures effectives de travail se pose. D'un autre côté, consigner systématiquement dans un logiciel la durée et la nature de son activité est très chronophage et donne le sentiment d'être surveillé. En télétravail, la notion d'horaires de travail peut rapidement voler en éclat et l'équilibre entre le contrôle versus l'autonomie est clairement à penser. Ces mêmes accords de télétravail vont être synonymes

de distance entre les membres d'une équipe avec le risque que le « *collectif de travail* » s'en trouve menacé. Dans ce contexte, le manager devra trouver quel dispositif, quel outil collaboratif ou quelles activités permettent à son équipe de maintenir des liens indispensables à sa réussite et à l'entretien du sentiment d'appartenance à ce collectif.

Concernant la communication à vocation managériale, la crise sanitaire a eu deux effets contradictoires. Le constat d'une rupture avec les habitudes du fait du confinement, du travail à distance, et de l'efficacité des outils informatiques pour organiser et réaliser son travail en étant isolé. Dans ce cas les relations ont été moins fréquentes et les échanges moins nombreux. Et à l'inverse, l'organisation du distanciel a accru les concertations pour identifier les présences sur site (en lien avec l'obligation de respect de jauge), pour présenter l'évolution des mesures sanitaires, etc. Ainsi dans certaines structures, 100 % des membres d'une même équipe ont bénéficié de réunions de concertation hebdomadaires alors qu'elles n'avaient pas lieu dans l'organisation d'avant Covid-19. Dans certains cas, le distanciel aurait finalement et paradoxalement créé plus de proximité du fait de la multiplication des interactions (comme au sein de l'entreprise Caceis par exemple).

La crise sanitaire et ses impacts sur le fonctionnement des organisations ont eu également des effets conséquents sur le moral des salariés, sur leur motivation ou encore sur leur sentiment d'appartenance. Dans ce contexte, et dans le cas d'une prolongation des modalités de travail à distance, l'écoute, l'empathie ou encore la capacité à gérer les émotions deviennent des qualités indispensables pour qu'un manager puisse envisager une animation efficace de ses équipes.

De plus, la distanciation et les outils informatiques de numérisation et de digitalisation des activités ont largement contribué à modifier le contenu des activités, les attendus et la vitesse de circulation et de traitement des informations. Des activités routinières ont pu être automatisées ou sont en passe de l'être. Des arbitrages pour une réorientation du contenu du travail vers des activités apportant le plus de valeur ajoutée ont pu s'opérer. Des réorganisations ont pu révéler les capacités de certains, le potentiel des équipes, ou a contrario les difficultés d'autres (liées à la fracture numérique par exemple). Dans ce contexte, le manager est conduit à piloter de façon nuancée et différenciée afin que chacun puisse bénéficier d'un parcours professionnel adapté à ses besoins.

La crise a amené également des réflexions sur les espaces de travail. Entre travail sur site, parfois en *flex-office*, télétravail, tiers-lieux... les environnements physiques et immobiliers de travail ont connu de fortes évolutions. La crise sanitaire a poussé de nombreuses organisations, sur les fonctions support en particulier, à questionner l'efficacité de leur organisation matérielle, voire à

revoir les modalités d'utilisation de la superficie de leurs locaux. Sur ce sujet, de nombreuses questions restent en suspens et sont en cours de négociation pour anticiper l'organisation de la reprise d'activité dans un contexte sanitaire « normal ». Des réaménagements sont envisagés, avec des espaces de travail collaboratifs ou jugés plus fonctionnels compte tenu de l'évolution des pratiques. Dans ce cas, l'architecture peut avoir une influence sur les échanges, les contacts, formels et/ou informels et impacter l'efficacité du management.

Le télétravail a parfois placé la question de l'adéquation entre la vie professionnelle et personnelle au cœur des débats et des décisions. Il a parfois amené le manager à entrer dans la vie intime des membres de son équipe sur des questions d'équipement, d'espace de travail, de rythme de fonctionnement du foyer ou encore de modalités de gestion et de répartition des affaires familiales. Des aménagements ont été trouvés, des périodes de « droit à la déconnexion » rediscutées, et dans la plupart des cas des compromis trouvés. Sur ce sujet, il semble important de reposer les bases d'une négociation qui respecte le bon équilibre entre la vie privée et l'activité professionnelle, car les frontières sont devenues poreuses. Les organisations syndicales peuvent, sur ces thématiques, peser collectivement et permettre de mieux encadrer ces nouvelles formes d'organisation du travail<sup>(34)</sup>.

Les managers ont été, dans ce contexte sanitaire inédit, fortement mobilisés pour mettre en place de nouvelles modalités d'organisation, souvent dégradées, ou pour s'assurer de la continuité de service. L'objectif était de répondre aux exigences de leur direction. Ils ont également été très impliqués pour s'assurer du respect des mesures d'hygiène liées au Covid-19. Ils ont enfin été très sollicités par leurs équipes avec l'obligation d'une écoute active pour détecter les potentielles situations de mal-être. Dans ce contexte de surmenage et de « télétravail sauvage » (organisation AI), ils ont parfois découvert, ou redécouvert, l'importance de la notion d'équipe, celle des relations humaines et du management de proximité.

Ces nouveaux modes de fonctionnement ont bousculé également les pratiques sur le suivi et l'évaluation des salariés ou agents. Compte tenu des nombreuses évolutions qui se sont opérées sur les outils de travail, sur les horaires ou encore sur le contenu des tâches attribuées à chacun, les managers ont été dans l'obligation d'innover pour mesurer le niveau de performance ou de qualité de la prestation apportée par chacun de ses collaborateurs. Les objectifs définis en début d'année 2020 ont par exemple dû être largement revus pour faire en sorte que l'entretien annuel d'évaluation puisse se tenir et pour que la question de l'évaluation du travail puisse être en cohérence avec les situations vécues.

---

(34) Comme ce fut le cas pour la CFTC, par exemple dans le cadre de la négociation interprofessionnelle afin de guider les entreprises et les salariés dans la mise en place du télétravail.



Dans ce contexte de travail à distance, la question des pratiques de recrutement peut soulever également de nouvelles interrogations. Même si cela reste marginal, dans certaines structures ayant découvert que des salariés à distance pouvaient être très performants, c'est toute la logique du recrutement qui est aujourd'hui questionnée. Pourquoi ne recruter que près de chez nous, pourquoi ne recruter qu'en France... quand des profils intéressants pourraient intégrer les effectifs en restant à distance (moyennant un ou deux jours par mois sur site uniquement, par exemple) ?

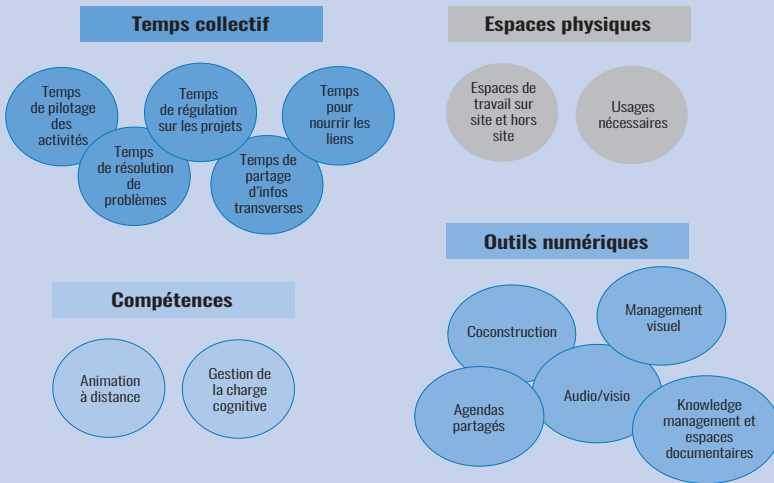
Enfin, concernant les relations sociales, la crise a obligé les entreprises et les organisations à définir, en collaboration avec les instances représentatives du personnel, de nouvelles modalités de fonctionnement dans l'urgence en déclenchant de nombreuses réunions (du CSE ou du CSSCT). Des nouvelles habitudes de collaboration et de concertation ont donc émergé, contraintes et forcées par le contexte, mais qui pourraient s'installer durablement dans les pratiques. Les nombreuses discussions actuellement engagées dans le cadre de la signature d'accords d'entreprise pour gérer et encadrer la période post-Covid-19 (cf. exemple de l'entreprise D ci-dessous) en sont les témoins. Des groupes de travail « *IRP/managers* », pilotés par le service RH, peuvent aussi se mettre en place pour partager sur les modalités d'organisation du travail de demain, comme c'est aujourd'hui le cas dans les organisations AK et chez Caceis.

La crise sanitaire a donc pu avoir comme effet d'accélérer les transformations en cours et de donner un nouveau souffle aux innovations managériales. Le site lyonnais de l'entreprise D a par exemple connu cette phase d'accélération des transformations en cours en plaçant les notions de « *confiance* » et de « *responsabilisation* » au cœur de son approche post-Covid-19 pour l'organisation de ses fonctions support. Au travers de projets ayant pour slogans « *Travailler autrement, manager autrement – TAMA* » ou encore « *Mobilité durable – Moins se déplacer, mieux se déplacer* ». Cette entreprise, en accord avec ses IRP, mène aujourd'hui une réflexion très large sur les espaces et les temps de travail de demain ainsi que sur les futurs modes de management. Initiée au télétravail avec des accords d'entreprise signés depuis 2016, cette structure est passée de 7 000 à 40 000 télétravailleurs en un an avec des retours globalement positifs et des indicateurs en forte hausse sur l'engagement des salariés, en particulier sur les variables de fierté, d'autonomie et d'efficacité. Quelques points de vigilance ont néanmoins été relevés (perte de lien social, cohésion fragilisée, essoufflement des équipes, moindre créativité parfois...) sur lesquels l'entreprise est attentive. Au-delà des projets en cours, une négociation collective est aujourd'hui engagée avec les partenaires sociaux pour trouver des accords sur l'aménagement des locaux, le travail à distance, la mobilité durable ou encore les modes de management et d'organisation du travail. La crise a donc placé

les relations sociales en première ligne dans ces logiques d'expérimentation de nouvelles modalités de travail et de collaboration.

### Schéma n° 22 : Extrait des résultats d'un groupe de travail TAMA de l'entreprise EDF

De quelles « ressources » avons-nous besoin, en tant que collectif, pour bien travailler en équipe ?



(Source : Documents internes, entreprise EDF)

Un autre exemple, celui de l'établissement bancaire Caceis, est révélateur des innovations managériales nées dans le contexte de gestion de la crise sanitaire. Cette structure s'est en particulier illustrée par la mise en place, via des sondages internes, de dispositifs favorables à l'écoute attentive de l'ensemble de ses collaborateurs. Elle a également mis en œuvre une « cellule de coordination » impliquant direction, managers, salariés et représentants du personnel. Réunie tous les jours dans les premières semaines de confinement du printemps 2020, sur un rythme bimensuel aujourd'hui, cette cellule a permis de gérer les urgences, en particulier la digitalisation accélérée des processus (signature des contrats clients, des contrats des collaborateurs et des formations courtes (*flash training*) à destination des managers et des collaborateurs) et d'envisager « l'après » par le lancement de différents groupes de travail. De nouvelles habitudes en matière de dialogue social ont donc vu le jour, qui ont montré leur intérêt et leur efficacité. Dans la lignée des travaux

de Detchessahar (2019), il serait intéressant de préserver ces moments ou ces lieux de délibération dans le futur. En termes de management, de nouveaux dispositifs et de nouveaux outils ont également apporté une forte valeur ajoutée. L'outil On Site Management (OSM) a permis par exemple de suivre l'évolution du nombre de collaborateurs sur site pour anticiper les capacités d'accueil et les modalités de restauration.

Le projet Together qui s'illustre chez Caceis au travers de divers groupes de travail a, quant à lui, permis d'impliquer toutes les lignes hiérarchiques et les IRP sur les sujets transversaux suivants : comment organiser le télétravail, comment rendre la venue des collaborateurs sur site attractive, comment gérer les potentielles iniquités entre les services proposant du télétravail et ceux qui ne peuvent le proposer pour des raisons techniques, comment aider les managers de proximité à gérer leurs collaborateurs à distance, comment s'assurer d'une bonne intégration des nouveaux collaborateurs dans ce contexte, comment s'assurer d'une gestion équilibrée de la vie professionnelle et personnelle ? Ces groupes ont par exemple donné lieu à la création de nouvelles règles de vie collective, comme la recommandation du non-envoi de courriels entre 18 h et 8 h.

Ils ont enfin permis de préparer le retour « *à la normale* » sur site via la mise en place d'espaces d'accueil conviviaux pour les salariés, la définition de mesures incitatives au covoiturage et l'organisation d'un petit déjeuner mensuel de bienvenue.

Le télétravail semble désormais être une évidence pour beaucoup de structures et remet en question de fait les modes de management et les modalités de collaboration entre les membres d'une même structure. Dans ce contexte, il va de soi, *a priori*, que la nature des relations change et que chacun doit s'investir pour compenser les effets de la distanciation. Le manager en premier lieu, comme soutien et comme liant de son équipe avec un double challenge : permettre à chacun de mobiliser et de valoriser ses compétences et son savoir-faire dans le cadre de sa mission (autonomie technique) et veiller à son engagement permanent dans ou hors les murs (autonomie psychologique).

Le travail à distance pose également la question de la capacité d'adaptation et de résilience de l'organisation, et à travers elle de ses encadrants et de leurs moyens d'action. Quels modes de management adopter dans une équipe où certains télétravaillent et d'autres ne le font pas ou ne peuvent pas ? Quel accompagnement mettre en place pour éviter les fractures, et parfois pour réparer les dégâts psychologiques, entre ceux qui ont continué à travailler physiquement, ceux qui ont télétravaillé et ceux qui ont dû cesser leur activité ces derniers mois ? Les sentiments d'abandon, d'isolement, de manque de reconnaissance, d'inégalité, voire d'inutilité ont en effet pu affecter de nombreux salariés ou agents sur la période.

Adaptabilité, écoute, confiance, bienveillance et accompagnement des équipes semblent ainsi devenir des incontournables pour le management de demain et pour s'assurer de la bonne santé mentale de ses collaborateurs. Même si la culture du présentiel reste encore bien ancrée au sein des entreprises françaises, l'apprentissage du télétravail, le recours aux visioconférences vont-ils laisser des traces dans les pratiques managériales, modifier l'équilibre entre contrôle et autonomie et favoriser davantage de coopération et de confiance ?

Si oui, il faudra aussi penser l'accompagnement des managers dans ces nouvelles fonctions pour éviter leur épuisement, faciliter les transitions et mettre en place de nouveaux rituels au sein des équipes.

À l'inverse, d'autres expériences peuvent montrer que l'entreprise se dirige vers plus de hiérarchie ou plus de bureaucratie ou vers un statu quo dans ses modes de fonctionnement. La crise a imposé à chacune des directions d'entreprise de réfléchir au travail et à son organisation. Cette réflexion a donné lieu à des injonctions, à des directives très autoritaires, parfois sans dialogue social préalable. « *Un hygiénisme paternaliste* » a pu dominer dans la gestion de la pandémie (Clot, 2021), en particulier dans les structures fonctionnant avec un mode de management « *traditionnel* ». Certaines structures ont ainsi développé des formes exacerbées de contrôle du travail : contrôle des temps de connexion, télésurveillance, rythme de travail intense et subi, tâches normées et très procédurières, etc. Dans ce contexte, le télétravail a surtout été synonyme de surcharge et de pression pour le salarié, et *in fine* de mal-être. L'expérience a aussi montré que tous les salariés n'étaient pas égaux face au télétravail et a confirmé les inégalités de traitement par catégories professionnelles. L'enquête de l'Insee sur le premier confinement du printemps 2020 a ainsi révélé que le travail à distance avait concerné 58 % des cadres, mais seulement 20 % des employés et 2 % des ouvriers. Si elles ont lieu, les évolutions en matière de modes de management évoquées plus en amont (vers plus d'autonomie, de responsabilisation, de confiance, etc.) risquent donc de n'être réservées qu'à une partie de la population salariée et de créer des systèmes à plusieurs vitesses. Les réflexions autour du télétravail choisi ou autour des mesures pour limiter les risques psychosociaux liées à la distanciation ne doivent pas occulter le malaise que cette gestion de la crise a pu générer pour certains. Et c'est peut-être vers ces catégories que les yeux devraient se tourner en priorité pour trouver des axes d'innovation en matière de management.

Au final, cette crise révèle que le contexte aura été un accélérateur pour ceux qui étaient déjà assez avancés en matière d'innovation managériale. Elle aura permis à certaines structures de s'orienter vers des modèles d'organisation auxquels elles n'avaient jamais imaginé aller auparavant. Elle aura été difficile à gérer et aura plutôt eu tendance à renforcer la division et la prescription du travail, pour d'autres. Comme l'indiquent Canivenc et Cahier dans leur ouvrage

intitulé *Le Travail à distance dessine-t-il le futur du travail* (2021, p. 16), dans ce contexte, « *la thématique du télétravail a le grand mérite de remettre l'organisation du travail "réel" au premier rang des préoccupations et dans cette perspective, les représentants du personnel ont un rôle-clé à jouer* ». Le contexte actuel semble être une très bonne opportunité pour discuter du travail et du mode de management, pour arriver à des pratiques organisées, négociées et raisonnées.





# CONCLUSION GÉNÉRALE





## Conclusion générale

En résumé, les innovations managériales mises en place dans les entreprises visent toutes, dans leur discours, à améliorer l'efficacité du fonctionnement des organisations, tout simplement parce que c'est la finalité du management. Amélioration de la performance économique et financière, augmentation de la satisfaction client, de la qualité des services, en sont quelques exemples. Néanmoins diverses logiques et diverses motivations sont repérables. Certaines innovations managériales visent directement l'amélioration des processus et l'efficacité et n'ont pas forcément de conséquences positives sur les emplois, les conditions de travail ou la qualité de vie au travail des salariés. D'autres, au contraire, misent sur le fait que des salariés plus satisfaits, ou davantage acteurs de leur travail, plus autonomes, seront plus efficaces. D'autres enfin, proposent des organisations plus fluides, moins lourdes, moins hiérarchiques, dans lesquelles les échanges entre métiers sont facilités, le travail en équipe et la créativité encouragés.

Cependant, comme divers auteurs en théorie des organisations l'ont montré (Simon, Cyert et March, plus récemment Morel<sup>(35)</sup>), les décisions, et plus généralement les comportements humains, ne sont pas toujours rationnels. Cela signifie que les décisions prises ne sont pas toujours en cohérence avec une amélioration du fonctionnement de l'entreprise (intérêts ou stratégies personnelles, comportements mimétiques, modes managériales, désirs de pouvoir...) et que les acteurs peuvent montrer des comportements inattendus face aux changements proposés par le management. Nous avons expliqué précédemment que l'impact des innovations managériales sur les rapports de pouvoir, les modalités de contrôle, sur la qualité de vie au travail ou encore sur l'investissement demandé aux salariés sont parfois contrastés. Le processus

---

(35) Voir synthèse en théorie des organisations, en annexe n° 4.

même d'innovation est difficile à piloter et les impacts réels sont difficiles à identifier et à mesurer. Parfois certains indicateurs économiques ou sociaux progressent, ou bien ce sont les salariés qui déclarent trouver davantage de sens à leur travail, ou avoir le sentiment d'être mieux écoutés ou mieux reconnus.

Les difficultés que nous avons identifiées nous conduisent à beaucoup d'humilité quant aux préconisations à formuler.

Tout d'abord, la spécificité et le contexte d'une organisation ne peuvent conduire à importer un modèle tel quel d'une entreprise à l'autre, d'un secteur à l'autre, ou d'une époque à l'autre, sans un effort d'adaptation. Dans tous les cas cependant, une veille vers les pratiques qui s'opèrent ailleurs est nécessaire, au risque de voir l'entreprise se renfermer trop longtemps autour de routines, limitant de fait sa capacité d'adaptation.

Ensuite la qualité de la communication ascendante et descendante tout au long du processus d'innovation est fondamentale et rejoint plus généralement les conditions de réussite des changements organisationnels.

Nous avons également constaté que les innovations managériales qui réussissent étaient souvent portées par des acteurs aux convictions fortes, qui avaient envie de les partager et qui savaient convaincre et entraîner avec eux leurs collaborateurs.

Par ailleurs, l'effort de la part de l'organisation d'institutionnaliser l'innovation managériale est identifié comme facteur de réussite, au risque de voir l'expérience se cantonner à un seul service ou une seule unité et de voir des fonctionnements à deux vitesses, créant des conflits et des incompréhensions au sein des collectifs, de la confusion et des tensions.

De plus, nous avons identifié que les innovations managériales nécessitent souvent des moyens, comme des budgets, du temps (en concertation, en communication), voire de la formation.

Enfin, au-delà de ces difficultés, force est de constater que lorsqu'il y a obligation de travailler autrement, les acteurs sont capables de trouver des solutions. C'est en tout cas ce qu'a démontré, entre autres, la catastrophe sanitaire, comme cela a été expliqué en partie 3.

Cette étude nous conduit à réfléchir à des pistes d'amélioration qui vont au-delà du niveau microéconomique (niveau de l'entreprise). En effet, certains éléments liés aux problématiques des innovations managériales sont en interaction avec des éléments du niveau méso (rôle des syndicats notamment) et du niveau macroéconomique (politiques économiques essentiellement). Les idées-clés que nous proposons de mettre en avant pour chacun de ces niveaux sont les suivantes :

Au niveau microéconomique, une idée forte que nous retenons est que la volonté de « *libérer l'entreprise* » passe nécessairement par la possibilité de « *libérer le travail* ». Autrement dit, il est vital aujourd'hui, pour les salariés comme pour

les entreprises, de donner la possibilité aux acteurs, managers ou exécutants, de s'exprimer sur le contenu de leur travail et sur les critères d'évaluation de leurs activités. Un travail trop prescrit par des « planeurs » (Dujarier, 2016), par des managers trop éloignés du travail réel de leurs subordonnés, un travail évalué par des indicateurs chiffrés et abstraits installent un fossé, entre les acteurs et entre les hiérarchies ; le langage managérial est parfois en total décalage avec ce que vivent les acteurs de terrain. Il faut insister sur la sincérité du projet d'innovation (ne pas chercher du côté du management à récupérer une part du pouvoir concédée de l'autre) qui doit permettre aux acteurs de s'exprimer sur leur travail, de délibérer. Cette idée n'est pas nouvelle, puisqu'Ivan Illich<sup>(36)</sup> écrivait déjà en 1973 : « *Les entreprises sont bien peu conviviales dans le sens où les salariés y apparaissent de moins en moins comme des acteurs qui utilisent des outils mais de plus en plus comme agis par des outils et des dispositifs de gestion sur lesquels ils ont peu de prise.* » Ce rappel est là pour montrer le poids des résistances à laisser la démocratie gagner le monde des organisations, sans doute parce que ce type de « *refondation managériale* » conduit à une remise en cause profonde de la distribution du pouvoir. Or on sait avec Crozier et Friedberg<sup>(37)</sup> combien les acteurs sont attachés à maintenir, voire à augmenter leur zone d'influence, et combien les organisations sont en réalité des espaces politiques tout autant que des espaces de création de valeur.

Pour Detchessahar (2019), il convient de créer des EDT (ou espaces de discussion du travail), comme l'avait d'ailleurs déjà proposé le rapport Lachman (2010). Il explique que la discussion possède une fonction politique (produire des règles et des normes) et une fonction psychologique (réorganiser les ressources subjectives ou collectives des participants, comme les systèmes de représentation). Les EDT doivent permettre de penser (réfléchir sur les situations de travail), de débattre, car il y a nécessairement des rationalités (intérêts ou valeurs) en contradiction compte tenu des rôles et personnalités de chacun. Ils doivent enfin ouvrir vers des décisions qui peuvent remettre en cause ces situations de travail. Cela revient à dire qu'une innovation managériale qui serait vraiment disruptive ne conduirait pas à revoir en surface l'organisation du travail, mais à repenser en profondeur la façon dont le travail est conçu et est évalué. Que penser d'une innovation qui annoncerait donner davantage d'autonomie aux salariés, alors qu'en contrepartie de cette autonomie est exigée une injonction à s'impliquer, physiquement et psychologiquement, à être en mesure de créer et de recréer en permanence les conditions de leur performance ?

Une deuxième idée forte que nous souhaitons développer est que davantage d'autonomie, de pouvoir de décision, d'expression donnée aux salariés,

(36) Cité par Detchessahar dans son introduction (2019).

(37) Voir synthèse sur les théories des organisations en annexe n° 4.

ne doit pas signifier « dilution » de l'autorité. En effet, celle-ci peut avoir des conséquences néfastes au risque d'annihiler les effets positifs recherchés. Par exemple, si l'autorité hiérarchique est remplacée par une négociation au cas par cas pour chaque salarié, cela ne fait que renforcer l'individualisation et la concurrence que dénoncent Linhart (2021) ou Courpasson (2019). Si elle est remplacée par des formes de contrôles sociaux puissants ou de contrôle par les pairs, des formes d'inégalités de traitement et des dysfonctionnements sont inévitables. Si elle n'est pas remplacée, les salariés risquent de manquer de points de repère et d'être déstabilisés : ne pas savoir à qui rendre des comptes, qui les protège, avec qui négocier ou à qui faire remonter leurs problèmes.

Enfin, une dernière réflexion consiste à alerter les managers quant aux effets indésirables d'une invitation des salariés à un engagement, un investissement (sous couvert d'entreprise « libérée » ou « réinventée ») qui irait au-delà de certaines limites. En effet, si les innovations managériales peuvent conduire à donner davantage d'autonomie, de liberté, de responsabilités, aux salariés ; si elles incitent les salariés à s'approprier leur travail, ses contraintes et ses objectifs, le « curseur » doit s'arrêter à partir du moment où le service RH ou le management détecte des risques de burn-out, de surinvestissement, de gestion à plusieurs vitesses ou de mise en concurrence entre les salariés : cela nuit non seulement à leur santé mais également à la performance de l'entreprise.

Au niveau méso, il semble intéressant ici de parler du rôle des syndicats. Nous considérons en effet qu'ils se situent à un niveau intermédiaire, entre les organisations et le niveau macroéconomique des décisions politiques. Que ce soit dans le processus d'innovation ou dans la phase de mise en œuvre, le rôle des syndicats est évoqué par les entreprises interrogées. L'organisation D précise, par exemple, que les syndicats interviennent lors de la négociation et de la signature d'accords comme sur le télétravail, lors de la diffusion d'informations pour assurer un dialogue de bonne qualité ou même comme forces de rappel et d'alerte. Dans d'autres entreprises, ils sont mobilisés pour suivre les impacts des innovations ou veillent à ce que la reconnaissance financière soit en rapport avec le travail fourni. Mais ils semblent peu intervenir dans le contenu des approches managériales<sup>(38)</sup>. Ce constat n'est pas récent, la mise en œuvre des lois Auroux de 1982, avec la création du droit d'expression des salariés sur les conditions de travail, a entraîné une certaine confusion identitaire des syndicats (Becquart-Leclercq, 1989). De plus, ceux-ci se sont toujours intéressés aux facteurs extrinsèques du travail telles la rémunération, la durée du travail et moins aux facteurs intrinsèques qui touchent le contenu même du travail (Linhart, 2021). En suivant cette réflexion, pour Supiot (2019), les négociations collectives se sont essentiellement focalisées après

(38) Une étude plus approfondie sur le sujet serait nécessaire.

la Première Guerre mondiale sur les termes du contrat de travail plus que sur les produits du travail et sur la façon de les produire. Autrement dit, « *on a évacué du champ de la relation de travail l'objet et le contenu du travail* » (p. 29), qui restent l'exclusivité de l'employeur ou du client (concernant les relations commerciales entre prestataires, avec la tendance à « *l'ubérisation* » des emplois par exemple). L'auteur explique que les syndicats et les partis politiques se sont plus intéressés au régime du travail, à son environnement, qu'au travail en lui-même : la durée du travail, la répartition des fruits du travail, le salaire, la sécurité au travail, les congés payés, l'assurance chômage...

En demandant aux collaborateurs davantage d'investissement dans les organisations libérées ou Opale, pourquoi la rémunération n'est-elle pas revalorisée en conséquence ? Les syndicats ne pourraient-ils pas davantage accompagner ce type de réflexion et de revendications ? D'après le modèle de Laloux (2015) et d'après les éléments que nous avons pu recueillir, l'amélioration de la performance s'analyse souvent au niveau collectif (intéressement, participation, actionnariat). Lorsque la récompense se situe au niveau individuel, elle prend la forme de bonus ou de primes, par définition ponctuels. Ne devrait-on pas de façon plus profonde revoir les grilles de salaires, à commencer par celles des conventions collectives ? Ou accorder des augmentations générales, donc pérennes ? Laloux (2015, p. 193) écrivait : « *à partir du moment où l'on gagne de quoi satisfaire ses besoins, ce ne sont pas tant les primes et les intéressements qui comptent, que le sens du travail, et la possibilité d'y exprimer ses talents et d'y réaliser ce pour quoi l'on est fait* ». Or cet avis n'est pas forcément partagé par les collaborateurs qui estiment, dans certains cas, que leur rémunération n'est finalement plus à la hauteur de leur engagement.

Au niveau macroéconomique enfin, se pose plus généralement la question du contrat de travail et de la place du travail dans la société du XXI<sup>e</sup> siècle et plus tard. Supiot<sup>(39)</sup> pense qu'il faut revoir le contrat de travail car il a subi des dérives qui sont pour lui une partie de l'explication des risques psychosociaux, qui constituent, au passage, des coûts cachés pour les entreprises (coûts non comptabilisés et non apparents dans les documents comptables et financiers classiques et qui constituent des gisements de productivité ; Savall et Zardet, 1987). Il explique cette dérive par le fait que l'assouplissement des modalités du contrat de travail conduit à ce que face à la rémunération, la prestation demandée au salarié ne soit plus ni fixe ni précise. Elle peut fluctuer au gré de la volonté des managers, celle-ci fluctuant à son tour au gré des évolutions de l'environnement et de l'adaptation de la stratégie. Alors qu'à ses débuts, le contrat de travail précisait les tâches à réaliser, désormais, l'entreprise exige une mobilisation de toutes

(39) Selon les conférences qu'il a données au Collège de France, que l'on peut trouver sur le site de France Culture.

les ressources du salarié, intellectuelles et physiques. Cela conduit à une perte de pouvoir de la règle contractuelle (obéissance à une loi) au profit de relations d'allégeance (devoir en permanence adapter son travail en fonction de ce qu'a décidé l'employeur). Autrement dit, le salarié ne doit plus appliquer des ordres mais engager sa disponibilité psychique et parfois physique (la pensée et les corps sont soumis à l'engagement) et sa réactivité. Il y a, dans ce cas, indétermination des conditions et du contenu du travail. Une question plus générale se pose alors : compte tenu des évolutions de nos sociétés, comment parvenir à concilier les enjeux autour du travail que nous venons d'évoquer avec les aspects démographiques, économiques et sociaux, technologiques, et bien évidemment écologiques ? Comment se fait-il que lors des élections présidentielles, les candidats parlent si peu du travail, alors que chacun d'entre nous passons souvent plus de temps au travail qu'en famille ? Comment se fait-il que consécutivement au choc de la pandémie, personne ne mette sur la table la question de la réévaluation des rémunérations en prenant en compte l'utilité sociale et sociétale plus que l'utilité économique ? Le Ségur de la santé constitue un début de prise de conscience, mais d'autres métiers sont concernés. Il y a là un chantier immense. Jean Boissonnat imaginait déjà en 1995 une évolution du droit du travail en proposant de remplacer le contrat de travail par un contrat d'activité, en intitulant son rapport *Le Travail dans 20 ans*. L'idée principale étant de prendre en compte le fait qu'un individu ne travaille plus dans la même entreprise jusqu'à sa retraite. Il change d'emploi et il devrait pouvoir facilement alterner périodes de formation, de congé parental, avec des périodes de travail, salarié ou bénévole. Le contrat d'activité aurait l'avantage d'être adapté aux rythmes des itinéraires professionnels et personnels de chacun en garantissant la continuité des droits et des obligations, idée d'ailleurs reprise par un certain nombre de syndicats comme la CFTC. À l'instar du revenu universel plébiscité aujourd'hui par de nombreux intellectuels, politiques, économistes, ou simples citoyens, il permettrait de simplifier et d'unifier les nombreux dispositifs qui existent en France (RSA, assurance chômage, formation, insertion...). Ces problématiques identifiées il y a 15 ans déjà par Boissonnat ne sont-elles pas totalement d'actualité ?







---

# BIBLIOGRAPHIE



## Bibliographie

Abrahamson E. (1996), « Management fashion », *Academy of Management Review*, 21, pp. 254-285.

Abrahamson E. (1991), « Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovation », *Academy of Management Review*, 16(3), pp. 586-612.

Adam-Ledunois S., Damar, S. (2017), « Innovations managériales, attrapons-les toutes ! - Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management », *Revue française de gestion*, 43(264), pp. 117-142.

Aldrich H. E., (1979), *Organizations and Environments*, Prentice Hall.

Armbruster H., Bikfalvi A., Kinkel S., Lay G. (2008), « Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys », *Technovation*, n° 28, pp. 644-657.

Arnaud B. (2018), « Les organisations apprenantes », in Frimousse S., Peretti J.-M., *L'Apprenance au service de la performance*, Éditions EMS, 264 p.

Arnoud J. (2013), *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes*, thèse de doctorat en ergonomie, Conservatoire national des arts et métiers, Paris, France.

Arnoux-Nicolas C. (2019), *Donner un sens au travail. Pratiques et outils pour l'entreprise*, Dunod, coll. « Ressources humaines », 224 p.

Autissier D., Johnson K. et Moutot J.-M. (2017), « Changement et business développement : changer les organisations avec les start-up », *Question(s) de management*, n° 17, pp. 49-59.

Autissier D., Johnson K., Moutot J.-M. (2018), *L'Innovation managériale*, Eyrolles, 224 p.

Bardon T., Arnaud N., Letierce C. (2019), *Les innovations managériales*, Dunod, collection : « Management / leadership », 208 p.

Baroin D., Gateau D. (2019), *La Révolution des organisations - Pour une nouvelle architecture de l'entreprise*. Éditions Pearson, 234 p.

Bastien, A., Berard, A., Defélix, C., Le Boulaire, M. & Picq, T. (2019), « La transformation des organisations : des innovations managériales multiples, la GRH au rendez-vous ? », *Question(s) de management*, 25(3), pp. 47-60.

Belet D. (2018), « Développer une culture d'apprenance : enjeu-clé pour la performance globale et pérenne des entreprises », in Frimousse S., Peretti J.-M., *L'Apprenance au service de la performance*, Éditions EMS, 264 p.

Bencheikh T. (1986), « Construit social et innovation technologique », *Sociologie du travail*, vol. 28, n° 1, p. 41-57.

Benhamou S., Lorenz E. (2020), « Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France », *Document de travail France Stratégie*, n° 2020-03, avril, 114 p.

Becquart-Leclercq J. (1989), « Innovations managériales : un défi au syndicalisme ? », *Politiques et management public*, n° 3 (vol. 7), pp. 109-149.

Bilocq F., (1999), « Conception et évaluation de questionnaires », in (sous la direction de Brossier G., Dussaix A.-M.,) *Enquêtes et sondages : méthodes, modèles, applications, nouvelles approches*, Dunod, p. 261-272.

Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008), « Management innovation », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, pp. 825-845.

Boussard V., Demazière D. et Milburn P. (Dir.) (2010), *L'Injonction au professionnalisme. Analyse d'une dynamique plurielle*, Presses universitaires de Rennes, coll. « Des sociétés », 178 p.

Bouty I. (2017), « Approches processuelles et pratiques en management, une ontologie alternative », in Charreire S. et Huault I. (Dir), *Les Grands Auteurs en management*, 3<sup>e</sup> édition, EMS, 628 p.

Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les Modèles productifs*, Éditions La Découverte, 128 p.

Burger-Helmchen, T., Hussler, C. & Cohendet, P. (2016), *Les Grands Auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, Caen, EMS Éditions, 646 p.

Burns T., Stalker G. M. (1961), *The Management of innovation*, London, Tavistock, 304 p.

Cabanas E., Illouz E. (2018), *Happycratie, comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Éditions Premier Parallèle, 300 p.

Callon M., Latour B., (2016), « La théorie de l'acteur-réseau », in *Les Grands Auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, coordonné par Collin P.-M., Livian Y.-F, et Thivant É., pp. 157 à 178.

Canet, E., Tran, S. (2017), « Quel est le rôle du substrat technique dans l'appropriation d'une innovation managériale ? Une analyse longitudinale d'une méthode innovante », *Management international*, 21(4), pp. 28-47.

Canivenc S., Cahier M.-L. (2021), *Le Travail à distance dessine-t-il le futur du travail*, Presses des Mines, coll. « La Fabrique de l'industrie », 176 p.

Capelli S. et Guillot-Soulez C. (2018), « Rémunération et marketing : la question de la marque employeur », in Guéry L. et Stévenot A., *Rémunération : enjeux de gestion et débats de société en France et à l'étranger*, Economica, pp. 161-173.

Chader A. et Beyeme D.O. (2019), « Les compétences émotionnelles des dirigeants au service de la créativité organisationnelle. Une étude dans les startups de la région Occitanie », *RIMHE*, 2019/4, n° 37, pp. 53 à 78.

Chanlat F., Séguin F. (1992), *L'analyse des organisations. Une anthologie scientifique*. Gaëtan Morin.

Chelli H. (2019), *L'Entreprise libérée : pourquoi, comment ? : guide opérationnel pour passer du rêve à la réalité*, Maxima Laurent du Mesnil éditeur, 294 p.

Clot Y. (2021), *Le Prix du travail bien fait – La coopération conflictuelle dans les organisations*, La Découverte, 222 p.

Clot Y. (2013), « L'aspiration au travail bien fait », *Le Journal de l'École de Paris du management*, n° 99, pp. 23-28.

Clot Y. (2006), « Après Le Guillant, quelle clinique du travail ? », in Le Guillant L., *Le Drame humain du travail*, Ramonville-Saint-Agne, éditions Érès, pp. 7-36.

Clot, Y. (1999), *La Fonction psychologique du travail*, 5<sup>e</sup> édition 2006. Paris, PUF, 243 p.

Cloutier J. (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *Cahier de recherche du CRISES*, ET0314, UQAM, novembre, 46 p.

Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les Nouvelles Théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, 219 p.

Courpasson D. (2019), *Cannibales en costume : enquête sur les travailleurs du XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Éditions François Bourin, 241 p.

Crossan M.M., Apaydin M. (2010), « A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature », *Journal of Management Studies*, vol. 47, pp. 1154-1191.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le système*, Seuil, 512 p.

Cyert R. et March J. (1963), *A behavioral Theory of the firm*, Oxford, Blackwell Publishers, 2<sup>nd</sup> édition, 1992.

Damanpour F. (2014), « Footnotes to research on management innovation? », *Organization Studies*, vol. 35, n° 9, September, pp. 1265-1285.

Damanpour, F., Aravind, D. (2012), « Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents », *Management et Organization Review*, vol. 8, n° 2, pp. 423-454.

Damanpour F., Evan W.M. (1984), « Organizational innovation and performance : the problem of 'organizational lag' », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 3, pp. 392-409.

Damanpour, F., Wischnevsky, D.J. (2006), « Research on innovation in organizations : Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations », *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 23, n° 4, pp. 269-291.

David A., Hatchuel A., (2007), « From Actionable Knowledge to Universal Theory in Management Research », in Mohrman S. A., Shani A. B., Pasmore W. A., Stymne B. and Adler N. (Ed.), *Handbook of Collaborative Management Research*, SAGE Publications Inc., pp. 33-48.

Desreumaux A. (2015), *Théorie des organisations*, coll. « Les essentiels de la gestion », 3<sup>e</sup> édition, EMS.

Detchessahar M. (2011), « Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue française de gestion*, n° 214, pp. 89-105.

Detchessahar M., Devigne M., Grevin A. et Stimec A. (2012), « Contribution au débat sur les excès et les déficits du management : trois études de cas dans des établissements de santé », in Bardelli P. et al., *La Souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Armand Colin, pp. 293-318.

Detchessahar M. (2019), *L'Entreprise délibérée - Refonder le management par le dialogue*, Éditions Nouvelle Cité.

Domette L. (2019), *Les Dispositifs de discussion sur le travail : conception pour l'usage, conception dans l'usage*, thèse de doctorat en psychologie, Conservatoire national des arts et métiers, 343 p.

Drucker P. (1964), *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, Butterworth-Heinemann, 240 p.

Dubouloz S. (2013), *L'Innovation organisationnelle - antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au lean management*, thèse de doctorat de l'université de Savoie, 434 p.

Dujarier M.-A. (2016), *Le Management désincarné (Enquête sur les nouveaux cadres du travail)*, Éditions La Découverte.

Edquist C., Hommen L., McKelvey M. (2001), *Innovation and employment: Process versus product innovation*, Cheltenham, Edward Elgar, 224 p.



Emery F. E. et Trist E. L. (1969), *Socio-technical systems in Emery systems thinking*, Penguin, 480 p.

Endenburg G. (1998), *The Organization of Decision Making*, Eburon, 264 p.

Evan W.M. (1966), « Organizational lag », *Human Organization*, vol. 25, n° 1, pp. 51-53.

Fayol H. (1999), *Administration industrielle et générale*, Dunod, 2<sup>e</sup> édition (1916 pour la première édition américaine), 160 p.

Frimousse S., Peretti J.-M., (2019), *L'Apprenance au service de la performance*, EMS Éditions, 264 p.

Gay C. et Szostak B. (2017), *Management de l'innovation*, Dunod, Management Sup, 288 p.

Georgantzas N.C., Shapiro H.J. (1993), « Viable theoretical forms of synchronous production innovation », *Journal of Operations Management*, 11, pp. 161-183.

Getz I. (2017), *L'Entreprise libérée*, Fayard, 466 p.

Getz I. (2009), « Liberating Leadership: How the Initiative - Freeing Radical Organizational Form has been Successfully Adopted », *California Management Review*, pp. 32-58.

Getz, I. et Carney, B.M. (2013), *Liberté et Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Champs Essais, 496 p.

Girard B. (2015), *Histoire des théories du management en France*, L'Harmattan, 292 p.

Giuliani P., Robert M. (2017), « L'innovation managériale comme source d'innovations incrémentales de procédés », in Mignon S., Chapellier P., Mazars-Chapelon A. et Villesèque-Dubus F., *L'Innovation managériale. Les multiples voies d'une spirale vertueuse*, EMS Éditions, coll. « Gestion en liberté », 248 p., pp. 55 à 81.

Goffman E. (1971), *Les Relations en public*, Paris, Éditions de Minuit.

Gomez, P. (2013), « Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions », *L'Expansion Management Review*, 3(3), pp. 32-40.

Gordon R. (1989), « Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation », *Sociologie du travail*, vol. 31, n° 1, pp. 107-124.

Grimand A. (1999), « L'entreprise apprenante : une conceptualisation inachevée ? », 8<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Châtenay-Malabry, mai.

Guillot-Soulez C., St-Onge S., Soulez S. et Merkouche W. (2018), « L'identité coopérative comme élément distinctif de la marque employeur : une étude comparative France/Québec dans le secteur financier », *29<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Lyon.

Hamel G. (2006), « The why, what, and how of management innovation », *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 2, pp. 72-84.

Harrison D., Vezina M. (2006), « L'innovation sociale, une introduction », *Public and Cooperative Economics*, 77 (2), pp. 129-139.

Hatchuel A. et Weill B. (1992), *L'Expert et le système*, Economica.

Herzberg F.I., Mausner B. et Bloch Snyderman B. (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, 184 p.

Huault I. (2017), DiMaggio P. et Powell W., « Des organisations en quête de légitimité », in Charreire S. et Huault I. (Dir), *Les Grands Auteurs en management*, 3<sup>e</sup> édition, EMS, pp. 175 à 189.

Hulot N., « préface » in Demurger P. (2019), *L'Entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera politique ou ne sera plus*, Éditions de l'Aube, 242 p.

Iribarne (d') P. (1989), *La Logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil, 279 p.

Katz D., Kahn R.L., (1966), *The social psychology of organizations*, Wiley.

Kimberly J.R. (1981), « Managerial innovation », *Handbook of organizational design*, P. C. Nystrom, W. H. Starbuck (Eds.), vol. 1, New York, Oxford University Press, pp. 84-104.

Koestler A. (1967), *The Ghost in the machine*, Hutchinson, Londres ; trad. fr. 1968, *Le Cheval dans la locomotive*, Calmann-Lévy, Paris, 343 p.

Lachman H., Larose C., et Pénicaud M. (2010), « Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail », 19 p.

Laid Talbi, C. (2018), « Le Management des connaissances, levier de l'innovation managériale dans les entreprises apprenantes », *Gestion 2000*, 2018/5, vol. 35, pp. 73-101.

Lallement M. (2010), *Le Travail sous tensions*, Sciences Humaines Éditions, coll. « Petite Bibliothèque », 125 p.

Laloux F. (2015), *Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino Eds, 483 p.

Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment*, Harvard University Press.

Lawrence T. B., Suddaby R. (2006), « Institutions and institutional work », in *Sage Handbook of Organization Studies*, 2<sup>nd</sup> edition, Clegg S.R., Hardy C., Nord W.R., Lawrence T.B. (ed.), Sage Publications Inc., pp. 215-254.

Legrand Z. (2013), « La maîtrise insuffisante des savoirs de base : un obstacle pour s'intégrer au marché du travail ? », *Dares Analyses*, n° 045, 8 p.

Lewin K. (1947), « Frontiers in group dynamics. I. Concept, method and reality in social science ; social equilibria », *Human Relations*, 1, pp. 5-40.

Linhart, D. (2021). *L'Insoutenable Subordination des salariés*, Toulouse, France, Érès, 285 p.

Linhart D. (2015), « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades », *Connexions*, 2015/1, n° 103, pp. 49-60.

Linhart D. (2009), *Travailler sans les autres ?*, Paris, Le Seuil, coll. « Non conforme », 212 p.

March J., Simon H. (1958), *Organizations*, New York, John Wiley and Sons, 262 p.

Midler C. (1986), « Logique de la mode managériale », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre* 3, pp. 74-85.

Mélo D. (2019), « Un management qui libère les salariés ? Enquête sur l'entreprise libérée et ses "doubles" », in François Dubet éd., *Les Mutations du travail*. Paris, coll. « Recherches », La Découverte, pp. 135-154.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation, 440 p.

Mol, M.J., Birkinshaw, J. (2009), « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 12, December, pp. 1269-1280.

Moore J.F. (1993), « Predators and prey : a new ecology of competition », *Harvard Business Review*, pp. 75-86.

Morel C. (2002), *Les Décisions absurdes, tome 1. Folio Essais*.

Morel C. (2012), *Les Décisions absurdes, tome 2, Comment les éviter*. Gallimard.

Perroud M. (2017), « Le Bien-être au travail est-il une mode ou une réelle préoccupation des entreprises ? », *Revue Challenges*.

Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The external control of organizations, a resource dependence perspective*, New York, Harper and Row Publishers, 300 p.

Picard H. (2015), « Entreprises libérées », *parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, thèse de doctorat en sciences de gestion, dir. Françoise Dany, université Paris-Dauphine, 417 p.

Polanyi, K (1944), *La Grande Transformation ; aux origines politiques et économiques de notre temps*, Éditions Gallimard.

Reynaud J.-D. (1997), *Les Règles du jeu - l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 3<sup>e</sup> édition, 348 p.

Ries E. (2018), *Le Modèle start-up - Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial*, Pearson, 376 p.

Robertson B. (2015), *Holacracy: the new management system for a rapidly changing world*, New York, Macmillan, 238 p.

Rogers E.M. (1995), *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York, 536 p.

Sainsaulieu R. (1992), *L'Entreprise, une affaire de société*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Presses de Sciences-Po, 348 p.

Savall H. et Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés, Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 6<sup>e</sup> édition (2016).

Schneider B., Goldstein H.W., Smith D.B. (1995), « The ASA framework: An update », *Personnel Psychology*, vol. 48, n° 4, pp. 747-773.

Schumpeter J. A. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz-Sirey, édition originale 1911, 368 p.

Senge P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 424 p.

Simon H. A. (1983), *Administration et processus de décision*, Éditions Economica (traduit de l'anglais, 1947).

Supiot A. (2019), *Le Travail n'est pas une marchandise ; contenu et sens du travail au XXI<sup>e</sup> siècle*, Éditions du Collège de France, 72 p.

Syndicat de la presse sociale (2019), *Livre blanc « Contre l'illectronisme »*, 74 p.

Tannenbaum R. et Schmidt W.H. (1973), « How to Choose a leadership Pattern », *Harvard Business Review*, May-June, n° 73311, pp. 162-180.

Taylor F. W. (1965), *La Direction scientifique des entreprises*, Dunod, 309 p.

Tsoukas H., Chia R. (2002), *On organizational becoming: Rethinking organizational change*, *Organization science*, vol. 13, n° 5, pp. 567-582.

Van de Ven A.H. (1986), « Central problems in the management of innovation », *Management Science*, vol. 32, n° 5, pp. 590-607.

Vayre E. (2019), *Les Incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social*, Presses universitaires de France, *Le Travail humain* 2019/1, vol. 82, pp. 1-39.

Verrier G. et Bourgeois N. (2016), *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Dunod, 192 p.

Viot C., Benraïss-Noailles L. (2014), « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *Management International*, vol. 18, n° 3, pp. 60-81.

Volberda H.W., Van Den Bosch F., Mihalache, O. R. (2014), « Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents », *Organization Studies*, vol. 35, n° 9, pp. 1245-1264.

Weber M. (1971), *Économie et Société*, Plon, Paris, 410 p.

Weick K. E. (1969), *The social Psychology of organizing*, Addison-Wesley.

Woodward J. (1965), *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press.

Womack J., Jones D. et Roos D. (1990) *The Machine That Changed the World - The Story of Lean Production, Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*, Free Press, New York, 352 p.

Zarifian P. (1995), *Le Travail et l'événement : essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, Paris, L'Harmattan, 249 p.



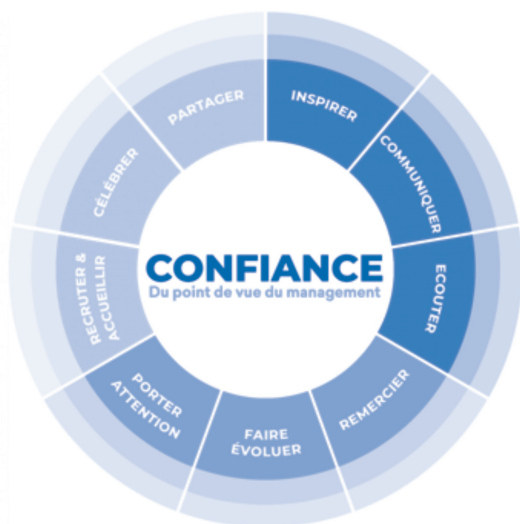
---

# ANNEXES





**Annexe n° 1 : Critères pris en compte dans l'évaluation  
du GPTW du point de vue de l'organisation  
et du management en 2020**



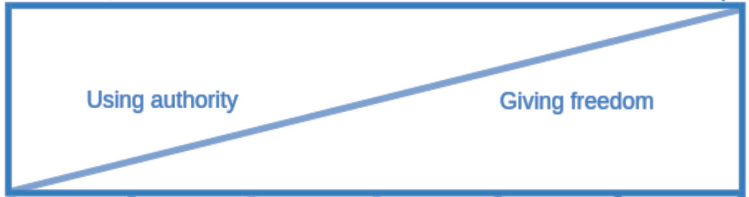
(Source : <https://www.greatplacetowork.fr/qui-sommes-nous/notre-approche/>)

Annexe n° 2 :  
Continuum de management

**Tannenbaum-Schmidt Leadership Continuum**

Manager Centered  
Leadership

Subordinate Centered  
Leadership



Tells

Sells

Suggests

Consults

Joins

Delegates

Abdicates

Manager makes decision and tells team.

Manager makes decision and sells it to team.

Manager presents suggestions but invites questions from team.

Manager makes decision, consulting team before making final.

Manager presents problem, gets team ideas, then makes decision.

Manager defines limits, then asks team for decision

Manager allows full freedom to explore options and make decision.

Source : Tannenbaum et Schmidt,1973)

## **Annexe n° 3 : Présentation détaillée des principaux courants théoriques sur le management**

(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

**Le courant classique : l'entreprise est une machine dont la mécanique doit être bien huilée.**

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'approche classique s'est posé la question de savoir comment, selon une démarche rationnelle, c'est-à-dire en minimisant les ressources utilisées et en maximisant la production, il était possible d'organiser le travail des ouvriers et selon quels principes ils devaient être managés. De façon logique pour cette époque, la démarche s'appuie sur des travaux issus des sciences dures. D'autre part, il paraît évident que les seules personnes habilitées à décider et à organiser le travail des ouvriers sont les ingénieurs. Taylor (1965) propose l'OST (organisation scientifique du travail) pour optimiser l'organisation des ateliers. Il propose également de jouer sur la rémunération pour inciter les ouvriers à être plus productifs, et il pense qu'il est important de bien les rémunérer afin qu'ils puissent être des clients potentiels. Fayol (1916), de son côté, s'intéresse aux rôles-clés définissant la fonction managériale. Il propose un découpage de l'entreprise en fonctions bien distinctes. Enfin, il énonce 14 principes d'administration qui lui semblent nécessaires à la bonne conduite d'une organisation. Il est souvent cité comme étant à l'origine de la naissance de la gestion, que la création d'une fonction administrative préfigurait. Plus généralement, pour les auteurs de ce courant, les thèmes proposés sont motivés par l'idée d'ordre, de clarté et de fermeté de l'autorité, un peu comme une machine dans laquelle chaque pièce devrait fonctionner de façon optimale et être à sa place afin d'assurer le bon fonctionnement de l'ensemble. Ils pensent

par conséquent qu'un modèle idéal, un « *one best way* » est possible, et qu'il est possible d'appliquer une méthode précise, assez cartésienne en l'occurrence, pour construire ce modèle idéal.

### **Le courant des relations humaines : pourquoi les individus ne sont pas de simples facteurs de production ?**

À partir des années 30, des psychosociologues, essentiellement américains, mènent un certain nombre d'expériences dans les usines afin d'en apprendre un peu plus sur le fonctionnement des groupes de travail. Ils montrent que les ouvrières éprouvent des sentiments et des besoins dont la prise en compte par le management permet d'améliorer la productivité. Cela revient à identifier le facteur humain comme facteur d'efficacité et d'efficience, notamment dans la prise en compte de la nature des relations et de leur qualité. Cela concerne les échanges d'informations et de savoir-faire entre les ouvriers et également entre ceux-ci et leurs supérieurs hiérarchiques. Ces chercheurs ont nourri d'autres réflexions, à partir des années 50, qui permettent d'approfondir l'analyse en se concentrant sur la question de la motivation. Ils en déduisent que l'organisation doit mettre en place des structures, des principes de gestion et de management qui incitent les salariés à révéler tout leur potentiel. Ils proposent notamment plus de démocratie et de participation ainsi que des structures moins bureaucratiques. Une fois la motivation et l'engagement au travail stimulés, l'entreprise peut les mettre au service de la performance.

### **La théorie de la bureaucratie : une colonne vertébrale pour une organisation garantissant à la fois efficience et équité de traitement.**

L'un des auteurs les plus représentatifs est le sociologue Weber (1971), mais le courant se développe entre les années 20 et les années 50. Il propose un cadre d'analyse avec un certain nombre de principes : une hiérarchie et une spécialisation des tâches bien définies, comme dans le courant classique. La définition de règles claires garantit l'équité de traitement autant des salariés que des clients ou des usagers. Weber, qui fut surtout l'un des pères des sciences sociales, s'appuie dans ses travaux sur ses réflexions autour du concept de légitimité. Il privilégie dans son modèle bureaucratique la légitimité de nature rationnelle-légale, considérant que le pouvoir doit prendre sa source dans la compétence des individus, et qu'il doit être encadré par des règles identiques pour l'ensemble des personnes.

## L'école « Carnegie » : pourquoi la rationalité a ses limites ?

Les théoriciens de cette école (March et Simon, 1958) mettent l'accent sur les limites du pilotage des organisations. Les individus ont en effet des connaissances et des capacités qui sont limitées : les compétences et les informations peuvent être imparfaites, le temps pour réaliser les activités insuffisant, les rapports de pouvoir bloquants, les routines existantes trop persistantes. Selon eux, même s'il existait un « *one best way* » dans l'absolu, il serait non seulement difficile de le définir mais surtout de le mettre en place tel qu'il a été défini.

## L'école sociotechnique : la nécessité de penser conjointement les aspects techniques et les aspects humains.

Ce courant est impulsé dans les années 60 par deux chercheurs, Emery et Trist (1969). Il s'est concrétisé par la création d'un célèbre centre de recherche, le *Tavistock Institute* de Londres, qui édite la revue *Human Relations*. Ces auteurs insistent sur l'interdépendance et la compatibilité entre les contraintes de production et l'organisation du travail privilégiant les besoins et les motivations des individus. La méthodologie qu'ils ont utilisée est la « *recherche-action* », ce qui leur a fait prendre conscience de l'importance du travail tel qu'il est vécu et pas uniquement tel qu'il devrait être. Les auteurs intègrent les observations sur l'expérience telle que les salariés la vivent dans leurs principes de management à l'instar des groupes semi-autonomes.

## L'approche systémique : pourquoi les relations entre les différents éléments sont aussi importantes, voire plus, que les éléments eux-mêmes ?

Les auteurs de ce courant (Katz et Kahn, 1966) font émerger des problématiques liées au fait que l'organisation vit et évolue comme une entité qui représente en réalité davantage que la somme des parties qui la composent. Elle se comporte comme un système, c'est-à-dire comme un ensemble d'éléments en interaction. Concrètement, en tant que système, l'organisation regroupe et fait interagir des éléments qui peuvent autant être les salariés que les équipes de travail, les services, les départements, les usines, les agences, les entrepôts, les filiales. Tout dépend du niveau d'analyse privilégié. Ensuite, l'organisation en tant que système produit des connaissances, des pratiques, des savoir-faire et des représentations collectives, plus généralement des compétences organisationnelles, qui permettent à l'entreprise d'être capable de répéter les comportements professionnels qui sont à la source de ses avantages concurrentiels. Il s'agit, par exemple, de sa capacité à saisir des opportunités et à les transformer en innovation, de sa capacité à réussir des relations de partenariat, ou encore à développer des savoir-faire

uniques et spécifiques au sein des équipes d'employés, d'opérateurs, ou de techniciens. Ce courant est souvent relié à celui de la complexité, mettant en avant non seulement la diversité des niveaux d'analyse (micro, méso, macro) mais également la diversité des approches. Pour le philosophe et sociologue Morin, l'être humain est à la fois biologique, psychologique et culturel. Ces approches sont donc complémentaires et liées.

### **L'école néoclassique : en route vers le pragmatisme**

Les auteurs de ce courant (Drucker, 1964) suivent leurs précurseurs classiques dans l'idée d'énoncer des principes généraux conduisant à l'efficacité de l'organisation et se nourrissent pour cela de résultats obtenus par des chercheurs de divers courants. Ils retiennent tout particulièrement les approches pragmatiques, c'est-à-dire les solutions qui font leurs preuves sur le terrain. Ils repèrent que l'autonomie semble constituer un bon principe, tant sur le plan de l'organisation du travail qu'au niveau de la forme d'autorité. Le recours aux études de cas comme choix méthodologique conduit certains auteurs à remettre en question la possible généralisation des résultats, ce qui vient contredire l'idée de recherche de principes généraux.

### **L'analyse stratégique de l'organisation : l'importance des jeux de pouvoir.**

Ce courant a été impulsé par Crozier et Friedberg (1977), (Crozier était le fondateur du Centre de sociologie des organisations en 1964). Les auteurs proposent une lecture politique du fonctionnement des organisations. Celles-ci sont appréhendées comme des constructions sociales, terrains de jeux de pouvoir, de stratégies, individuelles ou collectives, élaborées par les acteurs. Remarquons que le terme « *acteur* », utilisé très fréquemment aujourd'hui dans la littérature managériale, a été initié par Crozier. L'idée principale est qu'un salarié, quelle que soit sa place dans la hiérarchie, peut, en s'appropriant ou en exploitant des sources de pouvoir, étendre sa zone d'influence. Dans cette optique, il est difficile d'énoncer des principes de management puisque chaque contexte est spécifique et peut conduire à des comportements différents (structure, sources de pouvoir, opportunités, personnalité, nature des coalitions, système de management). Il a inspiré d'autres auteurs célèbres en France, comme Reynaud (1997). Ce dernier présente un schéma général de l'action sociale, utile pour réaliser le diagnostic d'une situation managériale. Le concept central est celui de « *régulation sociale* », correspondant à un processus de production de règles diverses (quelles tâches à réaliser, comment coopérer, comment organiser le travail, quel système d'autorité définir). Ces règles sont envisagées sous différentes dimensions car elles impactent non seulement l'activité de travail

mais également la perception des acteurs. Elles sont produites par des acteurs dont la rationalité est complexe, car elle est le fruit d'un mélange de logiques affectives, d'intérêts, de valeurs, de routines. Les acteurs, en grande partie autonomes, assurent la régulation, font preuve d'initiative, peuvent modifier les règles, s'y conformer ou en créer. Reynaud distingue deux types de règles : la régulation autonome, qui vient d'un groupe social autre que la hiérarchie, la direction ou le management ; ces derniers acteurs instaurent le deuxième type de règles : les régulations de contrôle, qui visent à orienter de l'extérieur le comportement d'un groupe social. Reynaud distingue deux types de règles : le premier, la régulation autonome, qui vient d'un groupe social autre que la hiérarchie en place ; le deuxième, la régulation de contrôle, instaurée par la hiérarchie, qui vise à orienter de l'extérieur le comportement d'un groupe social. Ces deux formes de régulation interagissent et peuvent créer une troisième forme : la régulation conjointe lorsque les acteurs sont en capacité de négocier.

### **La théorie de la contingence structurelle : quels sont les facteurs qui influencent la structure ?**

Plusieurs auteurs (Burns et Stalker, Woodward, Lawrence et Lorsch... à partir des années 60) ont identifié des facteurs qui obligent les dirigeants à penser ou repenser (ou repenser !) la manière de structurer leur entreprise. Ce sont par exemple la taille, l'âge, le système technique (ou processus de fabrication), ou encore l'environnement. Mintzberg a réalisé une synthèse de ces divers travaux (1982 : *Structure et dynamique des organisations*). Ceux-ci remettent en cause les principes de l'école classique dans le sens où ils montrent que si aucune structure n'est supérieure aux autres dans l'absolu, en revanche, un modèle sera plus efficace qu'un autre à un moment donné car il aura pris en compte ces facteurs.

### **L'approche interactionniste : comment l'analyse psychosociologique vient relativiser l'idée de principes organisationnels ?**

Les auteurs de ce mouvement (Goffman, 1971, Weick, 1969) considèrent que l'univers organisationnel est socialement construit d'une part, et que les explications des actions humaines dépendent des significations que les individus donnent à leurs actes, d'autre part. Le processus de construction s'élabore au niveau des interactions entre individus et groupes, ainsi qu'entre ceux-ci et la société. Cela signifie au final que si les êtres humains contribuent à façonner leur réalité, celle-ci impacte à son tour leur perception. Dans cet esprit, il est difficile de dégager des principes d'action puisque chaque situation comporte des spécificités.



## La théorie néo-institutionnelle : comment les institutions ou l'institutionnalisation de pratiques influencent les organisations ?

Parmi les travaux de la théorie néo-institutionnelle (TNI), certains se proposent d'expliquer pourquoi les organisations existent alors que les marchés sont censés répondre au besoin de négociation entre des offreurs et des demandeurs. Les économistes mettent l'accent sur la comparaison entre les coûts de fonctionnement d'une organisation proposant un bien ou un service, et les coûts associés à la recherche d'informations et à la négociation pour obtenir ce même bien sur un marché. Les auteurs étudient également l'influence des institutions économiques du capitalisme sur les organisations.

Les sociologues de tradition européenne (Marx, Weber, Durkheim), ou les économistes institutionnalistes américains (Veblen ou Commons) ont proposé une analyse un peu différente. Cependant, le point commun entre tous ces auteurs est le fait de relativiser le pouvoir des dirigeants et plus généralement celui des acteurs et des entreprises, et d'insister sur la prégnance de l'environnement sur les décisions. Ils rejoignent en ce sens la théorie néo-institutionnelle économique, mais ils s'en éloignent par une lecture sociologique (TNI sociologique). Comme pour les auteurs du courant interactionniste, l'environnement, la société, sont socialement construits et il faut comprendre le fonctionnement des organisations et des institutions à travers leur manière d'acquérir et de sélectionner des informations, des règles, des normes, des valeurs. Ainsi, plus que les facteurs économiques comme le coût de transaction (TNI économique), c'est par exemple la quête de légitimité qui est à l'origine des choix organisationnels. Les organisations finissent par se ressembler, sous l'effet des pratiques, de technologies ou de règles (Huault, 2017).

Dans les années 1990 et 2000, Lawrence et Suddaby (2006) proposent de s'intéresser au « *travail institutionnel* ». Ils soulignent l'aspect intentionnel dans le processus de développement des institutions en intégrant les actions individuelles. Ils s'intéressent par conséquent aux actions de création, de maintien et de perturbation des institutions. Ils s'appuient sur divers cadres théoriques, dont la sociologie critique de Bourdieu, les études des discours, ou encore la théorie de l'acteur-réseau (Callon et Latour, 2016).

## L'école du contrôle externe : les organisations sont-elles si libres que cela ?

Nous trouvons ici des auteurs qui mettent en avant le fait que les entreprises sont contraintes de trouver des ressources dans l'environnement pour pouvoir vivre ou survivre. Ainsi elles sont fortement dépendantes de celui-ci, voire contraintes, même si les managers vont chercher à s'affranchir de cette influence (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans la même lignée, d'autres auteurs

proposent une lecture démographique du monde des organisations et analysent les raisons pour lesquelles certaines firmes survivent, réussissent, tandis que d'autres échouent. Ils accordent une place importante à l'environnement qui pourrait, directement ou indirectement, sélectionner les entreprises qui survivent (Aldrich, 1979). D'autres encore prolongent la réflexion en expliquant pourquoi et comment les entreprises créent des routines organisationnelles, c'est-à-dire des pratiques, des savoir-faire, des modalités d'interaction, des techniques, qui ont fait leur preuve et que les acteurs peaufinent au fur et à mesure que l'environnement évolue. Enfin certains auteurs privilégient une approche qui ne se situe ni au niveau des acteurs ou des organisations, ni au niveau de l'environnement ou des institutions, mais à un niveau intermédiaire (méso) : l'approche par les réseaux.

### **Le courant culturaliste : comment et pourquoi les valeurs structurent les comportements, et par-delà, les organisations ?**

À partir des années 70, Chanlat (1992) propose de distinguer deux visions de ce courant, l'une, managériale, l'autre, socio-anthropologiste, qui a sa sympathie. Les deux visions sont d'accord pour mettre au centre de l'analyse le rôle des valeurs, qui dépendent de la perception des individus. Cette perception découle elle-même du milieu dans lequel un individu a évolué, de sa personnalité, de son histoire. La vision managériale intègre la culture comme élément supplémentaire et fondamental pour expliquer le succès d'une entreprise. Elle peut constituer un avantage concurrentiel, mais également un levier sur lequel une entreprise peut s'appuyer pour manager efficacement. La vision socio-anthropologique, quant à elle, est moins affirmative et propose d'exploiter une lecture plus complexe de l'organisation en termes de symboles, de coutumes, de rites, de langages, de mythes, dans une visée essentiellement compréhensive.

### **Les approches processuelles : l'organisation n'est qu'un instant dans un flux d'événements.**

Tsoukas et Chia (2002) sont à l'origine de ce mouvement. Chia, auteur américain influencé à la fois par la pensée orientale et par la pensée post-moderniste occidentale, a développé une vision du monde des organisations qui insiste davantage sur le mouvement, sur l'action en train de se faire, que sur les entités figées à un moment donné. Il considère que ce qui est épisodique dans la vie d'une entreprise, ce n'est pas le changement. Au contraire, la vie organisationnelle est caractérisée par un flux incessant d'événements, de microdécisions et d'adaptations. Dans cette optique, l'organisation n'est qu'une

photographie à l'instant t et un essai précaire de mise en ordre et de stabilisation d'un quotidien fait d'incertitudes et de surprises. Selon lui, les managers ne sont pas extérieurs aux circonstances et ne prennent pas leurs décisions de façon objective et réflexive. Ils sont insérés dans les circonstances, et influencés par des structures sociales et historiques auxquelles ils participent, aux côtés des autres acteurs de l'entreprise. Ainsi l'efficacité dépend de la capacité des acteurs à mettre en cohérence les différents signaux repérés dans l'environnement complexe et en perpétuel mouvement. Cette vision a pour conséquence de réfléchir à la façon de former les futurs managers. Sans doute conviendrait-il de moins insister sur les modèles, les recettes ou les outils, et davantage sur la capacité des acteurs à « *libérer leur imagination, ouvrir les situations à l'interprétation et la réinterprétation, redéfinir les « problèmes », bref faire sens du monde autrement* » (Bouty, 2017).

### **Les courants critiques et post-modernistes : la remise en cause de la rationalité scientifique comme condition du progrès.**

Les auteurs du courant critique dénoncent les effets pervers du fonctionnement des organisations et des pratiques managériales dont ils révèlent la dimension idéologique, qui sévit d'ailleurs bien au-delà de la sphère économique. Cette dimension idéologique est souvent dissimulée derrière un raisonnement scientifique considéré comme allant de soi, laissant penser que les techniques seraient « *neutres* », autrement dit sans impact sur les mentalités et les comportements. Parmi les inspirateurs, nous pouvons citer les philosophes de l'école de Francfort (Adorno, Marcuse, Habermas). Les thématiques sont par exemple la perte de sens du travail, une évolution des processus de professionnalisation trop influencés par les logiques gestionnaires, techniques ou économiques, conduisant à une déshumanisation du travail<sup>(40)</sup>. D'autre part, la justification scientifique et technique serait utilisée pour obtenir le consentement des acteurs.

Le courant post-moderniste se nourrit des travaux de philosophes français, tels Foucault, Deleuze ou Derrida et il approfondit des explications de ces processus de consentement. L'acceptation par les acteurs des nouvelles pratiques managériales passe par des processus nombreux et variés : déconstruction de la rhétorique des discours, analyse des dynamiques savoir-pouvoir, formes d'auto-assujettissement, par exemple.

Le tableau en annexe 4 récapitule les différents courants en les classant en fonction de leur apport principal.

(40) Comme on a pu malheureusement le constater dans le milieu hospitalier par exemple.

## Historique des théories des modèles d'organisation

### A. HISTORIQUE DES THÉORIES DES ORGANISATIONS

Il est difficile voire impossible de rendre compte de tous les travaux effectués dans ce domaine. La raison principale tient au fait qu'au-delà des sciences de gestion dont l'organisation est un objet d'étude essentiel, plusieurs disciplines ont également cherché à comprendre cet objet complexe. Les auteurs de cette étude travaillent dans le domaine du management, ou des sciences de gestion, dont l'objectif principal est d'étudier les conditions de réussite de l'action collective finalisée. Plusieurs axes d'analyses complémentaires existent dans ce champ scientifique :

- comprendre le fonctionnement des interactions humaines dans un contexte plus ou moins organisé et normé ;
- créer des méthodes, des outils, des politiques, des techniques, des langages permettant d'agir sur les comportements au travail, les valeurs, les systèmes de représentation ;
- à partir des axes précédents, anticiper les conséquences des décisions et des actions et adopter une attitude réflexive sur les pratiques et la réalité organisationnelle telles qu'elles se jouent au quotidien et telles qu'elles sont vécues par les acteurs.

Placées face à un objectif ambitieux, les sciences de gestion empruntent souvent à d'autres disciplines. L'économie, tout d'abord, puisque l'entreprise constitue un agent économique dont il est important d'étudier les comportements ; la sociologie, ensuite, puisqu'étudier l'action collective nécessite d'analyser les interactions entre les différents acteurs, souvent associée à la psychologie car les comportements collectifs dépendent de la façon dont les individus vivent leur situation de travail (motivation, attentes, émotions, conflits). L'anthropologie apporte également un éclairage important pour analyser les éléments culturels et les valeurs qui constituent une forme de cohésion. Les sciences politiques, de leur côté, proposent une lecture en termes de pouvoir et d'influences, qui permet de mieux comprendre pourquoi tel acteur ou tel groupe d'acteurs ou telles formes organisationnelles ou telles pratiques de management se sont imposés. La science physique ou la biologie, enfin, ont inspiré les auteurs à la recherche de modèles ou de lois générales qui pourraient s'appliquer au monde de l'entreprise.

Certaines approches se focalisent sur l'organisation et le management, d'autres cherchent davantage à comprendre le fonctionnement des organisations et semblent ainsi s'écarter des problématiques managériales du quotidien. Cependant, ces analyses ne sont pas à exclure car elles permettent d'intégrer des facteurs qui pèsent indirectement sur les succès, les limites, les conditions

de réussite ou les échecs des innovations managériales. En guise de synthèse, nous proposons plus bas un schéma (n° 1) récapitulant les différents courants sur la base de leur pouvoir explicatif du monde des organisations. Si les différents courants ont émergé au fil de l'histoire du monde économique, leurs influences ne sont pas circonscrites à une période, elles ont plutôt tendance à se superposer ou à s'intégrer pour donner à voir une grande richesse des idées et, parfois aussi, donner une impression de grande hétérogénéité. C'est ce que la frise tente de montrer à l'issue de la présentation panoramique (schéma n° 1).

En prenant de la distance par rapport à l'évolution de ces modèles, il est possible de retracer, a posteriori, un cheminement faisant émerger plusieurs étapes. Même si des écrits ont discuté et rendu compte très tôt des principes d'organisation efficaces, dans l'armée ou dans l'Église, les premiers travaux marquant la naissance du champ de la théorie des organisations apparaissent consécutivement aux révolutions industrielles et à la création d'usines, après celle des ateliers, plus petits et dirigés au départ par des artisans.

### Schéma n° 1 : Frise chronologique des courants organisationnels

**Fin XIX<sup>e</sup> - début XX<sup>e</sup> siècle**  
Classique

**Années 30**  
Relations humaines

**Années 50**  
Carnegie - Bureaucraties

**Années 60**  
Systèmes - Ressources humaines - Néoclassique - Contingence - Interactionnisme - Analyse stratégique des organisations

**Années 70**  
Théorie néo-institutionnelle économique - Contrôle externe - Théorie néo-institutionnelle sociologique - Culturalistes - Configurations - Acteur-réseau

**Années 80**  
Post-modernisme - Critiques

**Années 90-2000**  
Travail institutionnel - Analyse processuelle

**Aujourd'hui**  
Entreprise libérée - Holocratie - Entreprise réinventée

!

(Source : Lahmou, Lapayre, Moulette, Rymeyko, 2021)

#### PRÉSENTATION PANORAMIQUE

Ainsi, les premiers écrits proposent d'organiser de façon optimale le travail des ouvriers. Certains sont peu connus, comme des dictionnaires, des guides

juridiques, des revues industrielles. Les conseils des experts-comptables, sous le Second Empire et la Troisième République, marquent les pratiques des dirigeants des premières révolutions industrielles (Girard, 2015). Il est intéressant de remarquer qu'après la Révolution française, on passe de règles collectives définies par la communauté des maîtres à des règlements d'ateliers décidés par chaque chef d'entreprise. Ces règlements, traitant de qualité, de sécurité des biens et des personnes, de procédures, d'organisation et de discipline, préfigurent des théories classiques. Plus connus, les travaux de Taylor s'appuient sur la science et ses outils (chronomètres, définition de processus opératoires, spécialisation fine des tâches) et sur des principes de direction liés à l'expertise technique et au rôle de chacun, sous condition d'une bonne coopération entre les ouvriers et les contremaîtres. Cependant, les ouvriers sont vus comme des facteurs de production dont il convient d'utiliser au mieux les ressources, notamment en optimisant les gestes sur chaque poste de travail. Si pour Taylor l'unité d'analyse est surtout l'usine, pour d'autres auteurs, c'est l'entreprise toute entière. Analysée selon une conception rationnelle et analytique, celle-ci doit être découpée en fonctions bien distinctes, sans oublier la fonction administrative, essentielle pour assurer la cohérence de l'ensemble, comme le conseille Fayol. Il est important de noter qu'entre les principes théoriques tayloriens et la façon dont ils seront implantés, il y a un *gap* important ! Mais ceci est vrai de la plupart des théories.

Si les premières de ces théories se focalisent essentiellement sur l'organisation du travail, dans une unité aux frontières bien délimitées, celles qui vont suivre vont opérer deux inflexions :

- La première se décentre des aspects techniques et matériels pour montrer que le facteur humain ne doit pas être écarté pour optimiser l'organisation du travail. Nous trouvons par exemple le courant des relations humaines ou le courant des ressources humaines dans cette orientation. La plupart du temps, le facteur humain vient ici simplement en complément des éléments matériels, techniques, ou économiques. Des travaux plus audacieux mettent au centre de l'analyse les logiques politiques et l'importance de la perception dans l'étude des fonctionnements organisationnels (courant de l'analyse stratégique de l'acteur (Crozier et Friedberg, 1997) ou courant interactionniste par exemple (Goffman, 1971 ou Weick, 1969)).
- La deuxième se décentre de l'usine ou de l'entreprise comme espace fermé pour montrer que les organisations, loin d'être « *en apesanteur* », sont encadrées dans des systèmes plus vastes, aux interactions multiples, comme l'analyse systémique. Confirmant la nécessité de situer l'organisation dans un espace plus large et d'en étudier les interactions, plusieurs courants d'analyse insistent, chacun à sa manière, sur le rôle de ces interactions et sur celui des éléments constituant l'environnement, laissant penser que l'entreprise n'est pas libre

de ses choix (approche de la théorie néo-institutionnelle (TNI) ou approche contrôle externe par exemple).

La présentation des différents courants qui va suivre s'est appuyée dans sa conception sur les réflexions de Desreumaux (2015).

## B. HISTORIQUE DES MODÈLES DES ORGANISATIONS

Les entreprises, au cours de l'histoire, et depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, ont plus ou moins appliqué ou adapté ces différents modèles, mais elles ont aussi inventé les leurs. Par exemple, selon Coriat et Weinstein (1995), l'entreprise fordienne constitue plus un modèle-type d'entreprise caractérisant une époque et lié à un modèle de croissance qu'une théorie de l'entreprise au sens propre<sup>(41)</sup>. Certains sont axés sur l'organisation de la production, qui a été la première fonction centrale des organisations. D'autres représentent la structure globale, proche des organigrammes bien connus du monde des entreprises.

### DES MODÈLES AXÉS SUR LA PRODUCTION

#### La notion de modèle productif

Nous nous appuyons ici sur l'analyse en termes de modèles productifs, développée par Boyer et Freyssenet (2000). Ils tentent de rendre compte de façon précise des transformations des modèles d'organisation de la production dans le secteur de l'automobile. La notion de modèle est ici plus précise que celle définie en introduction, puisqu'elle se rapporte aux modèles de production. Cette notion contient l'idée de recherche de meilleures façons de faire, de description des caractéristiques proches d'un ensemble d'entreprises, d'hypothèses faites sur le comportement rationnel des acteurs, et plus précisément des décideurs. Si le concept de modèle constitue une étape indispensable pour comprendre la réalité, en revanche, il comporte des limites bien connues : existe-t-il un idéal ? La récolte des données sur les entreprises est-elle toujours rigoureuse et fiable ? Les acteurs sont-ils vraiment rationnels dans leur manière de décider et plus généralement dans leurs comportements ?

Le cadre théorique de ces deux auteurs, la théorie de la régulation, est un cadre institutionnel car il s'intéresse à la façon dont un compromis de gouvernement est obtenu au sein d'une entreprise. Il mêle économie, sciences politiques et sociologie. La notion de modèle productif recouvre trois composantes :

(41) Ce modèle-type qui sert de base à la théorie de la régulation est caractérisé par une confrontation d'intérêts entre capital/travail, un lieu d'organisation spécifique du travail (parcellisation, répétitivité, organisation scientifique du travail), une entreprise intégrée verticalement de grande taille, et enfin un lieu de contractualisation de pratiques formelles et d'élaboration de standards et de normes.

la politique produit, l'organisation productive (organisation de la chaîne de valeur et de l'organisation du travail), et la relation salariale (pratiques de GRH, système de management).

### Historique des modèles productifs

Selon une perspective historique, les auteurs démarrent leur analyse à partir des années 30 et partent d'un découpage en trois phases. La première correspond à la production artisanale, proposant une variété de produits de qualité, fabriquée par des ouvriers qualifiés bénéficiant d'un minimum d'autonomie sur l'organisation de leur travail. Ensuite vient la phase de production de masse, c'est-à-dire la production en grande série de biens standardisés par des ouvriers peu qualifiés et dont le travail est précisément prescrit par l'encadrement. Enfin, avec l'exemple des entreprises japonaises, un nouveau modèle, dit en *lean* ou « *au plus juste* » se diffuse dans de nombreux pays industrialisés. L'objectif est cette fois d'être en mesure de fabriquer des biens diversifiés, de qualité, à des prix compétitifs. Ce modèle n'est possible que si les salariés s'impliquent dans l'amélioration continue des processus orientés vers la qualité totale, et que si l'entreprise est capable de contrôler et de coordonner une chaîne de valeur composée de divers acteurs (fournisseurs, sous-traitants, cotraitants). Ce nouveau système qui a changé le monde a eu tendance à évincer les modèles précédents, même si, qu'il s'agisse des « *spécialistes* » de la première phase, ou des « *généralistes* » de la deuxième phase, certains ont pu perdurer.

Un premier tableau récapitule les différents modèles selon les trois phases décrites précédemment, à partir des travaux de Boyer et Freyssenet (2000).



**Tableau n° 1 : Les modèles productifs au cours de l'histoire**

Phase	Surtout des années 30 à 50	Surtout des années 50 à 90	À partir des années 90
Production	Artisanale	De masse	Au plus juste
Modèle d'organisation	1- Groupes semi-autonomes 2- Taylorien 3- Woollardien	1- Fordien 2- Sloanien	1- Toyotien 2- Hondien
Stratégie	1- Différenciation par le haut (qualité) ou focalisation 2- Domination par les coûts mais avec diversité et flexibilité	Essentiellement domination par les coûts, (mais diversité) depuis les années 2000, <i>low cost</i> .	D'abord stratégie de rupture permettant de fabriquer des produits d'un bon rapport qualité-prix. Plus tard, dans une certaine mesure, différenciation retardée.

(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette, Rymeyko, 2021, inspiré de Boyer et Freyssenet, 2000)

Le tableau qui suit explicite les spécificités de chacun des modèles, en fonction de trois critères : la stratégie, l'organisation de la production, et le type de relation salariale. Nous nous sommes inspirés des travaux de Boyer et Freyssenet (2000) mais nous avons privilégié un éclairage plus managérial et avons intégré le modèle des groupes semi-autonomes en amont ainsi que l'industrie 4.0 naissante, sans pouvoir parler de modèle pour le moment.

**Tableau n° 2 : Les différents modèles productifs**

Modèle d'organisation	Stratégie	Organisation de la production	Relation salariale
Groupes semi-autonomes	Variété de produits de qualité	Moyennes ou petites séries	Ouvriers qualifiés - Autonomie certaine - Besoin de reconnaissance et de sens au travail
Taylorien	Variété de produits de qualité moyenne	Moyennes séries - Flexibilité des équipements et postes fixes individuels	Salaire au rendement, qui peut augmenter si respect des procédures et des temps
Woollardien	Variété de produits de qualité moyenne	Moyennes ou petites séries - Ateliers par produits ou sous-ensembles	Autonomie des équipes - Qualifications collectives - Salaires au rendement - Flexibilité du temps
Fordien	Produits uniques et standards - Gros volumes	Production intégrée, continue, mécanisée, cadencée et décomposée en opérations élémentaires	Salaire fixe - égalitaire - contre un travail parcellisé et répétitif
Sloaniens	Gros volumes - et diversité (gammes de produits hiérarchisées)	Plateformes communes permettant économies d'échelle et différenciation minimum - Sous-traitance	Salaire fonction du poste occupé - Développement de la polyvalence
Toyotien	Bon rapport qualité-prix ; gros volumes - Recherche permanente de baisse des coûts	Travail en équipe - Juste à temps	Polyvalence - Garantie de l'emploi contre participation collective à la baisse des temps
Hondien	Innovation et différenciation - Réponses aux attentes des clients	Lignes de production, machines et personnel rapidement modulables (flexibilité)	Salaire et carrière fonction de l'initiative, de l'expertise, de la créativité
Usines intelligentes	Produits différenciés et personnalisés	Usine compacte et intégrée - Processus fluide admettant des véhicules différents sur une même ligne - Interconnexion des réseaux entre les acteurs (du fournisseur au client)	Modèle trop récent

(Source : tableau adapté de Boyer et Freyssenet, 2000)

Le dernier modèle concerne plus généralement « l'industrie 4.0 », ou « l'usine du futur », ou encore la quatrième révolution industrielle (après la vapeur, l'électricité, l'informatique et la robotique). La plupart des secteurs industriels est impactée par la digitalisation et l'internet des objets, et tout particulièrement le secteur automobile. Les technologies ne sont pas nouvelles en soit, mais ce qui est nouveau, c'est le fait de chercher à les combiner de façon systématique. Par exemple, internet et la digitalisation permettent d'interconnecter les machines et les équipements. La communication entre produits est alors possible, entre machines et services industriels, entre machines et opérateurs également. La production est encore plus flexible et peut ainsi s'adapter à la demande en temps réel. La traçabilité est plus poussée (utilisation de capteurs), ce qui permet de savoir où, quand et comment a été fabriqué le produit. Le contrôle qualité s'effectue automatiquement puis est validé par les opérateurs. Les machines sont capables de contacter un spécialiste apte à les dépanner à distance ou pour se mettre à jour, et améliorer les performances. Au niveau de l'usine, les ingénieurs définissent une scénarisation des cycles de production à travers laquelle la production est pilotée en fonction du client et capable de personnaliser le produit (taille, couleur, type d'emballage). Sur le plan écologique, cette nouvelle configuration devrait induire une optimisation des consommations, donc une optimisation énergétique (fonction à la fois du coût et de la disponibilité de l'énergie).

### DES MODÈLES REPRÉSENTÉS PAR DES ORGANIGRAMMES

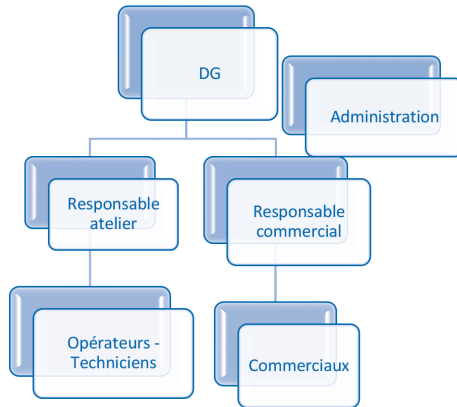
Les entreprises ont développé, au cours du temps, en fonction de leur effectif, de leurs activités, de leur culture, différentes modalités de division horizontale et verticale du travail et de coordination (Mintzberg, 1982). Le *design* de cette organisation, plus ou moins formalisé selon les cas, correspond aux organigrammes. De façon logique, une petite entreprise adoptera une structure simple. Quant à l'entreprise monoactivité, elle aura une structure fonctionnelle. Puis, une entreprise gérant un portefeuille d'activités distinctes sera structurée avec une organisation divisionnelle, voire multidivisionnelle si d'autres critères de spécialisation sont ajoutés, comme les marchés géographiques. Elle pourra enfin être matricielle si elle croise plusieurs de ces critères. Enfin, une entreprise qui travaille par projets va recourir à une structure transversale. Les organigrammes ne sont que des représentations graphiques, des photographies d'une organisation à un moment donné. Ainsi, s'ils permettent de mieux comprendre comment une entreprise fonctionne, deux limites principales doivent d'emblée être soulignées. D'une part, ces organigrammes évoluent sans cesse, et d'ailleurs les entreprises n'en font pas toujours la mise à jour sur leur site internet ; d'autre part, ils ne reflètent pas toujours la réalité des

rapports de pouvoir et des coopérations.

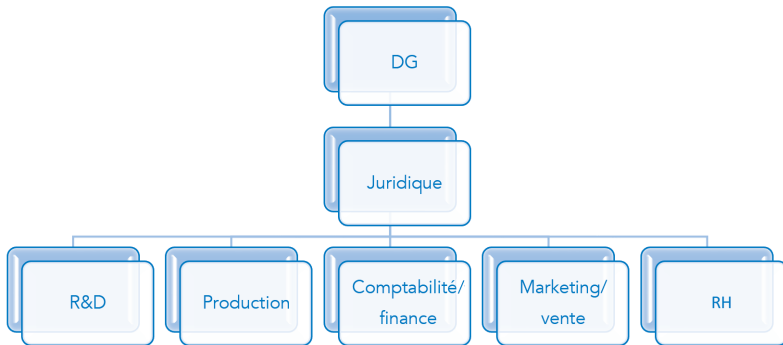
Au-delà de ces limites, les tendances, qui se sont dessinées au cours des 15 dernières années, ont été celles d'une recherche de « transversalité », d'une plus grande souplesse des structures ainsi que d'une baisse du nombre de niveaux hiérarchiques. La transversalité vise à casser les cloisonnements induits par les structures classiques, notamment fonctionnelles, divisionnelles ou matricielles des grandes entreprises essentiellement, et à mettre en place des groupes inter-métiers ou à définir des processus dessinant les activités strictement utiles à la création de valeur pour le client. Cependant, les travaux sur ces nouvelles formes d'organisations, souvent appelées « *post-bureaucratiques* », révèlent de nouveaux dysfonctionnements, tels l'ambiguïté du contrôle ou la question du devenir de l'identité de métier ou de profession. Les principaux organigrammes sont présentés ci-dessous.

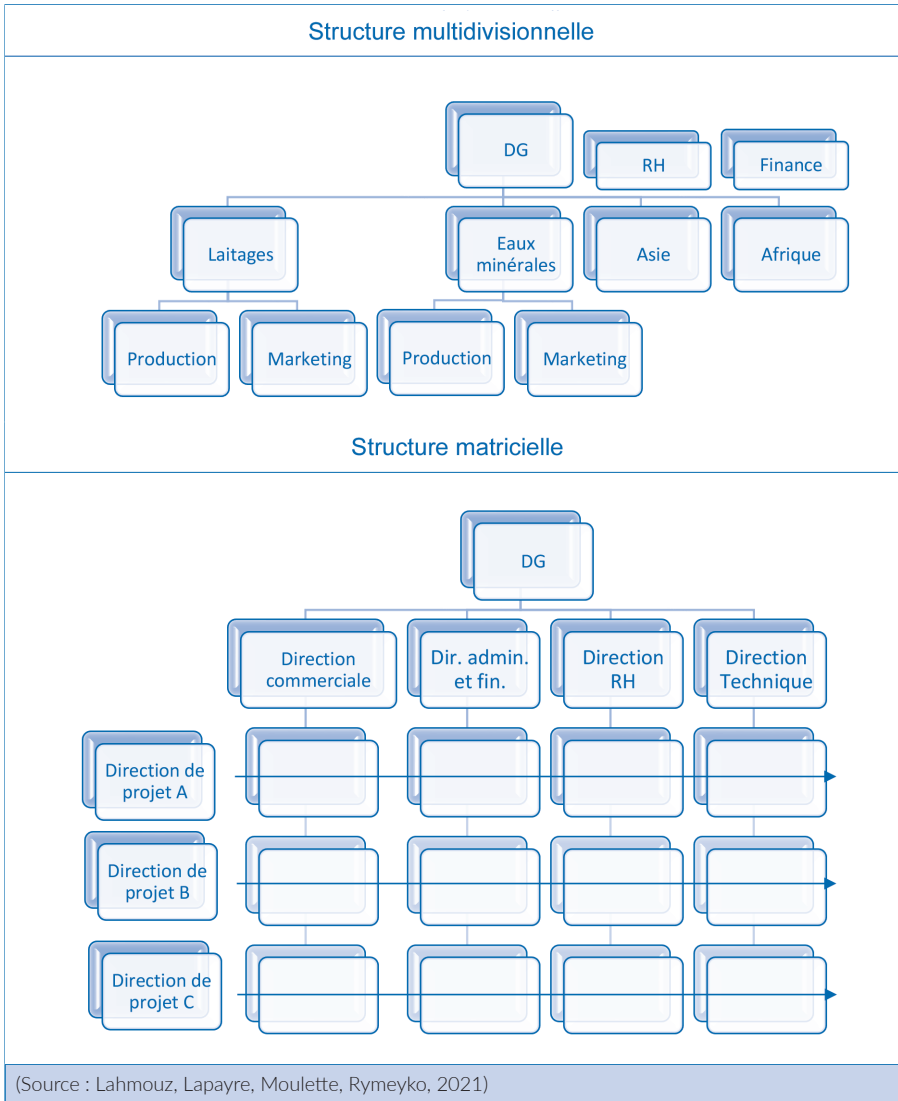
**Schéma n°2 : Exemples d'organigrammes**

## Structure simple



## Structure fonctionnelle





Le tableau en annexe 5 propose, en guise de synthèse, d'associer les principaux modèles organisationnels avec les théories présentées.

## Annexe n° 4 :

### Les courants théoriques et leurs apports

Exemple de théories représentatives	Auteurs représentatifs	Intérêt, apport, éclairage principal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie classique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taylor (1904, 1911) – Fayol (1916) – Gulick et Urwick (1937)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes d'organisation et de management (avec peu d'éléments explicatifs)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie des relations humaines, puis courant des ressources humaines</li> <li>• Théorie de la bureaucratie</li> <li>• École sociotechnique</li> <li>• Approche systémique</li> <li>• Courant culturaliste, tendance managériale</li> <li>• Approche socio-économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayo (1945) – Maslow (1954) – Argyris (1956) – McGregor (1960) – Likert (1961) – Herzberg (1966)</li> <li>• Weber (1922) – Merton (1936) – Gouldner (1954)</li> <li>• Emery et Trist (1969)</li> <li>• Katz et Kahn (1966)</li> <li>• Peters et Waterman (1982) – Archier et Sérieyx (1984)</li> <li>• Savall (1975)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition d'éléments d'explication du fonctionnement des organisations et principes de management</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• École néoclassique</li> <li>• Théorie de la contingence</li> <li>• Théorie des configurations organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drucker (1964) – Sloan (1965) – Gélilier (1966)</li> <li>• Woodward (1965) – Burns et Stalker (1961) – Lawrence et Lorsch (1967)</li> <li>• Mintzberg (1979)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition d'une grille de lecture adaptable du fonctionnement des organisations et principes de management</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• École « Carnegie »</li> <li>• Analyse stratégique de l'organisation</li> <li>• Approche interactionniste</li> <li>• Courant culturaliste, tendance socio-anthropologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon (1947) – March et Simon (1958) – Cyert et March (1963)</li> <li>• Crozier et Friedberg (1977) – Reynaud, 1989)</li> <li>• Goffman (1971) – Weick (1969)</li> <li>• Morgan (1986) – Sainsaulieu (1988)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition d'éléments de compréhension du fonctionnement des organisations</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie néo-institutionnelle économique</li> <li>• Théorie néo-institutionnelle sociologique</li> <li>• Approche contrôle externe</li> <li>• Théorie des réseaux</li> <li>• Courant évolutionniste</li> <li>• Travail institutionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coase (1937) – Williamson (1975) – Jensen et Meckling (1976)</li> <li>• Meyer et Rowan (1977) – Dimaggio et Powell (1983)</li> <li>• Pfeffer et Salancik (1978) – Aldrich (1979)</li> <li>• Granovetter (1973) – Callon et Latour (2016)</li> <li>• Nelson et Winter (1982)</li> <li>• Lawrence et Suddaby (2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition d'éléments de compréhension d'ordre macroéconomique ou macrosocial, qui impactent voire conditionnent le fonctionnement des organisations</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courant critique (ex. : école de Francfort)</li> <li>• Courant post-moderniste</li> <li>• Analyse processuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burrell et Morgan (1979)</li> <li>• Smircich (1983)</li> <li>• Tsoukas et Chia (2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition d'éléments permettant d'avoir une attitude réflexive sur les organisations, de pointer des éléments de vigilance</li> </ul>
<p>(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette, Rymeyko, 2021, inspiré de Desreumaux, 2015)</p>		



## Annexe n° 5 : Approches théoriques et modèles organisationnels

Intérêt, apport, éclairage principal	Exemple de théories représentatives	Modèles organisationnels associés ou style de management
Comment optimiser l'organisation et le management ?	Théorie classique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taylorien</li> <li>• Fordien</li> <li>• Management directif, autoritaire</li> <li>• Structures fonctionnelles</li> </ul>
Comment fonctionnent les organisations et comment les manager ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théories des relations humaines, puis courant des ressources humaines</li> <li>• Théorie de la bureaucratie</li> <li>• École sociotechnique</li> <li>• Approche systémique</li> <li>• Approche socio-économique</li> <li>• Courant culturaliste, tendance managériale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureaucratique</li> <li>• Règles impersonnelles, hiérarchies claires</li> <li>• Groupes semi-autonomes</li> <li>• Management par les valeurs (modèle productif type <i>lean</i>)</li> <li>• Processus de décision, boucles de rétroaction</li> <li>• Management prenant en compte les besoins humains, les ressorts de la motivation au travail</li> </ul>
Comment, à partir d'une grille de lecture adaptable, optimiser l'organisation et le management ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• École néoclassique</li> <li>• Théorie de la contingence</li> <li>• Théorie des configurations organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction (participative) par objectifs</li> <li>• Modèles fonction des facteurs de contingence, entre modèle mécaniste et modèle organique</li> <li>• Modèles fonctionnels, divisionnels, matriciel, ad hoc...</li> </ul>

Proposition d'éléments de compréhension du fonctionnement des organisations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• École « Carnegie »</li> <li>• ASO</li> <li>• Approche interactionniste</li> <li>• Courant culturaliste, tendance socio-anthropologique</li> </ul>	
Proposition d'éléments de compréhension d'ordre macroéconomique ou macrosocial, qui impactent voire conditionnent le fonctionnement des organisations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TNI économique</li> <li>• TNI sociologique</li> <li>• Approche contrôle externe</li> <li>• Théorie des réseaux</li> <li>• Courant évolutionniste</li> </ul>	
Proposition d'éléments permettant d'avoir une attitude réflexive sur les organisations, de pointer des éléments de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courant critique (ex. : école de Francfort)</li> <li>• Courant post-moderniste</li> </ul>	
(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)		

## Annexe n° 6 : Distinction entre innovation sociale et innovation managériale

Le concept d'innovation sociale est rattaché en France la plupart du temps à celui de l'économie sociale et solidaire (ESS). En effet, il est encadré et défini légalement par l'article 15 de la loi sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 : « *Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :*

- 1° *Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;*
- 2° *Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. »*

**D'après cette définition, l'innovation sociale regroupe les différents projets à finalité sociale qui innovent dans leur façon d'apporter une réponse à des problèmes d'ordre économique et social qui ne sont pas satisfaits par le marché ou les politiques publiques.**

Ainsi contrairement à la notion d'innovation managériale qui, nous le développerons dans le point suivant, vise prioritairement l'amélioration de la performance des organisations, l'innovation sociale a pour finalité principale la satisfaction et l'amélioration des besoins sociaux.

Les deux concepts se démarquent également par le périmètre visé. En effet, le périmètre de l'innovation sociale est beaucoup plus large que celui des

innovations managériales, qui se limite la plupart du temps aux organisations et aux entreprises qui les développent.

Les principales études qui ont apporté une définition du concept d'innovation sociale identifient trois cibles : l'individu, le territoire ainsi que l'entreprise (Cloutier, 2003). Dans un premier temps, les innovations sociales considèrent que les populations sont au cœur des problématiques encadrées par l'innovation sociale dans des domaines très variés liés à l'amélioration des conditions de vie comme la santé, l'habitat, l'éducation. Le deuxième champ d'intervention est celui du territoire et des acteurs qui le composent, à un niveau local ou régional, voire national, en visant l'amélioration de la qualité de la vie. La troisième cible visée par l'innovation sociale est l'organisation au sens large afin de prendre en compte la diversité des structures qui gèrent une activité. Des thématiques comme celles liées aux nouvelles formes de l'organisation du travail ainsi que celles qui portent sur les nouveaux modes de coopération (Gordon, 1989) font émerger des pratiques innovantes. Dans ce champ d'action, nous pouvons observer une forte proximité entre les deux concepts. En effet, l'innovation sociale appliquée au champ de l'entreprise a une perspective instrumentale visant à améliorer la performance économique et sociale des entreprises. Selon Cloutier (2003), l'innovation sociale peut représenter une opportunité pour les organisations d'améliorer leurs processus organisationnels ou leurs services, de développer de nouveaux marchés, de repenser la manière de coopérer avec leurs différents partenaires et représente parfois un support pour la création d'innovations technologiques (Bencheikh, 1986). Cela n'exclut pas que la finalité sociale soit centrale en intégrant des innovations liées à la qualité de vie au travail permettant de modifier certaines pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que de faire évoluer les formes d'organisation du travail dans un objectif visant, par exemple, à favoriser un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans ce champ d'intervention, les objectifs visés ainsi que les différentes thématiques abordées par l'innovation sociale sont donc très proches du concept d'innovation managériale, que nous précisons plus loin.

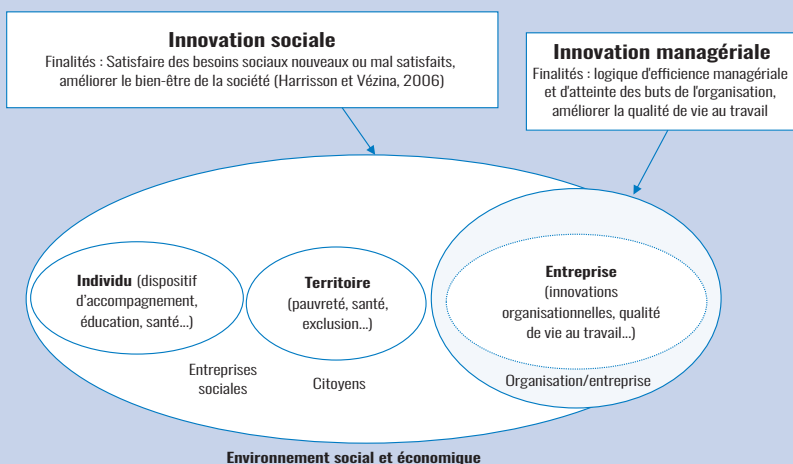
Par ailleurs, le critère de périmètre permet de faire apparaître la diversité des acteurs qui interviennent dans le champ de l'innovation sociale telles les collectivités territoriales, les coopératives, les associations d'utilité sociale, les associations locales, les entreprises sociales.

Pour résumer, les enjeux du concept d'innovation sociale sont d'ordre sociétal et peuvent concerner aussi bien les individus, les entreprises que les territoires de taille plus ou moins importante, alors que ceux du concept d'innovation managériale visent essentiellement à améliorer la performance économique et sociale de l'organisation concernée. Nous observons tout de même que la dimension environnementale sera amenée à devenir un réel enjeu stratégique pour les entreprises. De plus, les frontières organisationnelles sont de plus en

plus floues, car les organisations tendent à construire leur proposition de valeur en interdépendance avec des acteurs externes, issus de secteurs d'activités variés et regroupés au sein d'écosystèmes d'affaires.

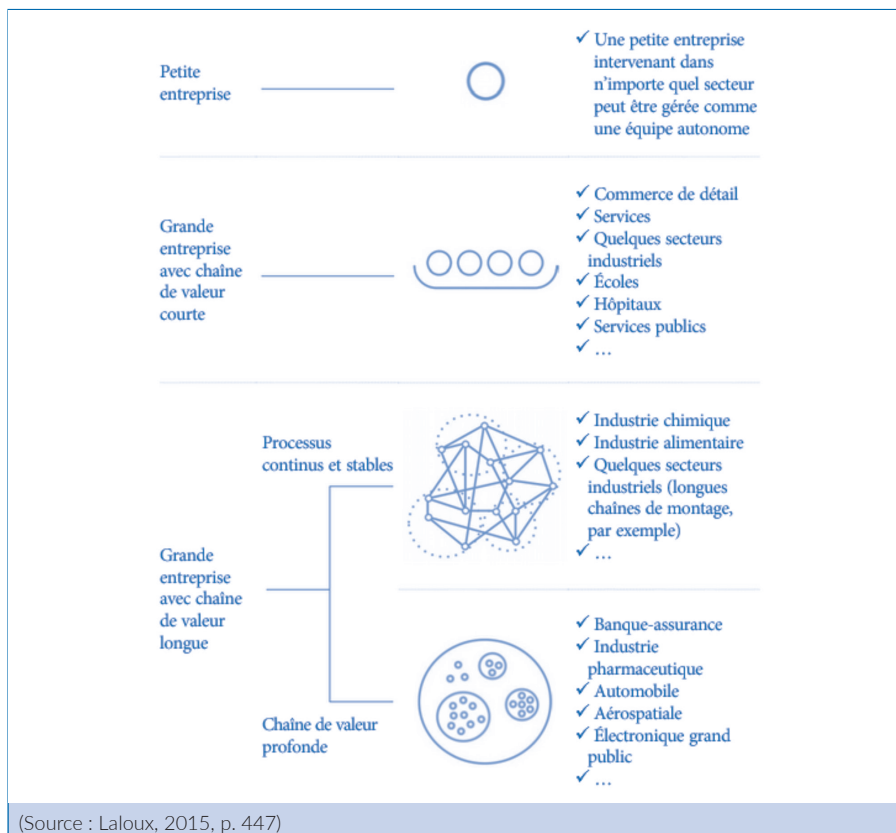
Ainsi, la diversité des définitions du concept d'innovation sociale nous permet d'intégrer les innovations managériales comme une composante des innovations sociales, celles qui visent le champ des entreprises (cf. schéma suivant). La question de la finalité reste tout de même floue car, d'après la loi sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014, seules les innovations ayant un objectif social sont prises en compte.

### Schéma n° 1 : Innovation sociale/innovation managériale



(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

## Annexe n° 7 : Les différentes structures des organisations Opale



## Annexe n° 8 : Guide d'entretien

### des membres de la direction

(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

#### 1 - Définition de la notion d'innovation managériale

- Pour vous, qu'est-ce qu'une innovation managériale ?
  - Nouveauté par rapport à la structure, à ses habitudes, ses traditions, ses pratiques
  - Rupture par rapport aux pratiques générales
  - Innovation validée par la direction, institutionnalisée ou propre à un service
  - Innovation qui perdure, ou coup d'essai sans suite...

#### 2 - Historique de l'innovation managériale

- Est-ce que votre structure a mis ou met en place des innovations managériales ?  
Lesquelles ?
- Est-ce que votre équipe managériale est incitée à mettre en place des innovations managériales ? (objectifs, challenge interne, note ou baromètre...)
- Quelle innovation managériale vous a semblé la plus importante ces dernières années ?  
Pourquoi ? (Par rapport aux impacts économiques, organisationnels, sociaux, par rapport à la rupture provoquée...)
- Comment pourriez-vous définir votre organisation par rapport au degré de liberté ou d'autonomie ? (centralisation, décentralisation, équipe autonome, responsabilisation de la hiérarchie, forte présence du dirigeant...)

### 3 - Caractéristiques de l'innovation managériale

- Quelles sont les composantes de l'innovation managériale dont vous souhaitez nous parler ? Selon les trois dimensions de Hatchuel et Weil (1992) : philosophie (ambition managériale, visée politique, culture, identité, esprit de l'innovation managériale), modalités d'organisation des relations professionnelles et organisationnelles (modification de l'organisation ou des rôles), modalités techniques (outils, processus, charte, procédure...)
- Description de l'innovation managériale à partir de ses principales dimensions :
  - Niveau de l'innovation managériale (individuel/groupe)
  - Buts (visée, stratégie)
  - Direction (ascendant/descendant)
  - Source (qui, quel service, quel statut du déclencheur)
  - Lieu
  - Nature et degré de formalisation (tacite/explicite)
  - Ampleur (niveau de disruption : modifie les structures ou fonctionnement parallèle)
  - Référent (le créateur, récupération par la direction, processus de validation interne...)
  - Type (technique, administratif, organisationnel, communicationnel)
  - Niveau de différenciation vis-à-vis des autres structures ?
- Description de l'innovation managériale à partir de son processus de mise en place :
  - Qu'est-ce qui a amené l'entreprise à mettre en place une innovation managériale (facteur déclencheur) ? (interne/externe), constat, dysfonctionnement
  - Comment s'est déroulée la mise en œuvre ?
  - Comment s'est passée l'appropriation de l'innovation managériale (processus d'invention, de test, de validation, de mesure d'impacts... + résistance au changement...) ? Peut-on dire que l'innovation managériale est institutionnalisée ? ou adoptée ?
  - Quel rôle les différents acteurs ont-ils joué ? : direction, managers, salariés, externes

### 4 - Impacts de l'innovation managériale

- Quels impacts a eu l'innovation managériale ? au niveau stratégique, sur la structure de la gouvernance (modes de coordination...), au niveau opérationnel (amélioration de la qualité de vie au travail, des produits, des services...)
- Est-ce que l'innovation managériale a modifié le rôle des top managers, des middle managers, des salariés (plus ou moins de liberté, d'autonomie, de participation...)
- Quels impacts sur les performances économique et sociale, comment est-ce mesuré (quels outils, quels indicateurs, quelle fréquence...) ?

### 5 - Si c'était à refaire

- Conseils et préconisations pour améliorer la mise en place
- Conseils et préconisations pour améliorer le niveau d'impacts
- Conseils et préconisations pour améliorer l'appropriation par les acteurs



## Annexe n° 9 : Présentation synthétique de l'échantillon des organisations étudiées

(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

Codification des terrains	Secteur	Nombre d'entretiens
A	Transports / Logistique	2
B	Électronique / Électricité	1
C	Administration de sécurité sociale	3
D	Électronique / Électricité	9
E	Métallurgie / Travail du métal	1
F	Collectivité territoriale	1
G	Collectivité territoriale	1
H	Chimie / Parachimie	1
I	Économie sociale et solidaire	1
J	Métallurgie / Travail du métal	1
K	Transports / Logistique	1
L	BTP	5
M	Assurance / Banque	1
N	Commerce / Négoce / Distribution	1
O	Administration de sécurité sociale	1
P	Informatique / Télécom	1

Q	Électronique / Électricité	1
R	Informatique / Télécom	1
S	Machines et équipements	1
T	Pôle industriel	1
U	Machines et équipements	1
AF	Administration publique	1
AG	Collectivité territoriale	1
AH	Chimie / Parachimie	1
AI	Électronique / Électricité	1
AJ	Assurance / Banque	1
AK	Collectivité territoriale	1
<b>42 entretiens</b>		

NB : Les codes de la première colonne font référence aux noms des entreprises que nous avons interrogées afin de conserver l'anonymat.

## Annexe n° 10 : Échantillon détaillé

### des organisations étudiées

(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

	Codification des terrains	Organisation privée/ publique	Secteur d'activité	Effectif	Nombre d'entretiens	Statut des personnes interrogées
1	A	Privée à capitaux publics	Transports / Logistique	Territoire de 300 collaborateurs	1	1 directeur
	A	Privée à capitaux publics	Transports / Logistique	Site de 180 collaborateurs	1	2 délégués syndicaux
2	B	Privée	Électronique / Électricité	20 collaborateurs	1	1 dirigeant, 2 ingénieurs
3	C	Privée	Administration de sécurité sociale	280 collaborateurs	3	1 cadre dirigeant, 1 directeur des ressources humaines et 1 responsable d'un service
4	D	Privée à capitaux publics	Électronique / Électricité	Plus de 160 000 collaborateurs	9	4 membres de la direction et 5 responsables
5	E	Privée	Métallurgie / Travail du métal	15 collaborateurs	1	1 dirigeant

6	F	Publique	Collectivité territoriale	150 collaborateurs	1	1 directeur général des services
7	G	Publique	Collectivité territoriale	3 600 collaborateurs	1	1 directeur général des services
8	H	Privée	Chimie / Parachimie	390 salariés sur le site étudié 1 000 salariés en France et 4 000 en Europe	1	1 responsable amélioration continue
9	I	Privée	Économie sociale et solidaire	165 collaborateurs	1	1 directeur général
10	J	Privée	Métallurgie / Travail du métal	17 173 salariés dans le monde	1	1 responsable de service
11	K	Privée	Transports / Logistique	2 associés et 10 collaborateurs	1	1 dirigeant
12	L	Privée	BTP	26 collaborateurs	5	1 dirigeant, 1 directeur de site, 1 responsable administratif et financier, 2 responsables d'affaires
13	M	Privée	Assurance / Banque	180 000 collaborateurs dans le monde	1	1 responsable de la formation
14	N	Privée	Commerce / Négoce / Distribution	88 500	1	1 cadre technique
15	O	Privée	Administration de sécurité sociale	1 200 collaborateurs	1	1 directeur
16	P	Privée	Informatique / Télécom	90 000	1	1 ingénieur
17	Q	Privée	Électronique / Électricité	46 000 collaborateurs dans le monde entier	1	1 ingénieur
18	R	Privée	Informatique / Télécom	1 collaborateur	1	1 consultant

19	S	Privée	Machines et équipements	1 300 collaborateurs	1	Ancien responsable syndical CFDT, à la retraite
20	T	Privé	Pôle industriel	25	1	Ingénieur
21	U	Privé	Machines et équipements	Groupe	1	1 membre du service RH Groupe
22	AF	Publique	Administration publique	3 000 agents	1	1 responsable de service
23	AG	Publique	Collectivité territoriale	3 000 agents	1	1 responsable de service
24	AH	Privée	Chimie / Parachimie	595 salariés sur le site étudié et 22 174 salariés dans le monde	1	1 responsable de service
25	AI	Privée	Électronique / Électricité	38 000	1	1 délégué syndical CFE/CGC
26	AJ	Privée	Banque / Assurance	4 600	1	1 directeur général délégué
27	AK	Publique	Collectivité territoriale	90 agents	1	1 directeur

## Annexe n° 11 : Présentation des données secondaires (colloques uniquement)

(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

Codification des terrains	Secteur
V	Électronique / Électricité
W	Électronique / Électricité
X	Édition / Communication / Multimédia
Y	Assurance / Banque
Z	Études et conseils
AA	Assurance / Banque
AB	Informatique / Télécom
AC	Édition / Communication / Multimédia
AD	Transports / Logistique
AE	Assurance / Banque

## Annexe n° 12 : Le questionnaire de l'étude

(Source : Lahmouz, Lapayre, Moulette et Rymeyko, 2021)

Le questionnaire a été élaboré, comme le suggère Bilocq (1999), en trois étapes : sur la base des sources d'informations existantes (la revue de littérature et les entretiens effectués), enrichie d'une liste des objectifs de l'enquête, et d'un plan d'analyse. Les questions ont été construites en proposant dans un premier temps des questions d'ordre général (le contexte et la culture de l'organisation). Dans un second temps, le plan d'analyse s'est graduellement centré sur des questions spécifiquement liées à la définition de l'innovation managériale, son déroulement, ses principales caractéristiques et ses impacts sur les opérationnels. Enfin, la dernière partie du questionnaire permet d'établir la fiche signalétique de chaque personne interrogée. La majorité des questions posées sont des questions fermées. Ces questions étaient posées sous formes dichotomiques, à choix multiples ou sur des échelles d'attitude à 4 points (« *tout à fait d'accord* », « *plutôt d'accord* », « *plutôt pas d'accord* » et « *pas du tout d'accord* » par exemple).

## QUESTIONNAIRE

### Innovations managériales : Perceptions des acteurs non dirigeants

Ces dernières années, nos organisations publiques et privées ont proposé de nouvelles façons de manager leurs collaborateurs : entreprise libérée ; organisation apprenante ; management bienveillant ; *design thinking* ; pyramide inversée ; holocratie (structure circulaire) ; équipes autonomes ; groupes de travail collaboratifs, etc. Ces innovations managériales ont pour but d'améliorer l'organisation du travail, la communication et l'évaluation des compétences. Cette enquête a pour objet de connaître la perception des opérationnels sur ces différentes innovations managériales. Les réponses sont garanties strictement anonymes. Le temps estimé pour compléter ce questionnaire est de 5 minutes.

### Thème n° 1 : perception des acteurs

● **Avez-vous déjà eu l'occasion de vivre ou de mettre en place des innovations managériales au cours de votre carrière ?**

- innovation organisationnelle, technique, technologique, stratégique, sociale, nouveaux espaces de travail (physique ou télétravail), autres façons de manager, etc.
- innovation globale ou locale, au niveau de l'entreprise, ou du service, ou de l'équipe...

Oui

Non

**Si oui, quel type ou quelle forme d'innovation managériale ?**

(Innovation organisationnelle, technique, technologique, stratégique, sociale, nouveaux espaces de travail (physique ou télétravail), autres façons de manager, etc.)

● **Pouvez-vous préciser le type d'innovation managériale mis en place par votre entreprise :**

- Entreprise libérée
- Opale
- Holocratie
- Pyramide inversée
- *Design thinking*
- Organisation apprenante
- Management bienveillant
- Groupes de travail collaboratif
- Équipes autonomes
- Autres



● **Quel était le point de départ, le facteur « déclencheur » de cette innovation managériale ?**

- Économique
- Social
- Technologique
- Décision de la direction générale
- Initiative d'un salarié/agent
- Évolution stratégique
- Autres

● **Qui en a été le porteur ?**

- Direction générale
- Équipe "projet"
- Managers
- Salariés/agents
- Prestataires externes (consultants, manager de transition, manager de projet, etc.)
- Instances représentatives des salariés
- Autres

**Thème n° 2 : le déroulement de l'innovation managériale**

● **Êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes :**

	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
J'ai été informé(e) suffisamment par les managers et/ou la direction sur les facteurs explicatifs (technologiques, économiques, organisationnels) de la mise en place de cette innovation managériale.				
J'adhère à cette innovation managériale.				
J'ai le sentiment d'être écouté(e) et impliqué(e) par la hiérarchie ? (Difficultés, propositions d'amélioration, etc.).				
J'ai été informé(e) pour assumer de nouvelles tâches dans le cadre de l'innovation managériale.				
J'ai été accompagné (e) par un coach et/ou un salarié/agent interne lors de la mise en place de l'innovation managériale.				

### Thème n° 3 : impacts de l'innovation managériale

• Êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes :

	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je pense qu'il existe un impact positif des innovations managériales sur l'exercice professionnel des salariés/agents.				
Je pense qu'il existe un impact positif des innovations managériales sur les conditions de travail.				
Je pense qu'il existe un impact positif des innovations managériales sur l'ambiance au travail.				
Je pense qu'il existe un impact positif des innovations managériales sur l'ergonomie au travail.				
Je pense qu'il existe un impact positif des innovations managériales sur le rythme et les horaires de travail.				
Je pense qu'il existe un impact positif des innovations managériales sur l'évaluation de mon travail.				
Les innovations managériales ont un impact sur mon autonomie professionnelle.				
Les innovations managériales ont engendré plus de satisfaction au travail.				
Les innovations managériales ont amélioré le dialogue social.				
Les innovations managériales ont amélioré ma motivation au travail.				
Les innovations managériales ont changé le contenu de mon travail et mes pratiques professionnelles.				

• Les innovations managériales ont un impact positif sur mon métier en termes de :

- Valeurs professionnelles
- Compétences techniques
- Compétences transversales
- Autres

- De votre point de vue à votre niveau, qu'ont pu apporter ces innovations managériales ?

- Avez-vous observé des résistances par rapport à ces innovations managériales ?

- Non
- Oui, incompréhension
- Oui, désaccord

- Votre statut ou grade dans l'entreprise.

- Ouvrier/opérateur
- Employé/agent
- Technicien
- Agent de maîtrise
- Cadre intermédiaire
- Manager de proximité/chef d'équipe
- Chef de projet
- Indépendant/autoentrepreneur/consultant
- Alternant

- Selon vous, est-ce que l'innovation managériale a modifié le rôle et la posture du manager ?

- Vous êtes ...

- Homme
- Femme
- Autre

- Votre ancienneté dans l'entreprise :

- 0-5
- 5-10
- Plus de 10

- Votre secteur d'activité :

- Secteur public
- Secteur privé

- Taille de l'organisation :

- Inférieure à 10 salariés/agents
- 11 à 49 salariés/agents
- 50 à 249 salariés/agents
- 250 à 1 000 salariés/agents
- Plus de 1 000 salariés/agents

- Votre branche d'activité :































Achevé d'imprimer  
2<sup>e</sup> trimestre 2022  
Imprimerie de la Centrale - 62302 Lens  
Tél. : 03 21 69 88 44

**Nathalie Lapayre** est maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Franche-Comté et chercheuse au laboratoire Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO)

**Karima Lahmouz** est maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Haute-Alsace et chercheuse au laboratoire Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO)

**Pascal Moulette** est maître de conférences en sciences de gestion à l'université Lumière-Lyon 2, chercheur au laboratoire Coactis et membre fondateur de la chaire management et santé au travail (portée par l'IAE de Grenoble)

**Karine Rymeyko** est maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Franche-Comté et chercheuse au laboratoire Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO)

## **Innovations managériales : quelles pratiques pour améliorer les performances sociales et économiques ?**

Cette étude sur les innovations managériales soulève différentes questions. Quels sont les enjeux du management de demain ? Comment les entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle transforment-elles leur organisation et leurs pratiques de management ? Quels sont les impacts économiques et sociaux, positifs et négatifs, de ces innovations ? Comment le rôle du manager évolue-t-il dans ce contexte ?

Les résultats présentés sont issus de données à la fois qualitatives et quantitatives, qui rendent compte de pratiques ou de modèles adoptés par des organisations ayant osé prendre le risque de remettre en cause leur façon de travailler. Ils témoignent également des ressentis des acteurs face à ces changements. Les cas de 27 organisations sont étudiés et les retours de 182 questionnaires sont exploités.

La première partie de l'étude analyse les enjeux managériaux du XXI<sup>e</sup> siècle et les facteurs qui conduisent les organisations à réinventer leurs modèles et pratiques de management. Le concept d'innovation managériale est clarifié, les leçons de l'histoire sont présentées et les principales transformations actuelles sont recensées. La deuxième partie rend compte, à partir des données recueillies, de la diversité des innovations managériales et de leurs impacts, en apportant un éclairage sur les facteurs qui les influencent, ainsi que sur le rôle des différents acteurs. Des focus sur des entreprises particulièrement innovantes sont présentés. Enfin, la troisième partie repose sur une lecture critique des finalités profondes et des réels impacts de ces innovations en identifiant des points de vigilance et des conditions d'efficacité et de durabilité.

### **DERNIÈRES PARUTIONS**

---

**Numérique, robotique : quelle éthique  
pour le monde du travail (de demain) ?**

**Ré-enchâsser l'économie dans le vivant :  
du dialogue social environnemental**

Mai 2022  
256 pages  
ISBN 978-2-917686-34-8