

Innovations managériales : les désirs sont désordre

par Martin Richer - 17 Décembre 2018

Les cadres ont fort à faire pour favoriser l'avènement du management de demain. Sur ce plan, la promesse de la modernité est partout, dans les livres, les colloques et les injonctions des dirigeants : un management plus respectueux des individualités, de la créativité, de la capacité d'initiative, de la volonté d'implication des collaborateurs. Qu'on se le dise : les innovations managériales, lean management, innovation participative, management agile et autres « entreprises libérées » allaient bien vite aplatir ou latéraliser les pyramides hiérarchiques et renforcer les marges de manœuvre des opérateurs et des collaborateurs. Pourtant, les pesanteurs du réel subsistent et avec elles, les organisations du travail, qui en France, restent engoncées dans un taylorisme dépassé.



Face aux injonctions de libération et d'agilité, les entreprises ont réagi à leur rythme - assez peu disruptif en général - et un bon nombre ont mis en place des ingrédients puisés dans ces « innovations managériales » sans se conformer au « tout ou rien » exigé par ces modèles : certaines ont développé les dispositifs d'écoute, d'autres travaillé sur la délégation, d'autres encore ont éliminé des tâches de contrôle qui n'apportaient guère de valeur ajoutée, etc. Pourquoi une démarche si prudente, progressive et incrémentale alors que la mode est à la disruption et à la transformation radicale ?

La France et ses entreprises engluées dans la hiérarchie

Les principes de la libération et de l'agilité ne trouvent pas, dans les organisations en France, un terrain propice au développement vigoureux. En effet, le respect de la discipline et de l'autorité caractérise les relations familiales, civiques et de travail en France. Il plonge ses racines dans les dynasties monarchiques, le jacobinisme centralisateur, la verticalité du pouvoir administratif, la recherche de l'homme providentiel, la symétrie des jardins à la française. Il interagit au quotidien avec la culture d'entreprise et le fonctionnement des organisations.

L'autorité repose sur la hiérarchie, parfois acceptée, souvent jugée comme pesante. Cette hiérarchie vient de loin. Dans son dictionnaire *Les Mots font le job ; Nouveaux lexique du monde du travail* (Lemieux éditeur, janvier 2016 ; voir dans Metis : « [Quand le langage nous travaille : de la langue de bois à la langue de coton](#) »), Pierre rappelle les explications d'Odon Vallet (*Petit Lexique des mots essentiels*, 2001) :

« les anges de Dieu délivraient ses messages en descendant auprès des hommes aux moments clés de la Révélation. Le christianisme primitif donna un statut relayeurs en créant le mot grec de hiérarchisa ou pouvoir (archè) du sacré (hié

La hiérarchie relève donc du pouvoir sacré... En France, nous en sommes toujours là : selon une étude *Harris Interactive* menée en juin 2015 sur la qualité de vie au travail, 58 % des salariés déclarent que les relations hiérarchiques avec leur responsable direct sont un facteur de stress au quotidien (et 57 % pour ce qui concerne les relations avec la direction de leur entreprise ou administration).

L'entreprise n'est pas étanche vis-à-vis de la société. Selon une enquête du Cevipof (CNRS et Sciences-Po), seuls 64 % des jeunes Français considèrent que la démocratie est « quand même mieux que n'importe quelle autre forme de gouvernement ». Un soutien qui s'ouvre le champ du populisme. D'après un sondage IFOP paru le 31 octobre 2018, 41 % des Français seraient désormais d'accord pour « confier la direction du pays à un régime politique autoritaire ». Chez les étudiants, cette proportion monte à 50 %.

La France est un pays de statuts, nous dit Philippe d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS dans son livre *La Logique de l'honneur* (Le Seuil, 1989). Et il ajoute, dans un entretien publié par *Le Monde* (17 décembre 2016) :

« Dès leur avènement, les sociétés démocratiques se sont demandé comment un homme pouvait rester libre tout en travaillant pour une entreprise. Au XVIIIe, au XIXe, mais aussi au XXe siècle, l'Allemagne, le monde anglo-saxon et la France ont donné des réponses différentes à cette question. En Allemagne, un homme reste libre s'il participe à un processus de décision partagée. En Angleterre et aux États-Unis, il reste libre si le contrat fixe clairement les limites du pouvoir à qui il rend des comptes. En France, il reste libre si le respecte les privilèges et les traditions du corps professionnel auquel il appartient. Pour le modèle d'autorité français, le métier est central : il est censé protéger l'individu de l'arbitraire, de l'arrogance ou du mépris, garantissant ainsi l'honneur du travail

À la lumière de ce prisme d'analyse, on comprend mieux le caractère abrasif de certaines réformes gouvernementales, notamment lorsqu'elles s'attaquent aux statuts ou à certains de leurs attributs. Mais c'est aussi vrai de bien des programmes de transformation menés par les entreprises qui, parfois, sous-estiment les solidarités de métier, les symboles statutaires et les domaines d'application de la fierté professionnelle.

La France est aussi un pays dont les structures productives sont encore enserrées dans un « taylorisme qui ne passe pas », dans un mode de relation très hiérarchique et dont le passé révolutionnaire marque les esprits d'une défiance vis-à-vis de l'autorité, des patrons, des managers et de l'entreprise. Cette imprégnation du taylorisme, un mode d'organisation qui sépare la conception du travail de son exécution, puis parcellise sa réalisation, apparaît clairement dans l'enquête *Conditions de Travail*, réalisée tous les sept ans. Par exemple, les documents de la DARES retraçant les résultats de sa dernière vague (« Autonomie dans le travail », *Synthèse Stat'* n° 16, octobre 2015) montre une régression généralisée en matière d'autonomie dans le travail, diagnostic corroboré par d'autres enquêtes (voir dans Management & RSE : « [Autonomie au travail : la France a tout faux !](#) »).

Le psychologue et sociologue néerlandais Geert Hofstede a travaillé sur le sujet de la distance hiérarchique, définie comme « la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui est soumis ». Il montre que cette asymétrie respect de la hiérarchie caractérise la France plus encore que d'autres pays latins tels l'Espagne ou l'Italie et même qu'un pays très empreint des traditions comme le Japon. L'indice de distance hiérarchique calculé pour la France est largement supérieur à la moyenne mondiale, mais aussi à celui de la plupart des pays qui sont nos compétiteurs sur les marchés internationaux : Italie, États-Unis, Canada, Pays-Bas, Australie, Grande-Bretagne, Allemagne, etc. En France, le chef est vu comme celui qui décide alors que le management participatif, malgré des débuts précoces dans les années 1980, ne s'est pas véritablement ancré dans les pratiques. (voir dans Metis : « [L'entreprise, espace de démocratie ou de bon gouvernement? \[Partie 1\]](#) »)

Cette distance hiérarchique s'accompagne d'une profonde méfiance vis-à-vis de l'autorité de compétence, du savoir. Une étude Ipsos-Mori réalisée en novembre 2015 (plus de 16 000 personnes dans 22 pays) a montré qu'en France, une proportion très élevée (60 %) de personnes interrogées considèrent que « les experts ne comprennent pas ce que vivent les gens comme moi » et sur ce critère, la France détient l'avant-dernière position parmi les 22 pays couverts par l'étude, devant l'Espagne.

Les enquêtes d'Eurofound, organisme de recherche européen sur les conditions de vie et de travail, pointent également la situation particulière des entreprises françaises, caractérisées à la fois par

- la difficulté à allouer des marges de manœuvre aux salariés, qui se trouvent ainsi beaucoup plus réduites que dans la plupart des autres pays européens ;
- une régression de l'autonomie au travail au profit de l'emprise plus forte des prescriptions.

Cette situation particulière est problématique, car elle provoque un choc avec l'élévation du niveau d'éducation, un effort considérable effectué ces dernières années. Ainsi, l'élévation massive du niveau de diplôme des jeunes apparaît avec évidence dans la proportion de la population active sans diplôme, ramenée en trente-cinq ans de 56 % (1982) à moins de 20 % aujourd'hui. En contrepoint, on a également assisté à une hausse sensible du pourcentage de diplômés de l'enseignement supérieur au cours des 30 dernières années en France. Ils représentent désormais 44 % des 25-34 ans (contre 41 % pour la moyenne OCDE), alors qu'ils ne sont que 20 % parmi les 55-64 ans (contre 25 % pour la moyenne OCDE).

Cette élévation massive du niveau d'éducation s'accompagne naturellement d'une profonde demande d'autonomie de la part des salariés, qui se confronte à la rétractation des marges de manœuvre lorsqu'ils rejoignent le monde du travail. Le résultat de ce choc se mesure dans la démotivation, le désengagement, la fuite hors du salariat qui a de plus en plus de mal à imposer le principe de subordination.

L'entreprise « libérée » n'est pas passée du colloque à l'usine (ni au bureau)

Il y a quelques années, l'injonction commune dans bien des entreprises était : « soyez créatifs ! » Pour rester dans la vague, on dit désormais « Disruptez-vous ! ». La question de l'environnement créé (ou pas...) pour rendre cette disruption de chacun possible et désirable a été abordée que dans très peu d'entreprises. Beaucoup se contentent des incantations : sortir des sentiers battus, bousculer le conservatisme ambiant, en finir avec l'autoritarisme, les petits chefs, les postures, la hiérarchie, casser les codes, bousculer l'ordre économique et l'établi...

Cette mise à distance de la règle, de l'obéissance, a également trouvé son chemin jusqu'aux rayons des librairies avec par exemple *N'Obéissez plus !* par Eric Albert et Daniel Nguyen Nhon (Editions d'organisation, 2001), un ouvrage multiprimé (Prix du livre RH 2002 - Sciences po/Syntec recrutement, mention spéciale Management - Prix de l'Expansion Management Review) ou encore *Conseil d'indiscipline* ; Du bon usage de la désobéissance par Bruno Jarrosson (Descartes et Cie, 2003). Plus récemment, l'économiste Patrick Artus a publié un excellent ouvrage de vulgarisation intitulé *Et si les salariés se révoltaient*, (éditions Fayard, avril 2018).

Cependant, vue des entreprises, la perspective est toute autre : c'est le pragmatisme qui l'emporte. Se saisissant avec une belle énergie du totem de l'entreprise dite « libérée », Loïc Le Morlec montre dans ses papiers bien documentés que ce « modèle » n'a pas fait ses preuves bien qu'ayant bénéficié d'un considérable écho médiatique (« Se libérer des croyances de l'Entreprise libérée », *RH Info*, 31 octobre 2018). Il remarque par exemple que « la France possède 139 500 PME et 5 800 ETI », si bien qu'en « partant d'une hypothèse de entreprises libérées en France (ce qui serait déjà très conséquent) on arriverait au ratio de 0,07 % », un taux de pénétration affligeant pour une mode sur-médiatisée. Il en conclut que « restée massivement à la porte des entreprises, on peut ainsi considérer l'entreprise lit comme la 1^{re} mode managériale majoritairement virtuelle à l'ère des réseaux sociaux ».

Cette prudence des entreprises vis-à-vis des différentes approches de libération ou d'agilité se lit aussi dans les enquêtes de terrain, menées dans les entreprises et dans les différents baromètres sur le management. Par exemple, l'édition 2018 de l'Indice National du Climat de Confiance en entreprise met en évidence la frustration ressentie par les salariés : deux salariés sur trois jugent inefficace la culture managériale, 33 % perçoivent les pratiques managériales de leurs entreprises encore comme trop « contrôlantes par le reporting » et 39 % des salariés considèrent que le droit à l'erreur n'est pas reconnu dans leur entreprise.

L'enquête de l'IGS sur « les salariés et la transformation managériale », publiée en juillet 2018, permet de mieux comprendre les attentes des salariés. Ils sont interrogés pour classer d'une part les thèmes de management que leur entreprise met en place et d'autre part ceux qu'ils souhaiteraient que leur entreprise mette en place en priorité dans les prochains mois. Ces deux hiérarchies sont très différentes, ce qui permet de déterminer les thèmes sous-exploités (qui correspondent à une forte demande des salariés, mais sont rarement mis en œuvre selon eux). Le premier thème sous-exploité est assez convenu : la politique de rémunération, toujours en tête des attentes (avec 42 % des demandes contre 11 % des réalisations). Mais il est immédiatement suivi par « le dialogue, le développement du collaboratif et la responsabilisation » (35 % contre 14 %). Cette enquête montre également que par rapport à ce qu'ils ont pu connaître il y a quelques années, que ce soit dans leur entreprise actuelle ou dans une précédente, les salariés signalent une évolution négative du management de leur entreprise : davantage de hiérarchie, de bureaucratie, de préférence pour la verticalité, d'opacité (pour le détail de cette enquête et de quelques autres, voir dans Management & RSE « [Etre manager aujourd'hui : de l'indi-gestion à l'indigence](#) »).

Ce constat désabusé n'est pas étonnant, car la parole et l'initiative en entreprise sont particulièrement enfermées en France. Metis a déjà rendu compte d'une enquête internationale menée par BVA et le cabinet BPI auprès des salariés de 16 pays : « sur votre lieu de travail lorsqu'on dit ce que l'on pense, avez-vous l'impression... ? »

- « Que cela permet de trouver des solutions » : la France (66 %) est la plus mal classée sur les 16 pays.

• « Que l'on risque d'être mal vu » : la France est la plus mal classée (51 %) après la Roumanie (53 %).

Sans surprise, on constate en cohérence que les salariés en France sont les moins nombreux à déclarer qu'ils ont confiance dans leur entreprise (le seul pays moins bien classé sur ce critère est... la Russie).

Ce conformisme est un profond handicap pour la compétitivité des entreprises.

La hiérarchie est l'ennemie de la performance

Les cadres l'affirment eux-mêmes :

« un tiers à 48 % des cadres qui évoluent dans une organisation pyramidale et hiérarchique jugent que ce modèle est défavorable à la performance de l'entreprise, la qualité des relations interpersonnelles, la circulation de l'information, la prise d'initiative personnelle, la créativité et l'innovation » (Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres, étude APEC, décembre :

La France est en retard par rapport à ses concurrents, dans la mise en place de ce que j'ai appelé les OTP (organisations du travail participatives), un mode d'organisation désigné par la Fondation de Dublin (Eurofound) par le terme « high involvement working organisation » (voir dans Management & RSE « [Les organisations du travail participatives : les 5 piliers de la compétitivité](#) »). Elle est définie comme une organisation du travail qui procure aux salariés un espace d'implication, de participation directe, de capacité d'influence et de décision sur leur travail. L'OTP est encore très peu développée en France, moins que dans la moyenne de l'Union européenne. La France se situe très en retard par rapport aux pays nordiques, mais aussi aux Pays-Bas, à la Grande-Bretagne, la Belgique, le Luxembourg, l'Irlande. Dans chacun des pays nordiques, l'OTP est déjà la forme dominante de l'organisation des entreprises. Facteur aggravant : alors que la part des OTP s'accroît dans la plupart des pays de l'UE, elle se réduit en France.

Le retard de la mise en œuvre des OTP en France est lourd de conséquences, car les études d'Eurofound montrent aussi que les OTP sont favorables à l'amélioration des conditions de travail, à la prévention des risques psychosociaux, à la formation des salariés, à leur motivation et donc à la réduction de l'absentéisme, etc.

La France est un pays qui persiste à ignorer la différence entre capital humain et potentiel humain (voir dans Management & RSE « [Sommes-nous tous du capital humain ?](#) »). Et c'est dans cet entre-deux que vient se loger notre problème de compétitivité internationale. A cela que la France est l'un des pays qui a le plus investi pour construire son potentiel humain (dépenses de formation initiale et continue), elle est aussi l'un de ceux qui sait le moins le mobiliser. Une illustration : d'après l'étude EWCS (« European Working Conditions Survey » Eurofound), la proportion des salariés qui déclarent pouvoir influencer les décisions qui sont importantes pour leur travail n'est que de 31 % en France, contre 40 % pour la moyenne des 28 pays de l'UE, dont 38 % en Allemagne, 45 % en Grande-Bretagne, 32 % en Italie et 30 % en Espagne. Parmi les 28 pays de l'UE, seule la Slovaquie (28 %) présente un « score » aussi faible...

Les soft skills montent à l'assaut de la hiérarchie

La transition vers l'économie de la connaissance nécessite une reconception de notre compréhension de l'autorité. Elle appelle une pratique positive de l'autorité, qui bien entendu, se démarque de l'autoritarisme. En effet, l'autorité se distingue du pouvoir en ce qu'elle ne s'appuie pas sur la force, mais sur une pédagogie de la recherche du consentement (« avoir de l'autorité ») et sur la compétence (« faire autorité »).

« L'obéissance à la loi que l'on sait prescrite est liberté » écrivait Rousseau dans *Le Contrat social*. Il définissait l'autorité comme le ciment du contrat social, un consentement à l'ordre partagé, à la communauté. Il faut combattre l'autoritarisme (soutenu seulement par l'institution) par l'autorité. Le prospectiviste Pierre-Yves Portnoff fait remarquer que la langue italienne distingue opportunément l'autorité du pouvoir, *autorita*, de l'autorité de compétences, de mérites reconnus, *autorevolezza*. Dans la même lignée, Max Weber distingue trois types d'autorité : l'autorité légale (rationnelle, administrative, liée au grade) ; l'autorité traditionnelle (de pouvoir, de compétence) et l'autorité charismatique (de l'exemple). L'autorité peut provenir de chacun, elle repose sur une compétence reconnue qui peut être celle du simple collaborateur. « Il n'y a d'autorité que reconnue », précise le philosophe Yann-Hervé Martin qui ajoute : « C'est le contraire de l'autoritarisme, qui manifeste le manque d'autorité en la surjouant ».

Michel Serres a d'ailleurs tracé une passerelle entre autorité et responsabilité :

« Dans la langue française, le mot "autorité" vient du latin *auctoritas*, dont la racine se rattache au même groupe que *augere*, qui signifie augmenter. La morale humaine augmente la valeur de l'autorité. Celui qui a autorité sur moi doit augmenter mes connaissances, mon bonheur, mon travail, ma sécurité, il a une fonction de croissance. La véritable autorité est celle qui grandit l'autre. Le mot *auteur* dérive de cette autorité-là. En tant qu'auteur, je me porte garant de ce que je dis, j'en suis responsable » (Michel Serres, dans *Le Point* en décembre 2015). C'est ainsi qu'autorité et autonomie professionnelle peuvent s'épanouir ensemble.

L'autorité se fonde dans l'action, dans l'activité. Les historiens de la guerre de 1914 ont analysé les rapports du front, les refus d'obéissance répertoriés et les mesures disciplinaires prononcées. Ils montrent que la souplesse de l'autorité est d'autant plus marquée que l'on s'approche de la ligne de front. Sur le front, il y a une forte proximité physique et morale entre la troupe et le commandement, si bien que la solidarité s'exprime. L'essentiel des refus d'obéissance a eu lieu à l'arrière, dans les cantonnements. De même, l'autorité de compétence se gagne naturellement, dans l'activité de travail. Comme l'affirme Pierre-Henri Tavoillot, maître de conférences en philosophie politique à l'Université de Paris-Sorbonne (Paris IV) et président du Collège de philosophie, « On a trop assimilé l'autorité à l'autoritarisme. Être peut-être une autorité de la discussion » (« L'autorité en démocratie », France Culture, Répliques, 2 mars 2013).

Cette autorité de compétences, de discussion, d'entraînement dessine le futur désirable du management. Elle constitue l'essence de ce que les spécialistes RH appellent pompeusement le leadership. L'exercice de prospective mené par le World Economic Forum auprès de 371 grandes multinationales éclaire sur les futures qualités recherchées chez les collaborateurs à l'horizon 2020. Ceci confirme que le respect de la règle, l'obéissance et la discipline doivent muer pour permettre l'éclosion de l'entreprise de demain.

Le numérique pulvérise la conception traditionnelle de l'autorité



« La hiérarchie détenait le pouvoir qui s'exerçait au doigt et à l'œil, l'autorité n'admettait pas la contestation. Et le numérique est arrivé. Le paradoxe est que l'expression au doigt et à l'œil rest que jamais d'actualité, mais avec une signification tout autre : digital et gra

Ce clin d'œil de Philippe Détrie, publié dans le n° 1331 d'*Entreprise & Carrières* (mars 2017) synthétise l'effet de la subversion numérique et de l'économie collaborative. Les managers ne peu plus asseoir leur légitimité sur la rétention d'information, l'opacité, l'organisation en silo.

Il a fallu attendre les années 2010 pour que s'installe en France le célèbre acronyme VUCA (« Volatility », « Uncertainty », « Complexity », « Ambiguity »), créé au U.S. Army War College à la fin années 1980. Zèle du néophyte ? Aujourd'hui, des entreprises qui ne sont pourtant pas des startups clinquantes proposent à leurs cadres de suivre des *learning expeditions* pour les conduire l'extase du VUCA. Mais la réalité est que le VUCA impose des pratiques managériales et des « soft skills » qu'il faut maîtriser pour s'adapter aux disruptions en cours et à venir : curiosité, pens complexe, audace, créativité, empathie et collaboration. Ces compétences sont-elles valorisées dans les entretiens d'évaluation des managers, dans la dynamique de leur parcours professioni Sont-elles incarnées dans le comportement - forcément exemplaire - des dirigeants ? Sont-elles mises en pratique dans les process de l'entreprise et dans sa culture ? Vous m'avez compris !

Le célèbre gourou américain Gary Hamel a redessiné la fameuse pyramide de Maslow en une hiérarchie des capacités humaines au travail. Dans les trois niveaux de base, il inscrit l'obéissai la diligence et l'expertise ; dans les trois niveaux supérieurs, il place l'initiative, la créativité et la passion. Et il conclut : « Dans l'économie créative d'aujourd'hui, ce sont les capacités du somme la pyramide qui créent le plus de valeur. L'audace, l'imagination et le zèle sont les véritables ressorts de la différenciation concurrentielle ». Dans son ouvrage *The Future of Management* (Har *Business Press*, 2007), il affirmait que les formes autoritaires du management devenaient « un véritable problème » face à la nécessité de développer l'innovation dans les organisations. Il exhortait managers et dirigeants à inventer les environnements de travail permette aux collaborateurs de s'impliquer avec confiance et d'exprimer avec passion leur créativité, qualités qu'il plaçait bien au-dessus de l'expertise et de l'obéissance.

Conclusion

Les entreprises sont condamnées à ouvrir portes et fenêtres, à réinventer des relations professionnelles plus riches, plus responsables à distance de la simple subordination. Qui s'en plaindrait ?

Pour en savoir plus :

Enquête IGS : « Les salariés et la transformation managériale », juillet 2018, Etude réalisée en partenariat par l'IFOP et le laboratoire LISPE (Laboratoire d'innovation sociale et de la performance économique) de l'école IGS-RH à l'occasion de la 10e édition de son colloq Dirigeants en pays d'Avignon » : 701 salariés représentatifs d'entreprises privées de plus de 50 salariés et disposant d'au moins dix ans d'ancienneté professionnelle interrogés en juin 2018.

A propos de cet article

Auteur(s) : Martin Richer

: *Innovation managériale, management, autorité, obéissance, discipline, ordre, hiérarchie, entreprise libérée, management agile, VUCA, Martin Richer*

www.metiseurope.eu