



LES CAHIERS DE L'INNOVATION

**Innovations Managériales :  
Donner du sens pour  
manager autrement**

Rédigé par Nicolas Arnaud et Thibaut Bardon

Préface de Jean-Michel Renaudeau,  
*Directeur Général de Sepro Group*





LES CAHIERS DE L'INNOVATION  
**Innovations Managériales :**  
**Donner du sens pour manager autrement**  
**N°2**

**Nicolas Arnaud**  
**Thibaut Bardon**

Préface de Jean-Michel Renaudeau,  
Directeur Général de Sepro Group

**Collection dirigée par André Sobczak**

Directeur de la recherche d'Audencia Nantes

Titulaire de la chaire Responsabilité Sociétale des Entreprises

# Les Cahiers de l'Innovation

*Audencia Nantes École de Management développe des recherches transversales dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises et de l'innovation pour inspirer les nouveaux business models et ceux qui les créent.*

*Les Cahiers de l'Innovation constituent un outil de prise de recul et de conseils pratiques, pour une mise en œuvre au sein de l'entreprise.*

*Chaque numéro aborde un aspect spécifique de l'innovation, traité à partir d'analyses critiques de cas concrets.*

*À travers les Cahiers de l'Innovation, nous souhaitons surtout faciliter la réflexion et créer le débat. Nous vous invitons donc à réagir aux idées et pratiques présentées dans ce cahier et, le cas échéant, à les compléter, en vous rendant sur le site de la chaire Innovations Managériales :*

*[www.innovations-manageriales.audencia.com](http://www.innovations-manageriales.audencia.com)*

# Éditorial

par Frank Vidal

*Directeur Général d'Audencia Group*

Cette nouvelle publication de la série de Cahiers de l'Innovation d'Audencia vient à point. Sous un format ramassé et dans une clarté d'expression qui ne cède rien à l'exigence scientifique, elle nous donne de faire le point sur l'un des enjeux les plus essentiels auxquels sont aujourd'hui confrontées les entreprises et les organisations.

La reproduction sans imagination des modèles managériaux traditionnels, le désengagement toujours plus marqué d'une part croissante de salariés qui en résulte, la multiplication des situations de violence organisationnelle qui en découle trop souvent, dessinent en effet un tableau peu amène d'un management contemporain trop communément en action. Certes, tout n'est pas aussi noir ni aussi uniformément destructeur. Mais disons qu'il y a sans doute quelque vérité à poser que, pour nombre de nos organisations, la recherche d'un renouveau managérial doit être considérée comme l'un des tout premiers ingrédients de leurs succès futurs.

C'est la force de ce Cahier et donc à bien des égards le talent de ses deux auteurs, les professeurs Nicolas Arnaud et Thibaut Bardou, de nous proposer une cartographie lucide, ancrée sur une recherche rigoureuse et exigeante, de ces chemins nouveaux désormais empruntés par d'opiniâtres défricheurs d'un nécessaire ressourcement du management. Plusieurs de ces pionniers se réclament d'une libération de l'entreprise, d'une entreprise aux modes d'organisation et de gestion repensés, comme libérées du management - d'un certain management - et qui retrouverait de ce fait agilité et efficacité, voire même et plus essentiellement une véritable raison d'être.

Car c'est bien la question du sens qui est ici posée : la question du "pour quoi" de l'existence d'un objet social et organisationnel de production, et, comme en écho, celle du "pourquoi" de l'adhésion à ce projet de ceux qui le rendent possible par l'apport de leur travail chaque jour renouvelé.

On lira donc pour comprendre, puis pour appréhender les conditions d'une faisabilité. Et ce faisant, l'on constatera avec bonheur que, s'ils formulent des recommandations pour la pratique, ce Cahier et ses deux auteurs se tiennent fermement éloignés de toute recette ou prescription générale qui, sous prétexte de libération, conduirait de facto à tramer plus fermement les liens étouffants d'une nouvelle doxa.

Pour tout dire, je suis donc particulièrement heureux que la collection des Cahiers de l'Innovation d'Audencia apporte, à nouveau, à tous les praticiens qui s'empareront de ce volume, les clefs de compréhension et d'action en vue de leur propre libération.



# Préface

par Jean-Michel Renaudeau  
*Directeur Général de Sepro Group*

Qui questionne, dirige... C'est un des premiers éléments de sens ou de direction (les termes sont proches) auquel j'ai été confronté.

D'abord dans une relation de maître à élève, jeune judoka, face à des Maîtres japonais de cet art technique qui m'ont permis d'être ceinture noire et... un peu sage à 15 ans.

Puis jeune linguiste "scientifique (!) du Contingent" à 23 ans, j'ai questionné, en tant que Maître... en allemand, des Officiers d'état-major de l'École Supérieure de Guerre, en inversant le rapport hiérarchique des uniformes.

Je suis à la croisée des lettres et des techniques.

La quête de sens des mots, de l'intelligence des situations, des rapports hiérarchiques ou de l'alchimie de la performance donne un ton iconoclaste et... philosophique à cette préface pourtant très *business* vous verrez !

Commençons par les questions... et nous verrons ensemble la direction, le sens...

Pourquoi Sepro Group, une société industrielle familiale vendéenne classique, fournit-elle dès 2009 des robots au groupe nippon-allemand Sumitomo Demag sur lesquels cette multinationale appose sa marque ? Pourquoi Sepro Group, laissé pour K.O. en 2009 avec un CA passant de 50 à... 25 M€ et un plan social touchant un tiers de l'effectif, est-il aujourd'hui leader européen et n°3 mondial en robotique plastique ? Comment un dirigeant littéraire "well travelled" a-t-il créé les conditions de croissance d'une société technologique, que tout Français imaginerait dirigée par un Ingénieur Grande École... ? Pourquoi Sepro a-t-elle été cooptée au sein de VDMA, syndicat des constructeurs... allemands de machines ?

Tout cela a pourtant du sens pour l'écosystème Sepro : 400 collaborateurs de 18 nationalités, dont 100 personnes dans 12 pays étrangers ; 9 filiales de Service en Europe, Asie, Amérique du Nord et du Sud ; 3 années record successives (2013/2014/2015) pour atteindre plus de 90 M€ et un EBIT à 2 chiffres depuis 3 ans.

Alors le sens...

I/ Notre vision globale d'entreprise connecte :

- 1) une offre innovante de produits et services en "One stop shopping"
- 2) des comptes globaux Nissan, BMW, GM, Yangfeng, Toyota, VAG, Dongfeng...
- 3) des marques constructeurs de presses au Japon, aux USA, en Allemagne...
- 4) des implantations... "all over the World"

Cette vision existait dès... 2005 et nous l'avons perfectionnée à la japonaise avec constance pour nos clients qui mobilisent tous nos soins. Ces années record (+67% en 3 ans) sont le fruit de cette pensée stratégique concrétisée dans une ambiance très management et marketing.

II/ Notre management social est exigeant et bienveillant. Notre projet d'entreprise a traversé le plan social de 130 personnes sur 400 indemne et renforcé. Aucune palette n'a brûlé à l'entrée de Sepro et nous avons réembauché de nombreux salariés tout en ouvrant à des profils plus variés et élevés. L'engagement de nos salariés est assez germanique... ou en fait... vendéen. Il est plus fort que jamais post-crise de 2009.

III/ Nous avons une forte croissance parce qu'à l'instar d'une PME de Bavière nous croisons efficacement la globalisation de notre présence dans le monde, de nos innovations et la globalisation de notre culture d'entreprise. Choisir Sepro est devenu un choix d'évidence en 2013/2014.

IV/ Nous démarrons aujourd'hui, en 2015, une nouvelle étape :

- nous globalisons nos achats
- nous nous "asiatisons"
- nous internationalisons notre R&D en scellant un partenariat avec la plus prestigieuse université du monde en robotique, Carnegie Mellon USA
- nous globalisons la démarche de collaboration dans toutes nos structures en interne et en externe où nous invitons chacun à passer de sa zone de confort ou maîtrise pour aller vers la zone d'audace où s'additionne un risque raisonnable pour l'entreprise et le courage de chacun... s'il le souhaite.

Du modèle rationnel "très *process*" d'une PME globale sérieuse à l'Allemande pour capter la croissance, nous développons déjà avec agilité un modèle créatif arborescent destiné à capter les tendances. C'est là qu'intervient le sens d'une chaire avec Audencia... Nous innovons technologiquement. Nous innovons dans notre approche marché par notre politique de marques. Nous devons innover sur le plan managérial pour être conscient qu'être gagnant c'est être agile, être riche de différentes cultures, techniques, marketing... allemande... et... chinoise, c'est être simple et concret.

- Oui, oser recruter un littéraire polyglotte pour diriger une société industrielle, c'est bénéfique. Merci Monsieur RADAT, le fondateur de Sepro Group.
- Oui, croire qu'à côté de la qualité industrielle il faut une vraie technologie commerciale. Merci XEROX, mon école de vente.
- Oui, oser être Allemand en Allemagne, Chinois en Chine et global à la fois est possible pour une ETI de la Roche-sur-Yon. Merci à la culture française quand elle est universelle. Oser être Allemand et Japonais... à la Roche-sur-Yon !
- Oui, créer une stratégie de Marque Constructeur de presse et un *co-branding* en robot est un accélérateur de croissance et de leadership. Merci au marketing des *Business Schools* !

- Oui, avoir une stratégie de communication Sepro agile, institutionnelle et opérationnelle avec une dynamique vertueuse crée un “Must have” dans... l’Industrie. Merci aux médias qui véhiculent notre succès et nous réhabilitent post plan social !
- Non, il n’y a aucun miracle pour multiplier le CA par 3,5 en 5 ans.

Et demain...

- Nous entreprendrons pour capter de nouveaux fabricants de presses alliés en Allemagne.
- Nous ouvrirons probablement de nouvelles filiales dans le monde d’ici à 5 ans.
- Nous offrirons peut-être pour tout robot 6 axes un logiciel plasturgie de référence : un nouveau “Must have” nous rendant singulier par nos réseaux pluriels (Sepro, fabricants de presses, fabricants de robots 6 axes).

Nos enjeux d’innovation managériale sont de :

- gérer simplement comme une PME la complexité d’une multinationale
- créer une gouvernance ouverte sur le monde, là où aujourd’hui seule la Direction Générale est globalisée dans le CODIR
- faire des connections créatives improbables hier qui feront un *business model* incrémental solide demain pour aller au-delà des 100 M€ et être pourquoi pas le leader mondial
- faire la maintenance et le développement d’une vision stratégique durable rythmée par une agilité haute fréquence de nos équipes pour la prospérité de tous.

Capter la croissance maintenant où qu’elle soit, capter les tendances futures pour créer des gaps concurrentiels, tels sont les enjeux que notre organisation doit traduire dans son quotidien. C’est l’enjeu et le sens de notre participation à la chaire Innovations managériales : donner du sens pour manager autrement” avec Audencia.

J'aime ce que je fais. Je m'ingénie avec bonheur à perfectionner Sepro Group vers un "leadorat" mondial comme je m'ingéniais à gagner mes combats ! Le bon sens... et la bonne direction !





# Sommaire

- 6      Éditorial par Frank Vidal  
          *Directeur Général d'Audencia Group*
- 8      Préface par Jean-Michel Renaudeau  
          *Directeur Général de Sepro Group*
- 16     **1. Mythes et réalités sur les innovations managériales**  
          Les innovations managériales, de quoi parle-t-on ?
- 18     Vers un nouveau pacte social au sein des organisations ?
- 19     Une promesse aux résultats empiriques mitigés  
          Un désengagement des salariés
- 20     Une montée des risques psycho-sociaux  
          Des performances non prouvées et des facteurs d'adoption discutables
- 22     **2. De la nécessité de créer du sens pour l'ensemble des collaborateurs**  
          Les 6 commandements du management par le sens
- 1) Attention aux solutions universelles
- 25           2) Attention au décalage entre grand discours et pratique
- 27           3) Attention aux injonctions paradoxales
- 30           4) Attention au "Tous entrepreneurs !"
- 33           5) Attention au "tout technologique"
- 36           6) Attention au manque d'accompagnement de proximité
- 39     2 constats pour 1 conviction
- 40     **3. Une mobilisation nécessaire de l'ensemble des parties prenantes**  
          6 questions à poser ... et se poser
- 42     La nécessaire prise en compte des parties prenantes
- 43     **Pour aller plus loin ...**  
          - Ouvrages et chapitres d'ouvrage  
          - Articles de presse  
          - Articles académiques
- 46     **Les auteurs et titulaires de la chaire Innovations Managériales**



# 1. Mythes et réalités sur les innovations managériales

## LES INNOVATIONS MANAGÉRIALES, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le renouvellement des pratiques de management est aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises. De fait, les évolutions économiques, technologiques et socioculturelles actuelles imposent la mise en place de nouvelles pratiques de management – favorisant notamment la créativité, la transversalité, la flexibilité, l'intelligence collective et la prise d'initiative – afin de permettre aux entreprises de devenir plus agiles et donc plus compétitives.

Ainsi, on observe au sein des entreprises une inflation du nombre d'innovations managériales aux noms aussi séduisants que "l'organisation digitale", "l'innovation ouverte", "les communautés de pratiques", "le *design thinking*", "le management collaboratif", "l'orientation clients", "le management par objectifs", "l'organisation autogérée", "la libération d'entreprise" ou encore le "*Reengineering*".

Ces innovations managériales sont souvent présentées comme radicalement nouvelles et devant révolutionner le fonctionnement des organisations. Face à ces affirmations, on est en droit de se poser la question suivante :

Ces innovations managériales sont-elles réellement nouvelles et vont-elles révolutionner nos organisations ?

La réponse est oui et... non !

Tout d'abord, si on fait la genèse de ces innovations managériales, on se rend vite compte qu'elles ne sont pas si récentes que cela, ou même qu'elles recyclent souvent des idées anciennes en leur donnant un nouveau visage. Par exemple, le management par la libération trouve ses origines théoriques dès les années 60 dans les pensées de McGregor et Herzberg, puis a été formalisé par Tom Peters en 1988 (dans son ouvrage intitulé *Liberation management*) avant d'être finalement remis au goût du jour en 2009 par Isaac Getz et Brian Carney. En ce sens, elles ne sont ni nouvelles ni révolutionnaires dans la mesure où elles s'inscrivent de façon incrémentale dans l'histoire de la pensée managériale.

Cependant, on peut tout de même parler d'innovations (étymologiquement "*in-novus*", littéralement "nouveau dans") pour désigner ces pratiques managériales pour au moins deux raisons qui sont intimement liées.

Même si elles ne sont pas nouvelles dans l'absolu, ces pratiques de management le sont pour les entreprises qui les adoptent ; elles introduisent donc de la nouveauté dans ces organisations en changeant parfois significativement la façon dont l'action collective y est coordonnée.

En effet, elles appartiennent à une génération de pratiques managériales qui ont pour objectif commun de renouveler la façon dont les organisations sont pensées et gérées traditionnellement. De fait, ces innovations managériales véhiculent des prescriptions qui sont à l'opposé du fonctionnement de l'entreprise dite "hiérarchique", "bureaucratique" ou encore "taylorienne". Les logiques de l'entreprise classique sont bien connues : centralisation des pouvoirs, fonctionnement en silo, omniprésence de la hiérarchie, spécialisation des tâches, contrôle des moyens et promotion d'une culture valorisant le respect des règles (pour ne pas dire de l'obéissance) ; à l'inverse, ces innovations managériales prescrivent une plus grande décentralisation des responsabilités, un fonctionnement transversal en mode projet, le renouvellement de la relation manager/managés par la mise en place d'une relation plus collaborative, un effacement (ou même une suppression) de la hiérarchie, et cherchent à promouvoir une culture entrepreneuriale qui valorise la prise de risque, d'initiative et de responsabilités.

## VERS UN NOUVEAU PACTE SOCIAL AU SEIN DES ORGANISATIONS ?

Fondamentalement, les partisans de ces innovations managériales soulignent qu'elles vont révolutionner le management, car elles introduisent un nouveau 'pacte social' au sein des organisations qui permettrait d'aligner les intérêts individuels avec les intérêts collectifs.

D'une part, la mise en place de ces innovations managériales permettrait aux salariés de prendre plus de responsabilités, de monter en compétences, d'être plus autonomes, de voir leur travail mieux valorisé, d'améliorer leurs relations avec leurs responsables, d'être plus flexibles dans la gestion de leur travail et de bénéficier de nouvelles opportunités de carrière. Ces innovations managériales sont donc présentées comme contribuant à l'épanouissement professionnel et personnel des salariés.

D'autre part, ces innovations managériales contribueraient à l'amélioration de la performance collective des organisations pour au moins deux raisons. Premièrement, les modes de fonctionnement et la culture d'entreprise induits par ces innovations managériales sont censés améliorer la flexibilité, l'agilité et la créativité des organisations qui les mettent en place. Deuxièmement, elles auraient pour effet de diminuer les coûts de structure en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques ; elles permettraient également de réaliser des économies sur les dispositifs de contrôle formels en favorisant un contrôle sur les résultats plutôt que sur les moyens mis en œuvre. Certaines versions de ces innovations managériales plaident même pour une suppression progressive du contrôle des salariés en soulignant que la responsabilisation des salariés rend ces contrôles inutiles, voire contreproductifs.

# UNE PROMESSE AUX RÉSULTATS EMPIRIQUES MITIGÉS

Si la promesse est belle, la réalité est un peu différente.

En effet, si ces innovations managériales permettent parfois aux entreprises de mieux répondre aux dynamiques concurrentielles – toujours plus exigeantes – auxquelles elles doivent faire face, on constate que l'adoption de ces innovations managériales ne se traduit souvent pas par une amélioration de la performance, qu'elle soit économique ou sociale.

Aussi, trois signaux semblent suggérer que la promesse de la mise en place d'un nouveau "pacte social" au sein des organisations n'est pas complètement tenu. En effet, bien que ces innovations managériales se diffusent massivement dans les organisations, on constate que le degré d'engagement des salariés reste très faible, que les risques psycho-sociaux ne cessent d'augmenter et que les innovations managériales ne produisent pas toujours les gains de performance économique escomptés.

## Un désengagement des salariés

Alors même que des enquêtes européennes et internationales<sup>1</sup> constatent régulièrement que les salariés français donnent plus d'importance à leur travail que leurs homologues européens, l'enquête Gallup<sup>2</sup> de 2012 avance que chez ces mêmes salariés, seulement 9% seraient activement engagés, pour 65% de non-engagés et 26% activement désengagés (contre respectivement 14%, 65% et 21% au niveau mondial).

---

<sup>1</sup> Telles que les European Values Surveys (EVS), l'International Social Survey Programme (ISSP) et le European Social Survey (ESS). Pour une synthèse lire Davoine, L., & Méda, D. (2008). Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? Document de travail du Centre d'études de l'emploi, (96-1).

<sup>2</sup> [www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx](http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx)

Ainsi, au cours de ces trois dernières décennies, la diffusion d'innovations managériales censées favoriser l'engagement des salariés n'a pas tenu sa promesse de renforcer l'engagement des salariés. Ce constat signifie également qu'il y a urgence à trouver de nouveaux relais d'engagement et de motivation au sein des organisations.

## Une montée des risques psycho-sociaux

De plus, même si le phénomène est difficile à mesurer avec précision, les deux dernières décennies ont vu se développer une nouvelle forme de mal-être dans les entreprises. Son nom : les risques psycho-sociaux ou RPS. En 2012, 75% des salariés français se disent stressés dont 13% très stressés du fait de leur travail. Ce phénomène a fait l'objet de nombreuses études et ses causes sont aujourd'hui bien connues ; il apparaît que les nouvelles formes d'organisation du travail qui sont justement prônées par les innovations managériales constituent une cause majeure des RPS en entreprise.

Ainsi, les appels répétés à la flexibilité, l'adaptabilité, l'autonomisation ou la prise d'initiative peuvent générer de la pression en augmentant les exigences liées au travail, en supprimant certains repères, en créant un sentiment d'isolement chez certains salariés ou en instillant un climat d'incertitude au sein de l'organisation.

## Des performances non prouvées et des facteurs d'adoption discutables

Il n'a pas été démontré de manière certaine que la mise en place d'innovations managériales améliore significativement la performance économique des organisations. De fait, les résultats à ce sujet sont contradictoires.

Évidemment, les résultats les plus positifs en la matière proviennent d'acteurs – comme des cabinets de conseil<sup>3</sup> – ayant intérêt à vanter les mérites de ces innovations managériales. À l'opposé, de nombreuses études académiques démontrent que ces innovations managériales s'apparentent à des modes managériales qui se diffusent pour des raisons qui ne sont pas toujours liées à leur efficacité réelle<sup>4</sup>. Ces études suggèrent notamment que l'anxiété de managers en panne de solutions, la volonté d'apparaître comme un manager moderne, ou encore l'ambition de certains cadres intermédiaires en quête de visibilité, constituent autant de raisons pouvant expliquer la diffusion massive d'innovations managériales dont l'efficacité n'est pas prouvée, voire nulle.

Au final, ces trois éléments mettent en évidence qu'il est impératif de questionner ces innovations managériales, dans la mesure où leurs conséquences sociales et économiques ne sont pas aussi positives qu'annoncées. Notamment, il est nécessaire de s'interroger sur les raisons qui expliquent ce décalage.

---

<sup>3</sup> Voir par exemple :

- Étude Bain consulting (2015). Management Tools & Trends 2015.

<sup>4</sup> Voir par exemple :

- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740.
- Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
- Abrahamson, E., & Eisenman, M. (2008). Employee-management techniques: transient fads or trending fashions? *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 719-744.

## 2. De la nécessité de créer du sens pour l'ensemble des collaborateurs

### LES 6 COMMANDEMENTS DU MANAGEMENT PAR LE SENS

Nos recherches nous ont permis d'identifier les principaux écueils dans la façon dont les innovations managériales et leur mise en place sont souvent appréhendées dans les organisations.

Nous proposons ici 6 “commandements” qui invitent les managers à penser *autrement* les innovations managériales et notamment à prendre en compte les enjeux humains qui sont associés à leur mise en place.

Notre message : les innovations managériales doivent être porteuses de sens pour les individus qui les mettent en place et pour ceux qui y sont confrontés au quotidien.

#### **1) Attention aux solutions universelles**

Le premier piège à éviter concernant les innovations managériales est de croire qu'il existe des solutions universelles qu'il suffit d'appliquer afin de régler tous les problèmes de l'organisation. En effet, de nombreux gourous et autres consultants en management ont tendance à proposer aux managers des “solutions sur étagère” en les présentant comme des recettes assurées vers le succès. Ces produits de prêt-à-penser sont alors présentés comme ayant été éprouvés dans de nombreuses organisations aux noms souvent prestigieux, pour servir de références et ainsi assurer la crédibilité

de la recette ; ils sont donc censés être le résultat d'une longue expérience qui aurait été savamment distillée afin d'aboutir à un modèle générique qui fonctionne. Ces innovations managériales sont conçues alors comme des produits standards - prêts à consommer - qui seraient à disposition des managers en quête de performance. Nos recherches démontrent que cette croyance dans l'existence de solutions universelles "clé en main" est malheureusement encore bien présente dans de nombreuses organisations. De façon plus problématique, nos recherches démontrent surtout que les organisations qui conçoivent les innovations managériales de cette façon échouent, car elles déploient de manière standard des méthodologies qui ne correspondent pas aux réalités locales et qui ne sont donc pas porteuses de sens pour les acteurs de l'organisation. Ainsi, penser qu'il existe des solutions universelles est une chimère, tout simplement, car les organisations ont toutes une histoire, une culture et un fonctionnement spécifique.

L'étude que nous avons menée récemment au sein d'un aéroport européen illustre parfaitement l'utilité de notre premier commandement : "Attention aux solutions universelles !".

Cette étude porte sur la mise en place d'une démarche d'orientation clients d'envergure (plus de 7500 personnes concernées) et a pour objectif de mieux comprendre les logiques d'appropriation de ce dispositif par les personnes travaillant au sein de cet aéroport. Cette étude a consisté à suivre la mise en place de cette démarche pendant 2 ans, période durant laquelle nous avons effectué des observations in-situ (réunions, sessions de formations, situations de travail) et interviewé les responsables de la démarche (membres du comité exécutif, consultants, pilotes du projet, etc.) ainsi que des salariés confrontés à cette démarche. Cette démarche d'orientation clients a été initiée par la société d'exploitation de cet aéroport (responsable de l'infrastructure aéroportuaire, du contrôle des passagers, des relations avec les concessionnaires et du marketing de l'aéroport), mais son périmètre inclut l'ensemble des employés travaillant dans l'enceinte de l'aéroport (douaniers, personnel d'assistance, personnel



de restauration, force de vente dans les commerces présents sur le site, etc.).

Cette démarche présente plusieurs volets incluant l'amélioration du parcours du passager au sein de l'enceinte de l'aéroport, l'introduction d'outils de *reporting* orientés clients, la mise en place d'équipes dédiées à la satisfaction clients et l'adoption d'une attitude et de comportements orientés clients par l'ensemble des personnels en contact avec les passagers. Malgré d'importantes ressources consacrées au déploiement de cette démarche, nous avons pu constater qu'elle n'a généré ni enthousiasme ni engagement en interne. Notre étude démontre que ce constat d'échec s'explique par le fait que cette démarche a été mise en place de manière centralisée par la société d'exploitation de l'aéroport suivant une méthodologie standard proposée par des consultants externes.

Ainsi, l'application d'une solution "clé en main" n'a pas permis de prendre suffisamment en compte les logiques métiers et les cultures professionnelles spécifiques qui ont pourtant une influence décisive sur le sens qui est donné à la relation-clients. De ce fait, les prescriptions génériques diffusées par la société d'exploitation de cet aéroport n'ont pas trouvé de résonance avec la façon dont les différents personnels de cet aéroport se pensent et pensent leurs relations avec les passagers. Ces prescriptions, notamment, ont été perçues comme inadaptées avec les logiques métiers spécifiques par certains employés que nous avons rencontrés ; d'autres retours d'expérience montrent l'incompatibilité avec certaines identités professionnelles ; d'autres encore ont souligné que les prescriptions organisationnelles étaient en décalage avec les standards d'excellence en termes d'orientation clients qui sont à l'œuvre dans leur métier. Les verbatim ci-dessous, recueillis auprès des personnels de cet aéroport sont tout à fait illustratifs de la diversité des réactions des employés vis-à-vis de cette démarche d'orientation clients :

*« Si tu souris pendant le contrôle, le gars il croit que tu te fous de sa gueule ; c'est pas possible ! (...) Il y en a qui sont vachement psychologues, ils voient comment tu réagis (...) tu commences par un grand sourire, la personne a presque envie de t'envoyer balader (...)*

*quand tu fermes un peu le visage, que tu changes de ton, qu'il n'y a plus le sourire, là la personne commence à être réceptive.* » (Un agent de contrôle)

*« On est quand même des professionnels de l'accueil, non ? (...) [Les prescriptions organisationnelles] c'est le B-A-B.A, pour moi, sérieusement, ce n'est pas nécessaire. »* (Un agent d'assistance)

*« Moi, mon boulot c'est de contrôler les gens, je ne suis pas là pour leur vendre des trucs. »* (Un douanier)

## **2) Attention au décalage entre grand discours et pratique**

Le deuxième enseignement issu de nos recherches est qu'il existe souvent des décalages entre les grands discours des dirigeants lors de la mise en place des innovations managériales et leurs pratiques au quotidien. De façon simple, on observe trop souvent des situations qui renvoient à l'adage : « Faites ce que je dis, pas ce que je fais ».

Nos recherches montrent que ces contradictions peuvent prendre des formes multiples : des appels à la responsabilité sociale des entreprises portés par des dirigeants aux pratiques managériales moins nobles ; des dirigeants perçus comme très conservateurs se faisant les chantres de l'innovation organisationnelle ; des managers directifs centralisant tous les pouvoirs vantant les mérites de la collaboration et du management participatif, etc. Ces décalages sont très problématiques car ils créent des conflits de sens chez les salariés qui se traduisent par de l'incompréhension, de la démotivation ou de la résistance au changement. Les managers doivent donc éviter tout décalage entre leurs discours institutionnels et leurs pratiques quotidiennes car cela crée des dissonances cognitives en interne qui constituent autant de freins à la performance économique et sociale des innovations managériales.

La recherche que nous avons menée durant 3 ans au sein d'une PME de services illustre bien les risques d'un décalage entre grands discours et

pratiques. Dans cette recherche, nous avons cherché à mieux comprendre comment le dirigeant de cette PME a été amené à questionner son propre rôle tout au long de la mise en place d'une démarche de libération d'entreprise. La libération d'entreprise est une innovation managériale qui modifie radicalement le fonctionnement des organisations qui l'adoptent : management par la confiance, délégation des pouvoirs à la base, réduction au minimum des fonctions support, généralisation du self-management, etc.

Nous avons donc suivi pendant 3 ans l'implémentation de cette démarche au sein de cette PME. Pour ce faire, nous avons collecté les documents produits dans le cadre de la démarche, effectué des observations et réalisé 39 entretiens avec tous les membres du comité de direction et un échantillon représentatif des managers de proximité, des opérateurs et des représentants du personnel.

Nous avons observé que l'enthousiasme des quelques mois qui suivirent le lancement officiel de la démarche a rapidement laissé place à des difficultés qui s'expliquent par les multiples décalages qui existaient entre les grands discours promouvant la libération et la réalité quotidienne du travail telle que vécue par les salariés. Les commentaires suivants, que nous avons recueillis lors de cette étude, sont illustratifs des conflits de sens qui ont émergé de ces décalages :

*« La libération, j'adore l'idée, mais ce n'est pas mon entreprise. Mon travail n'est que contrôle et exécution. »* (Opérateur).

*« La semaine dernière, la direction a décidé de nous interdire les téléphones portables. C'est ça la libération ?! »* (Opérateur).

*« Le directeur nous dit de nous libérer, mais encore la semaine dernière, on travaillait sur l'organisation de la soirée annuelle des salariés et il nous a imposé son fournisseur ! »* (Opérateur)

Les pratiques du dirigeant ainsi que la démarche de libération d'entreprise sont ici fortement questionnées car le discours de libération du dirigeant n'est pas incarné dans ses propres pratiques quotidiennes ; la démarche de

libération ne fait donc pas sens pour les salariés, ce qui diminue leur engagement et empêche son bon déploiement.

Notre recherche montre au final comment ce projet de libération d'entreprise a engendré une révolution mentale chez le dirigeant de cette PME, qui a cherché à se libérer lui-même pour libérer son entreprise. À la fin de notre enquête, nous avons pu constater l'alignement du discours et des pratiques de ce dirigeant, alignement qui a agi comme un catalyseur du changement.

*« D'un manager très autoritaire, il incarne davantage le style 'laisser-faire' maintenant. Ça se voit. Il a fait un énorme travail sur lui. J'admire cela. Avant il avait la volonté, mais pas les pratiques. Maintenant il y a de la cohérence et ça change tout. »*  
(Employé)

*« Aujourd'hui, j'interviens beaucoup moins... et j'ai l'impression de faire du meilleur boulot. Je me sens beaucoup mieux. »* (Dirigeant)

### **3) Attention aux injonctions paradoxales**

Le troisième enseignement qui découle de nos recherches est qu'il faut faire attention à ne pas créer des injonctions paradoxales lorsqu'on met en place des innovations managériales. De fait, l'implémentation des innovations managériales s'inscrit toujours dans un contexte d'entreprise existant, c'est-à-dire dans une culture d'entreprise et des modes de fonctionnements spécifiques. Il ne s'agit donc pas d'ignorer ces éléments, encore moins de faire *tabula rasa* du passé en annonçant une nouvelle ère. À l'inverse, il faut prendre en compte le contexte actuel et bâtir sur l'existant, afin de s'assurer que les innovations managériales n'introduisent pas des injonctions paradoxales, car cela détruirait de la valeur économique pour l'organisation, mais aurait également des conséquences négatives sur les individus.

La recherche que nous avons menée au sein d'un des leaders mondiaux du divertissement illustre parfaitement le fait que la non-prise en compte du contexte existant lors de la mise en place d'innovations managériales peut

créer des injonctions paradoxales qui ont un impact négatif sur l'organisation et sur ses membres. En 2010, cette entreprise du divertissement lance un programme pour favoriser un management "plus humain" de la part des managers opérationnels ; cette démarche est initiée dans un contexte social dégradé dans lequel les risques psycho-sociaux sont importants ; il s'agit alors pour l'entreprise d'encourager ses managers à être plus proches de leurs équipes, plus à leur écoute et à mieux prendre en compte le bien-être de leurs subalternes lorsqu'ils prennent des décisions. Pour ce faire, cette entreprise de divertissement a mis en place un dispositif important incluant une campagne de sensibilisation, un programme de formation particulièrement complet et innovant, des groupes d'échanges permettant aux managers opérationnels de partager les difficultés auxquelles ils sont confrontés dans la gestion de leurs équipes mais également leurs réussites, etc.

Dans ce cadre, nous avons suivi l'ensemble de la démarche pendant une période de 12 mois, réalisé des observations in situ, collecté l'ensemble des documents produits dans le cadre du projet et effectué 50 entretiens avec les concepteurs de la démarche et des managers opérationnels qui y ont participé. Nous avons interviewé deux fois les participants : une première fois à l'issue du programme de formation et une deuxième fois six mois plus tard, afin de recueillir leur retour d'expérience sur la mise en pratique des prescriptions organisationnelles.

La première vague d'interviews démontre qu'il existe un réel enthousiasme de la part des managers quant à la démarche initiée par l'organisation, car cette volonté d'infuser un management "plus humain" répond aux aspirations de beaucoup d'entre eux. Cela donne du sens à leur engagement !

Le constat est bien différent lorsque l'on analyse les entretiens effectués six mois après ; en effet, beaucoup de participants nous font part de leur scepticisme ; d'autres reconnaissent que cela a engendré de nombreuses difficultés, voire causé des situations de profond mal-être pour certains.

Si l'on s'intéresse aux causes de ce constat, on se rend compte que la démarche initiée par l'entreprise a eu pour effet de soumettre les managers à des injonctions paradoxales.

D'une part, il est demandé aux managers d'adopter un management plus humain en étant plus proches de leurs équipes, plus à leur écoute, plus flexibles et plus présents sur le terrain. Ces prescriptions organisationnelles créent des attentes de la part des équipes, mais aussi de la part des managers eux-mêmes, qui souhaitent incarner cette posture managériale.

D'autre part, les managers se disent incapables d'adopter le management "plus humain" qui leur est prescrit, car les objectifs de productivité qui leur sont assignés par l'organisation ne leur permettent pas de dégager plus de temps pour leurs équipes, ni de leur offrir la flexibilité attendue (en termes d'horaires, de plannings et de congés notamment). De la même façon, les obligations de *reporting* auxquelles ils doivent faire face ou les réunions à répétition auxquelles ils doivent assister, limitent leur présence sur le terrain où ils pourraient créer une plus grande proximité avec leurs équipes.

Ainsi, au lieu d'infuser un management plus humain et d'améliorer le bien-être des employés, cette initiative a généré des insatisfactions et des frustrations chez les employés, mais également chez les managers.

Afin de faire face à ces injonctions paradoxales, certains managers reconnaissent qu'ils effectuent des arbitrages entre les prescriptions organisationnelles auxquelles ils sont soumis, en favorisant la productivité/l'efficacité plutôt que le bien-être de leurs équipes... tout simplement, car les indicateurs de performance privilégient l'aspect économique au détriment de l'aspect social.

D'autres essaient d'éviter de tels arbitrages, mais reconnaissent qu'ils n'ont ni le temps ni les ressources nécessaires pour être réellement plus proches de leurs équipes ; ils se sentent alors incapables et font un constat d'échec, ou alors ils essaient tant bien que mal de composer avec ces injonctions paradoxales, quitte à prendre sur leur temps personnel pour concilier l'inconciliable.

Les deux verbatim ci-dessous illustrent bien la position difficile dans laquelle les managers soumis à des injonctions paradoxales se trouvent :

*« Je me dis qu'on est en entreprise, que je ne peux pas être le bon Samaritain. Le côté humain, je suis le premier à dire que c'est important. Si on peut être les deux en même temps, je veux dire, un manager avec le côté business et le côté humain, ce serait parfait ! Mais... Mais ici ce n'est pas possible ! » (Manager #1)*

*« Personnellement, ça m'a mis en risque parce que j'ai déjà trop de travail, pas assez de temps et en plus je devais supporter une charge émotionnelle avec cette personne, j'ai eu vraiment du mal à prendre de la distance, j'étais vraiment fatigué... Quand ça dure des mois, tu perds le contrôle. » (Manager #2)*

#### **4) Attention au “Tous entrepreneurs !”**

Le quatrième piège à éviter lorsque l'on met en place des innovations managériales, c'est de vouloir que tous les salariés se comportent comme des entrepreneurs ; nos recherches montrent que cela n'est pas possible, car les individus ont un potentiel, des intentions et des ambitions différentes. Par exemple, nous rencontrons souvent des salariés qui nous disent ne pas vouloir prendre plus de responsabilités, être leader sur des projets réellement innovants ou s'engager dans un processus d'amélioration continue consistant à se former en permanence afin de toujours monter en compétences ; cela ne correspond pas à leur caractère (ou du moins à la façon dont ils se perçoivent) ou à leurs ambitions personnelles. Ils n'ont tout simplement pas une “âme d'entrepreneur” ! D'autres employés sont volontaires, mais n'ont pas forcément le potentiel pour sortir des sentiers battus, inspirer les autres, avoir des visions innovantes sur les sujets disruptifs et être force de proposition. D'autres encore ne vont pas forcément faire le meilleur usage des nouvelles responsabilités et des marges d'autonomie qui leur sont accordées, ils vont en effet privilégier leur intérêt particulier à l'intérêt collectif.

Nous avons rencontré tous ces cas de figure dans nos recherches et il apparaît qu'il est alors souvent inutile, voire contreproductif, d'encourager - ou d'essayer d'imposer - l'adoption d'une attitude et de modes de fonctionnement entrepreneuriaux.

Pour illustrer ce propos, nous pouvons évoquer la recherche portant sur la mise en place de communautés de pratique que nous avons menée. Cette étude a été effectuée dans le même aéroport que celui déjà évoqué ci-dessus. Dans le cadre de sa volonté de devenir une entreprise orientée clients, la société d'exploitation de cet aéroport a également souhaité mobiliser le management intermédiaire en mettant en place des communautés de pratique (CoP) visant à faire réfléchir les managers sur les différentes façons dont l'expérience clients pouvait être améliorée au sein de l'aéroport. Ainsi, des managers employés par la société d'exploitation et par des entreprises exerçant une activité dans l'enceinte de l'aéroport (compagnies aériennes, société d'assistance, entreprises de restauration et commerciales, etc.) ont travaillé pendant 1 an au sein de 22 communautés thématiques (aussi variées que la communication/marketing, la logistique, l'accueil, le contrôle passagers, etc.) afin de générer des solutions innovantes visant à améliorer l'expérience clients. Chaque communauté était composée d'un pilote "désigné volontaire" (en général, un spécialiste du thème sur lequel portait la CoP) chargé de coordonner l'activité de la CoP et de 3 à 10 participants qui pouvaient, eux, s'inscrire librement.

Dans ce cadre, nous avons interviewé les 8 membres du comité de pilotage du projet ainsi que les 14 pilotes chargés de coordonner les 22 CoPs (1 pilote pouvant coordonner plusieurs CoPs) ; nous avons également analysé les documents produits dans le cadre de ce projet.

Nos résultats montrent que ces CoPs n'ont pas généré autant d'innovations que prévu, notamment par manque de réflexion en amont quant au ciblage des personnes impliquées dans ces groupes. Il est clair que certains pilotes n'ont pas toujours su tirer le maximum des CoPs qu'ils coordonnaient. Plusieurs raisons expliquent cela : manque de compétences et d'accompagnement, qualités de leadership insuffisantes, manque de motivation intrinsèque ou encore impression de dévalorisation de leurs



compétences techniques puisque n'importe quel manager d'un autre département pouvait se saisir de leurs sujets en s'inscrivant à une CoP. Il apparaît également que certains participants aient ralenti ou altéré l'activité du groupe et ce, pour différentes raisons : certains participants - qui avaient pourtant la volonté d'être force de proposition – n'avaient tout simplement pas les compétences techniques pour se saisir des sujets auxquels ils souhaitaient contribuer ; d'autres ont rejoint une CoP afin de servir leurs intérêts particuliers, soit pour gagner en visibilité auprès de leur hiérarchie, soit pour faire avancer leurs propres dossiers, soit pour s'assurer qu'ils conservaient la maîtrise de certains projets.

Les verbatim ci-dessous, issus des entretiens que nous avons réalisés avec les pilotes de CoP, sont illustratifs des difficultés rencontrées au sein de ces groupes :

*« N'étant pas chef de service et recevoir ça et qu'on me dise 'allez, vas-y débrouille toi, t'es libre de développer ce que tu veux à partir de ça', c'était un petit peu bizarre alors que mon chef de service avait reçu des choses qu'il ne voyait quasiment pas (...) Ben c'est à-dire qu'on ne fonctionne pas vraiment comme ça. On fonctionne d'une vue très hiérarchisée, alors oui c'était valorisant pour moi, mais des fois ça peut mettre de petits problèmes » (Pilote de CoP#1)*

*« Le groupe était utilisé par plus ou moins tout le monde comme... tout le monde utilisait "Customer-wellness" pour des fins personnelles et parfois... c'était juste pour soi... quand je disais, "je suis désolé, mais on ne peut pas le faire" et on me disait "oui, mais c'est "Customer-wellness" (...)" j'avais affaire parfois à des gens qui abusaient » (Pilote de CoP#1)*

Finalement, le manque de ciblage des personnes participant à ces CoPs s'explique par cette croyance que tout le monde peut devenir entrepreneur ; notre recherche montre que ce n'est clairement pas le cas !

---

<sup>5</sup> Le nom de la démarche a été modifié pour assurer la confidentialité des données.

## 5) Attention au “tout technologique”

Le cinquième enseignement issu de nos recherches est qu’il faut éviter de considérer les nouvelles technologies comme des remèdes miracles. Encore aujourd’hui, nous constatons en effet que de (trop) nombreux dirigeants considèrent la mise en place des technologies comme une fin en soi plutôt que comme un moyen.

Questionner le “tout technologique” n’équivaut donc évidemment pas à mésestimer le potentiel associé aux technologies. De fait, elles sont particulièrement utiles, notamment car la complexification des enjeux auxquels les entreprises sont désormais confrontées implique des besoins de coordination accrus entre les équipes, les *business units* et avec les parties prenantes. En outre, cette coordination doit se réaliser entre des individus et entités aux métiers, aux fonctionnements, aux cultures et aux représentations différents, étant donné qu’elle concerne la gestion de situations toujours plus complexes.

Cependant, si les technologies peuvent faire partie de la solution pour gérer les problématiques des entreprises, il faut être conscient qu’elles ne règlent pas les problèmes mais qu’elles peuvent seulement y contribuer. Il apparaît même que les technologies peuvent parfois constituer une partie du problème plutôt que de la solution ; elles peuvent créer des rigidités qui empêchent l’agilité, la créativité ou la capacité d’innovation, car elles introduisent souvent des règles de fonctionnement qui ne sont pas toujours adaptées à la gestion du nouveau, de l’incertain et du singulier.

L’étude que nous avons menée pendant trois ans au sein du leader européen de la prestation de transport dans le secteur du meuble permet d’illustrer notre cinquième commandement intitulé “attention au tout technologique”.

Une des préoccupations majeures des dirigeants de ce secteur est de collaborer toujours plus efficacement avec leurs clients (les fabricants de meubles) et les clients de leurs clients (les distributeurs de meubles). En effet, les acteurs de la logistique du meuble ont dû faire face ces dernières années à une complexification de leur métier qui s’explique par différentes

raisons : tout d'abord, on a pu observer chez les industriels du meuble une importante vague de rationalisation de la production – notamment du fait de la généralisation des méthodes de juste-à-temps – qui a obligé les transporteurs à devenir plus réactifs afin de répondre à cette volonté de maîtrise des stocks. De plus, les clients des fabricants de meubles sont devenus plus exigeants en termes de délais, ponctualité, service après-vente et politique de retour, etc. Concrètement cela a impliqué pour les transporteurs une diminution de la taille des lots à livrer, un raccourcissement des délais de livraison et une plus grande fréquence de livraison.

Cette complexification des flux de marchandises, renforcée par l'externalisation progressive des services transport et logistique, ont fait du métier de transporteur une affaire de spécialistes. Afin de gérer des situations logistiques de plus en plus complexes (règlements contraignants, schémas logistiques plus élaborés, etc.) et une interdépendance croissante entre les différents partenaires, cette société s'est engagée dans un vaste projet visant à transformer l'entreprise en une organisation ouverte et collaborative. Pour ce faire, les dirigeants de cette entreprise ont décidé de mettre en œuvre un système d'information inter-organisationnel.

Les 75 entretiens que nous avons conduits avec – entre autres – les opérateurs, les managers, le directeur des systèmes d'information et le PDG de cette entreprise ont mis en évidence des perceptions différentes quant à la nature des enjeux associés à cette complexification des flux de livraison et surtout quant aux solutions à apporter.

Le constat des dirigeants de cette entreprise fut qu'il fallait standardiser les procédures afin de faciliter la coordination avec les fabricants de meubles et les distributeurs. Il sont notamment parvenus à un consensus sur le fait qu'il y avait un trop grand nombre d'appels entre les équipes opérationnelles de l'entreprise et celles des fabricants et des distributeurs de meubles, que ces appels étaient pauvres en contenu et que les informations échangées devraient être transmises sous une forme standardisée via une technologie web. Les gains de performance attendus

étaient alors très élevés, comme l'attestent les propos de ces deux dirigeants :

*« Avec cet outil, on va enfin pouvoir gérer nos relations. »* (PDG, année N)

*« On va supprimer les interactions humaines et donc gagner en performance. Notre collaboration sera plus efficace. »* (DSI, année N)

Toutefois, deux années après l'implémentation de cette technologie, le constat des opérateurs en charge de la coordination quotidienne des livraisons est bien différent :

*« Ça n'a pas réduit les appels, au contraire d'ailleurs. Maintenant, il faut qu'on soit plus précis et réactifs parce que justement tous nos clients ont accès aux informations. Notre travail s'est intensifié. »* (Opérateur, année N+2)

Face à l'échec de la réduction des appels et de la prise en charge par le système d'information de la coordination entre les entreprises partenaires, nous avons pu observer comment les salariés et leurs managers de proximité se sont organisés pour améliorer le quotidien des relations interorganisationnelles. Progressivement, ces nouvelles pratiques ont été institutionnalisées dans les contrats. L'objectif est de trouver un juste équilibre entre l'action du système d'information pour gérer des situations routinières et une intervention humaine pour les situations nouvelles et complexes. Cette recomposition a ainsi permis d'améliorer la performance de la collaboration client-fournisseur. Une affirmation de la valeur des échanges humains est illustrée ainsi :

*« La qualité de nos relations repose sur notre capacité à apporter des solutions spécifiques à chaque situation. »* (Manager, année N+2)

*« On organise davantage de rencontres entre opérateurs de chez nous et de nos clients maintenant. »* (Manager, année N+2)

En conclusion, cette étude démontre que le “tout technologique” ne constitue pas la réponse aux problématiques de management des relations client-fournisseur dans ce secteur. Il faut dépasser l'approche seulement rationnelle et processuelle pour se focaliser sur les facteurs humains et leur

management. Pourquoi ? Parce que les interactions constituent autant d'occasions de tisser des relations de confiance, d'échanger des savoirs et des savoir-faire et de faire évoluer les routines et les processus dans une logique d'amélioration continue. Bref, autant de ressources et de compétences qui font sens pour les opérateurs et qui servent directement les intérêts des entreprises partenaires. En effet, la capacité stratégique d'une entreprise à créer de la valeur pour elle et ses clients nécessite de construire et d'ajuster en permanence les relations avec ses clients ; dans ce cadre, les solutions qui sont produites par les employés au cours de leurs interactions quotidiennes sont essentielles.

## **6) Attention au manque d'accompagnement de proximité**

Le sixième écueil à éviter lors de la mise en place d'innovations managériales consiste à ne pas suffisamment accompagner les individus au cours de ces processus de changement afin de les aider à faire face aux transformations. Les périodes de changement en entreprises constituent toujours des périodes délicates, tant pour les concepteurs que pour les individus qui sont impactés dans leurs pratiques quotidiennes. Nos recherches nous ont amenés à constater que la capacité des managers de proximité à accompagner leurs équipes lors de ces changements constitue un facteur clé de succès indéniable pour réussir la mise en place des innovations managériales.

Les concepteurs de ce type de démarches ont souvent une vision globale des enjeux associés au processus de changement mais ils n'ont pas de connaissances spécifiques des réalités locales. En revanche, les managers intermédiaires sont les mieux placés pour effectuer un travail de "traduction" qui consiste à adapter la démarche, afin d'assurer un alignement entre les objectifs globaux de l'entreprise et les enjeux locaux propres à leur service, département ou *business unit*.

La recherche que nous avons menée pendant deux années au sein d'une ancienne administration publique française constitue à ce titre une très

bonne illustration de la nécessité de mettre en place un accompagnement de proximité lors de la mise en place d'innovations managériales.

Les administrations françaises sont engagées depuis plusieurs années dans des transformations visant à rendre leur fonctionnement plus flexible. Dans ce contexte, nous avons conduit une étude sur une durée de vingt-quatre mois qui a consisté à comparer l'implémentation d'un changement majeur dans deux *business units* d'une entreprise publique française. Ce changement consistait à mettre en place de nouveaux dispositifs managériaux censés développer la professionnalisation, la performance et l'orientation clients au sein des services *back office* de cette administration. Quarante entretiens ont été réalisés avec des opérateurs, des managers de proximité et les responsables de ces deux *business units*, ainsi qu'avec des membres de la direction nationale. L'objectif initial de notre étude consistait à expliquer deux niveaux très différents de performance six mois après la mise en place de la même démarche définie par le siège. Concrètement, la *business unit* A présentait une performance 20% inférieure à la *business unit* B et rencontrait également des difficultés sociales diverses (absentéisme élevé, sous-productivité des équipes et difficultés à recruter).

Nous avons rapidement identifié des différences importantes dans la façon dont les managers responsables de ces deux *business units* ont géré et accompagné le changement. Concrètement, alors que le manager de l'unité A s'était attaché à respecter à la lettre les modalités d'implémentation du changement telles que définies par le siège, le manager de l'unité B avait adapté le dispositif quand cela était nécessaire tout en conservant l'esprit du changement. Ainsi, plutôt que de percevoir l'innovation managériale comme un "*one best way*", ce manager y avait vu une opportunité pour mener des actions managériales adaptées, s'inscrivant dans les objectifs nationaux définis par le siège tout en intégrant les contraintes et attentes locales. En bref, plutôt que d'agir en cadre responsable d'un service, il a agi en véritable manager intermédiaire, jouant pleinement son rôle de traducteur entre les impératifs globaux et la réalité locale.

« J'étais chargé de gérer l'implémentation du changement dans la business unit A. Nous (les managers de business units) avions tous à suivre des règles précises [...] Nous étions très orientés, mais c'était très bien. » (Manager business unit A)

« Le siège national nous a présenté l'organisation cible. Je considérais qu'ils avaient tort sur plusieurs points, que nos pratiques à nous, business unit B, étaient les bonnes. J'ai refusé de faire des concessions. » (Manager business unit B)

« On a vraiment l'impression que notre manager a fait de son mieux pour garder uniquement ce en quoi il croyait du fonctionnement défini par le siège. Pour le reste, il nous a aussi beaucoup consultés et écoutés. » (employé, business unit B)

Les bénéfices du travail de traduction effectué par ce manager sont doubles : d'un point de vue économique, les résultats furent dès le début au-dessus des attentes du siège et se sont maintenus dans le temps ; d'un point de vue social, les indicateurs étaient également au vert :

« Dans la business unit B, ils ont fait très fort. Performance supérieure à nos attentes dès le premier mois. Alors que dans la business A, après 12 mois, c'est toujours pas ça. » (Responsable du changement, Siège)

« Nous recrutons facilement ici. Le turnover est très faible, tout comme l'absentéisme. » (Manager Business unit B)

« Les gens ne font pas la queue pour venir chez nous. Le recrutement est donc difficile et nous sommes donc sous-staffés. » (Manager business unit A)

« Les salariés ne sont pas très motivés ici. On ne comprend pas pourquoi on doit faire ça comme ça ou comme ci. (...) Je suis arrivée il y a 6 ans ici et j'avoue avoir été très vite surprise par le haut niveau d'absentéisme. » (Employée business unit A)

Au final, cette étude illustre l'importance d'un accompagnement de proximité lors de la mise en place d'innovations managériales. En outre, il est intéressant de noter que ces prises d'initiatives locales – qui peuvent apparaître parfois comme des comportements déviants au sein des organisations car ils ne sont pas prescrits – se révèlent être des facteurs clés de succès. Notre recherche permet donc de souligner le rôle positif de certains comportements déviants dans le cadre d'un projet de changement

stratégique, dès lors qu'ils participent à la construction de représentations communes intégrant les attentes et les valeurs des salariés.

## 2 CONSTATS POUR 1 CONVICTION

Les recherches que nous menons depuis plus de 10 ans sur le thème des innovations managériales nous amènent à faire un double constat :

- La mise en place des innovations managériales s'inscrit trop souvent dans des logiques ingénieriques et génériques qui privilégient la redéfinition des processus organisationnels à la prise en compte des enjeux humains.
- La mise en mouvement des organisations passe *d'abord et surtout* par la prise en compte des enjeux humains, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques.

De ce double constat est née la conviction suivante :

**Si l'entreprise de demain implique effectivement un renouvellement des pratiques de management, ces innovations managériales ne peuvent contribuer à la performance de l'entreprise que si elles créent du sens pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques.**



# 3. Une mobilisation nécessaire de l'ensemble des parties prenantes

## 6 QUESTIONS À POSER... ET SE POSER

Afin de prolonger nos recherches, nous avons décidé de créer une chaire de recherche dont le rôle est triple :

- I. *Mieux comprendre les enjeux humains associés aux innovations managériales.*
- II. *Aider les entreprises à renouveler leurs pratiques de management plus efficacement en prenant mieux en compte les enjeux humains associés à la mise en place des innovations managériales.*
- III. *Aider l'ensemble des acteurs de l'entreprise à créer du sens au travail afin de favoriser leur engagement au service du collectif.*

Dans ce cadre, les travaux de la chaire s'articulent notamment autour des questions suivantes :

- Quel est le sens que les individus donnent à leur travail ? *Évolution des valeurs, besoins, attentes et préférences des individus et impact sur leur engagement professionnel.*
- Comment transformer l'organisation, innover et créer de la valeur en s'appuyant sur la façon dont les individus souhaitent donner du sens à leur travail ? *Entreprises participatives, créatives, self-management et autres démarches bottom-up.*

- Pourquoi les individus participent-ils activement, ou résistent-ils au renouvellement des pratiques de management ? *Rupture identitaire, conflits de sens et injonctions paradoxales.*
- Comment créer du sens lors de la mise en place de nouvelles pratiques de management ? *Éviter les décalages entre discours et pratiques, stratégie des "petits pas" et création d'une culture partagée.*
- Comment les managers doivent-ils faire sens de leur rôle afin de répondre aux nouveaux impératifs auxquels leur entreprise est confrontée ? *Empowerment des salariés et redéfinition du rôle des managers.*
- Comment les dynamiques collectives sont-elles influencées par la mise en place des innovations managériales ? *Entreprise collaborative, compétence et intelligence collective.*

# LA NECESSAIRE PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES

La bonne prise en compte des enjeux humains lors de la mise en place d'innovations managériales implique la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'écosystème qui gravitent autour de l'entreprise.

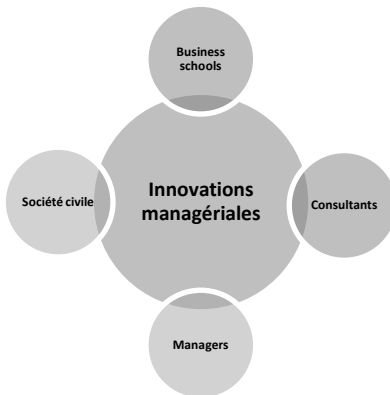


Figure 1 : L'écosystème des innovations managériales

Ainsi, nos travaux invitent l'ensemble de l'écosystème des innovations managériales – c'est-à-dire les managers, les consultants, les responsables de *business schools* et les acteurs de la société civile (cf. figure 1) - à collaborer pour créer des entreprises qui ont du sens pour l'ensemble des acteurs de l'organisation. Pour ce faire, le thème des innovations managériales est central puisqu'il invite à produire de nouvelles formes de management qui prennent mieux en compte les enjeux économiques mais également les enjeux humains des organisations.

*Retrouvez toutes les activités de la chaire sur :  
[www.innovations-manageriales.audencia.com](http://www.innovations-manageriales.audencia.com)*

# Pour aller plus loin...

## Ouvrages et chapitres d'ouvrage

Arnaud, N. (2013). Nouveaux enjeux de la GRH. Paris : Editions Ellipses.

Arnaud, N., Guihéneuf, A.L. and Legrand, C. (2013). Libérer l'entreprise : se réinventer pour mieux innover. *Les Cahiers de l'Innovation #1*.

Bardon, T. and Josserand, E. (2012) Penser les pratiques organisationnelles comme des morales avec Michel Foucault. In O Germain (Ed.), *Les grands inspirateurs de la théorie des organisations*, Ed. EMS, Management et Société : Cormelles-Le-Royal.

Fauré, B et Arnaud, N. (2014). La communication des organisations. Paris : Repères, La Découverte.

## Articles de presse

2015 – « Innovations managériales des entrepreneurs : les pièges à éviter » les Echos.

2015 – « Quand l'innovation en entreprise néglige la question du sens », Ouest France.

2015 – « L'entreprise Libérée, une bonne affaire », Les Echos.

2015 – « The past connect », The Smart Manager.

2015 – « L'entreprise libérée, une bonne ou une mauvaise nouvelle ? », Journal Du Net.

2015 – « À quand la gestion des compétences collectives ? », Journal Du Net.

- 2014 – « The risks of liberation management », International Finance News.
- 2014 – « The possible pitfalls of ‘liberation management’ », Forbes.
- 2014 – « Transformez-vous en open manager », Management.
- 2014 – « Explaining how companies interact effectively », Forbes.
- 2014 – « Set them free », Business Standard.
- 2013 – « Alléger la hiérarchie pour plus de liberté et de performance », Chef d’Entreprise.

## Articles académiques

- Arnaud, N., Mills C.E., Legrand, C., and Maton, E. (Forthcoming). Materialising strategy in mundane tools: The key to coupling global strategy and local strategy practice? *British Journal of Management*.
- Bardon T. and Borzillo, S (Forthcoming). Communities of Practice: Control or Autonomy? *Journal of Business Strategy*.
- Bardon, T., Arnaud, N. (2015). To fail is to succeed: Sense-making, identity and strategizing, European Group of Organization Studies, *Athens, Greece*.
- Bardon T., Josserand E. and Villesèche F. (2015). Beyond nostalgia: Identity work in corporate alumni networks, *Human Relations*.
- Arnaud, N., Mills C.E. and Legrand, C. (2015). Liberation through narrativity: A case of organization reconstruction through strategic storytelling, *International Management*.
- Arnaud, N. and Legrand, C. (2014). Organizational change communication: Materializing the immaterial. Paper presented at the International Communication Association’s 64th Annual Conference, *Seattle, USA*.

Bardon T., Josserand, E. and Clegg, S. (2014). The ethical subjectivity of corporate discourse, European Academy of Management Meeting, *Valencia, Spain*. (Best paper award – SIG Business & Society)

Arnaud, N. and Mills, C. (2014). Narrative processes and collaborative action at the interfirm interface: A case for integrating narrativity into ethnographic studies of conversational spaces. Paper presented at the 2014 ANZCA Conference, *Melbourne, Australia*.

Arnaud, N. and Mills, C.E. (2012). Understanding the inter-organizational agency: A communication perspective, *Group & Organization Management*, 37, 452-485. (Best paper award)

Bardon T., Clegg, S. and Josserand, E (2012). Exploring identity construction from a critical management perspective: a research agenda, *M@n@gement*, 15(4), 350-366.

# Les auteurs et titulaires de la chaire Innovations Managériales

**Nicolas Arnaud** est professeur à Audencia École de Management dans le département Management et Organisation où il occupe le poste de directeur adjoint du programme Grande École. Ses recherches portent sur la compétence collective, les relations inter-organisationnelles et les pratiques managériales. Il est l'auteur de nombreux écrits scientifiques et autres articles de presse, tant en France qu'à l'international.

Plus d'informations sur :

[www.audencia.com/faculte-recherche/corps-professoral/](http://www.audencia.com/faculte-recherche/corps-professoral/)

**Thibaut Bardon** est professeur à Audencia École de Management dans le département Stratégie. Ses recherches portent sur l'adoption et l'appropriation des innovations managériales, l'identité au travail, la conformité et la résistance au changement et les cabinets de conseil en management. Il publie régulièrement dans des journaux de rang international et participent à de nombreuses conférences autant en France qu'à l'international.

Plus d'informations sur :

[www.audencia.com/faculte-recherche/corps-professoral/](http://www.audencia.com/faculte-recherche/corps-professoral/)

**Cahiers déjà parus dans la collection Innovation :**

N° 1 – Libérer l'entreprise : se réinventer pour mieux innover

**Cahiers parus dans la collection Recherche :**

N° 1 – Partenariats Public Privé : les enjeux de la performance

N° 2 – Identité et image des entreprises familiales

**Cahiers parus dans la collection Responsabilité Globale :**

N° 1 – Diversité : pourquoi se priver de potentiels ?

N° 2 – Initier et piloter une démarche de responsabilité globale

N° 3 – Contribuer au développement du territoire

N° 4 – Agir en partenariat avec une ONG

N° 5 – La responsabilité globale, moteur du dialogue social

N° 6 – Faire de la gestion du handicap un atout pour l'entreprise

N° 7 – Labelliser une démarche de responsabilité sociétale des entreprises





Les Cahiers de l'Innovation visent à diffuser les résultats des recherches que les enseignants-chercheurs d'Audencia Group mènent avec les dirigeants et managers d'entreprises pour inspirer des nouveaux business models, de nouvelles pratiques managériales et de nouveaux produits et services. Dans ce cahier, rédigé par Nicolas Arnaud et Thibaut Bardou, nous avons choisi de traiter de la question du sens en entreprise et de son management. Ces réflexions sont le fruit de dix années de recherche utiles, réalisées en proximité avec des entreprises de tailles variées évoluant dans de nombreux secteurs. Ce cahier est à utiliser comme un carnet de route pour toutes les entreprises qui s'interrogent et qui souhaitent innover dans leurs pratiques de management en mettant la question du sens au cœur de leurs démarches.

