

## Innovations managériales l'entreprise entre la vie et la mort

Pierre-Yves Gomez  
EM Lyon Business School

LE VENDREDI 4  
NOVEMBRE S'EST  
TENU AU COLLÈGE  
DES BERNARDINS  
UN COLLOQUE  
SUR LE THÈME  
« INNOVATION  
MANAGÉRIALE.  
LES HIÉRARCHIES  
À L'ÉPREUVE  
DES NOUVELLES  
ORGANISATIONS ».  
IL CONCLUAIT UN  
SÉMINAIRE DE  
DEUX ANNÉES  
SUR L'INNOVATION  
MANAGÉRIALE. CE  
TEXTE REPREND  
L'INTERVENTION  
QU'Y A FAITE  
PIERRE-YVES  
GOMEZ.

**L**e titre de cette conférence peut sembler outrancièrement tragique. Tragique parce que nous avons perdu la tradition vitaliste, bergsonienne de la réflexion sur la tension entre la vie et la mort qui est au principe de la dynamique naturelle mais aussi de la dynamique économique et sociale. L'entreprise se situe dans cette tension entre ce qui la tue et ce qui la fait grandir, ce qui la nourrit et ce qui la détruit. Pour ne pas me perdre dans des considérations trop générales et en rester à notre sujet, qui est celui de l'innovation managériale, j'appuierai mon exposé sur deux citations, deux leitmots qui sont comme deux expressions de ce qui est œuvre de vie et de ce qui est œuvre de mort au cœur du *management*.

La première est de Gramsci et elle est bien connue : « *La crise consiste justement dans le fait que l'ancien meurt et que le nouveau ne peut pas naître : pendant cet interrègne, on observe les phénomènes morbides les plus variés* » (Gramsci, 2011, p. 38). Nous vivons une crise économique, sociale et politique majeure, comparable à celle qui débuta dans les années 1920 et qui se termina dans les années 1945 et suivantes. Ce fut alors le passage à la société de consommation de masse avec ses effets sur l'organisation de l'espace, les rapports sociaux et l'usage des ressources naturelles, autant que sur les rapports strictement économiques. Ainsi et de manière bien plus profonde que dans les années 1970, notre appareil productif mais aussi toute la société se transforment en profondeur aujourd'hui. Cela a commencé dans les années 2008 et suivantes, et se poursuit sous nos yeux. On ne sait pas ce qui va advenir, ce qui va résulter de cette transformation, comme il en est de tout processus de vie en train de se développer.

Cette situation historique est à la fois stimulante et anxiogène. Je remarque que les jeunes gens d'aujourd'hui, en tout cas mes étudiants, sont à la fois plus entreprenants et plus inquiets que ne l'étaient les jeunes, il y a vingt ans. D'autant qu'il existe un consensus chez les économistes pour dire qu'il n'y aura pas de croissance forte dans les dix prochaines années et que la mutation sociale et économique se fera sans accroissement important de la richesse créée. Ce qui suppose des répartitions inédites de cette richesse. Les nouvelles technologies, qui ne sont plus « nouvelles » précisément parce qu'elles s'insèrent désormais dans tous les processus économiques, transforment profondément la société mais elles créent relativement peu de valeur par rapport à celle qu'ils détruisent. Nous sommes donc contraints d'innover, de transformer, de réformer, tout en sachant qu'aucune croissance forte n'en résultera. Et j'en viens à ma deuxième citation. Elle est du philosophe contemporain Henri

Hude : « Réformer, c'est rendre ses droits au processus de vie qui s'est figé en fonctionnement mécanique ». Aux phénomènes morbides dus à la crise, répond une poussée de vie nécessaire aux transformations et qui cherchent précisément à contredire ce qui fige nos systèmes et nos sociétés. Regardons cela de plus près dans le monde des entreprises et donc de l'innovation managériale.

Mais il faut d'abord que je m'explique sur les prémisses à partir desquelles je vais fonder mon raisonnement. En voici trois :

1. Seul le travail humain crée de la valeur. Il est à la source de la transformation de la matière par l'intelligence du travail et l'habileté qui en résulte. Les machines poursuivent, allègent ou amplifient le travail humain, mais elles ne travaillent à la place de l'humain. Ainsi, même dans une entreprise totalement robotisée, la valeur économique et sociale est créée par l'ingénieur qui a conçu le système, pas par les robots qui ne font qu'exécuter stupidement les algorithmes qui les meuvent. L'ingénieur travaille, les robots produisent.
2. *Manager*, c'est donc toujours *manager* du travail, de l'effort humain. On doit toujours y revenir.
3. L'entreprise est une organisation qui existe depuis seulement trois siècles. Avant le XVIII<sup>e</sup> siècle, elle n'existait pas. Depuis lors, les formes des entreprises ont beaucoup évolué : ce qu'on appelait « entreprise » en 1810 a peu de chose à voir avec ce qu'on appelait « entreprise » en 1910, ou en 2010. Il y a donc une malléabilité de la forme, qui a son histoire et qui se poursuit aujourd'hui. En d'autres termes, n'essayons pas de penser le futur de nos sociétés comme si les entreprises de demain ne pouvaient être que les mêmes que celles ont existé dans les années 1990.

À partir de ces prémisses, je constate avec vous que la plupart des entreprises se posent, d'une façon ou d'une autre, la question de l'innovation managériale. Elles se la posent d'autant plus en ces temps où il faut plus que jamais choisir entre la vie et la mort, éviter « les phénomènes morbides » liés à la crise (Gramsci) pour « libérer le processus de vie » (Hude). Observer cela m'amène à aborder trois points : tout d'abord, quels sont, de manière générale, les déterminants de l'innovation managériale, qu'est-ce qui pousse les entreprises à transformer leur organisation et leur façon de *manager* ? Ensuite : comment ces déterminants s'appliquent dans le contexte social et économique d'aujourd'hui ? Enfin, entre la mort et la vie, les risques et les opportunités, ce qui peut détruire et ce qui peut vivifier l'entreprise, quel équilibre, quel discernement doit-on assurer pour une innovation managériale réussie? Je montrerai, pour ce dernier point, que l'innovation est un *pharmakon*, un médicament qui peut devenir un poison selon les doses que l'on inflige au patient.

Abordons donc ces trois points.

### **Quels sont les déterminants de l'innovation managériale ?**

D'où vient que, depuis l'origine, les entreprises ont dû pratiquer des innovations managériales ? Pratique qui explique que, comme je l'ai dit, l'entreprise a connu une mutation continue depuis l'origine et dont la période actuelle n'est qu'une péripétrie.

Vous me permettrez une approche un peu formelle pour fixer les idées. Certains déterminants de l'innovation sont exogènes à l'entreprise et d'autres sont endogènes. Les premiers dépendent des transformations de l'environnement économique, social ou politique qui s'imposent à l'entreprise et à la façon de *manager* les hommes et les femmes. Les déterminants endogènes, quant à eux, sont liés aux choix des entreprises

elles-mêmes qui sont en concurrence pour capter des ressources ; réformer son organisation peut être un moyen de répondre à cette compétition.

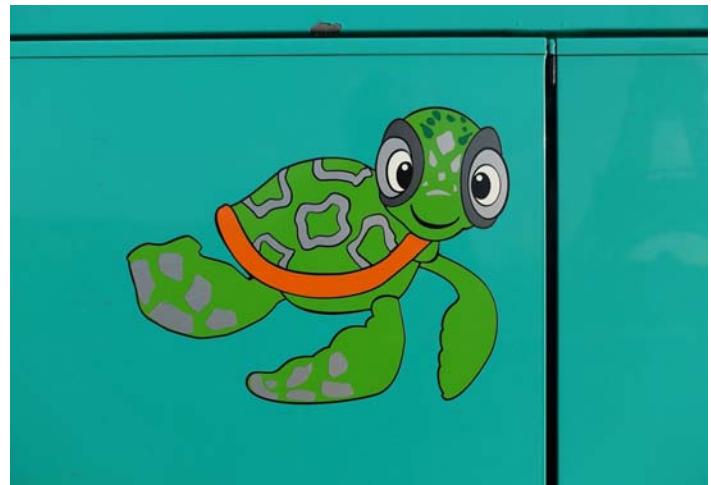
Premier déterminant exogène, l'évolution du corps social. Puisque la création de valeur économique n'est que le fruit du travail et donc de la gestion de ce travail, la façon de concevoir le travail, l'effort et les activités influe sur le *management* et oblige à des réformes. Ainsi, quand l'entreprise émerge au XVIII<sup>e</sup> siècle, on sort d'une longue période où le travail domestique était dominant et presqu'exclusif. Il s'agissait d'un travail essentiellement agricole et l'économie n'était jamais que la bonne gestion de sa « maison » (*l'oikos*). La séparation entre un monde du travail professionnel et un monde du travail privé, domestique, est récente et n'apparaît qu'avec l'exode rural, l'industrialisation et la naissance de l'entreprise. Le travail *dans* l'entreprise évolue donc, depuis l'origine en fonction du travail qui se réalise *hors* entreprise. On a donc là un premier déterminant social et culturel qui pèse sur l'innovation managériale : la culture du travail dans un espace et un temps donnés. Il faut être attentif à cela.

Deuxième déterminant exogène, la diffusion du capital technique dans le public. L'entreprise est née en concentrant de la technologie, dans un lieu clos, usine, bureaux, magasins. Ainsi a été distingué un travail « dedans » (professionnel) et travail « dehors » (privé, bénévole, amateur). Les moyens de production nécessaires à l'industrie ont rendu impossible que chaque travailleur puisse produire au même prix que ce qui était produit en masse. Le travail « indépendant » est devenu marginal (c'est désormais 15 % de la population active) parce que le travail industriel suppose une division des tâches autour des machines qui produisent à grande échelle. On voit le chemin parcouru depuis le forgeron du village, qui possède ses outils à l'ouvrier des forges du Creusot qui ne peut évidemment pas se payer le haut-fourneau. En sens inverse, plus la technologie est diffusée facilement et permet une production décentralisée, moins l'entreprise peut contrôler son usage et donc elle doit s'adapter à cette norme d'environnement et s'organiser en conséquence. Il en résulte un deuxième point d'attention quant aux évolutions qui expliquent l'innovation managériale, la plus ou moins grande diffusion et disponibilité du capital technique dans le public.

Observons à présent les déterminants endogènes de l'innovation managériale, ceux qui dépendent du jeu entre les entreprises. J'en vois trois.

D'abord, l'opportunisme stratégique. Certaines entreprises se réapproprient des façons de faire ou des technologies utilisées en dehors du travail professionnel pour le « professionnaliser ». C'est le cas, par exemple, quand Apple s'empare de l'usage « domestique » de l'ordinateur familial, pour en faire la norme dans les entreprises : passages des grands systèmes informatiques tenus par des ingénieurs IBM à une micro-informatique souple qui a bouleversé considérablement la façon de travailler et de *manager* dans les années 1980.

Deuxième déterminant, le mimétisme. Les entreprises s'imitent, copient les innovations de celles qu'elles jugent les plus aptes dans la guerre pour survivre.

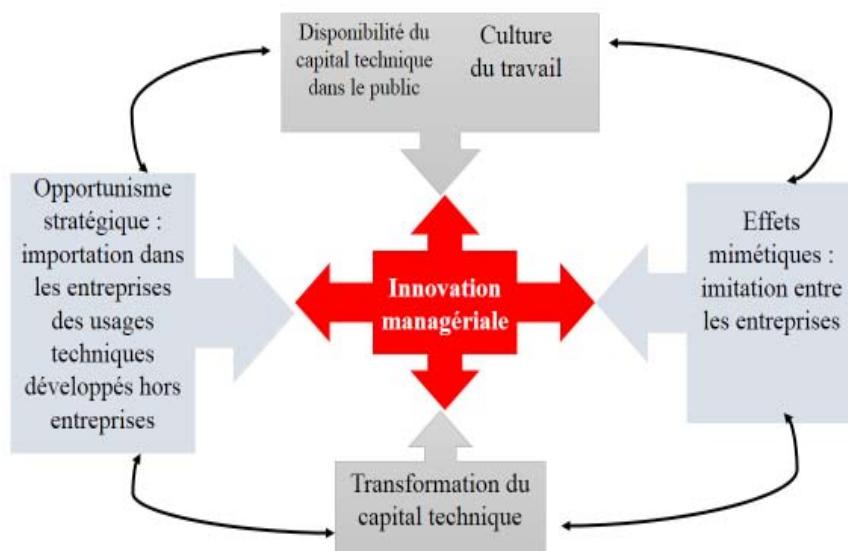


© Hervé Laroche

Elles répondent à l'incertitude par l'imitation. Le mimétisme oblige à transformer les organisations, selon des « modes » apparentes qui s'imposent comme des « révolutions managériales » au fur et à mesure que s'accroît le nombre d'entreprises qui les adoptent. Ce fut le cas du fordisme dans les années 1920 ou de la qualité totale dans les années 1980.

Enfin le troisième déterminant endogène est tout simplement l'innovation managériale comme intention stratégique pour construire un avantage concurrentiel. On invente une « nouvelle façon de *manager* » pour se démarquer de ses concurrents en exploitant différemment les ressources du travail. Ce fut le cas lorsque General Electric inventa l'organisation matricielle.

Résumons-nous. Sous l'effet de ces cinq déterminants (deux exogènes, trois endogènes), l'entreprise est obligée de se transformer, de se réformer et d'innover et, en retour, elle fait bouger la société. Processus « vivant » que synthétise la figure suivante :



Remarquez que je n'ai pas vraiment défini l'innovation managériale, parce que cela ne me paraît pas si important finalement. L'innovation managériale traduit un certain rapport dynamique entre l'entreprise et la société, une tension et une adaptation nécessaire entre ce qui modifie la culture, les lieux et les conditions du travail en général, et leur expression dans les entreprises en particulier.

### **Comment ces cinq déterminants nous permettent-ils de comprendre les innovations managériales actuelles ?**

Je suggère de manière heuristique d'appliquer la grille de lecture précédente pour répondre à la question : pourquoi sommes-nous obligés d'innover aujourd'hui, dans cette période de crise ?

Observons tout d'abord la disponibilité du capital technique dans le public : la révolution de la micro-informatique a été décisive, en ce sens qu'elle a sorti de l'entreprise une partie des moyens de production et de traitement de l'information. IBM voyait l'ordinateur comme une technique lourde concentrée dans les entreprises. Aujourd'hui l'usage de l'informatique et de la télématique est partout : chez soi, dans le métro ou à la campagne. On peut réellement produire des services, du savoir, des

échanges en tous lieux. Et ce n'est pas rien puisque le cœur de l'économie actuelle est supposé battre au rythme de l'économie de l'information. Or ce cœur a échappé partiellement aux entreprises. L'évolution de la téléphonie est ici symptomatique. Avec le mobile, on ne peut plus séparer facilement l'usage du téléphone privé et celui du téléphone professionnel. Que signifie : passer un appel personnel au bureau, quand on reçoit, le *week-end* des appels professionnels ? Même chose pour les *e-mails*, ou l'usage de l'internet. Travail privé, travail professionnel ? Fausse question : la disponibilité du capital technique est telle qu'on est revenu dans une sorte de monde pré-industriel qui rend plus indistinct le travail personnel et le travail professionnel. Avant de s'en plaindre ou de s'en féliciter, il faut en prendre la mesure. Ainsi, plus important que le numérique, la nouvelle vague de robotique pourrait aller dans ce sens. Les imprimantes 3D, qu'il faudrait plutôt appeler usines domestiques, vont avoir un impact économique considérable parce que là encore, le capital technique sort de l'entreprise. La révolution des objets connectés va accentuer ce phénomène.

Cette disponibilité élargie du capital technique a eu pour effet de transformer profondément la façon de travailler *hors* des entreprises, et par contrecoup *dans* les entreprises. La culture du travail, le fait de pouvoir donner du sens à ce qu'on fait, est liée à la nouvelle fluidité dont les mots d'ordre sont : intelligence, autonomie, souplesse des activités. On veut que le travail ait un sens immédiat, pouvoir le faire de façon autonome et à son rythme, comme quand on utilise son ordinateur chez soi. Ou son mobile. La relation homme-machine a ainsi beaucoup évolué : la machine n'est plus un objet énorme qui peut vous broyer, façon *Les temps modernes*. Ce sont de petits objets sympathiques, et apparemment inoffensifs, des « mobiles » qui vous disent de vous lever, qui vous indiquent quoi faire, le temps qu'il fait et vous mettent en contact avec le monde entier, et qui, tout au moins en apparence, sont à votre service.

Transformation des techniques, usage diffus des technologies et nouvelles façons de penser le rapport au travail : voilà pour les trois déterminants exogènes qui obligent les entreprises à innover aujourd'hui.

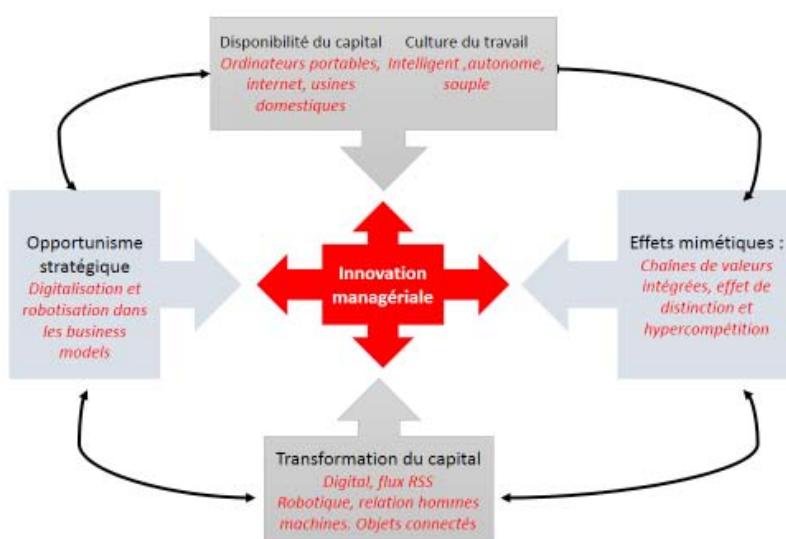
Regardons à présent les déterminants endogènes.

L'opportunisme stratégique tout d'abord peut s'illustrer par le cas AirBnB. Cette entreprise s'est développée à partir de l'usage des *ordinateurs privés* et des travailleurs bénévoles pour mettre en relation des offreurs et des demandeurs de lieux de séjour. Son seul investissement est une plate-forme de connexion. Tout le reste, depuis les ordinateurs, les réseaux internet et bien sûr les chambres mises en location sont des investissements pratiqués par ses propres utilisateurs et « systématisés » par AirBNB. Ce faisant, elle est devenue le premier hôtelier du monde, obligeant une entreprise comme Accor à réformer complètement son modèle d'affaires et son *management* pour s'adapter. De nouvelles formes de création de valeur de ce type sont apparues qui ne sont que des productions de valeur entre particuliers récupérées et diffusées par de nouvelles entreprises intermédiaires : ainsi de la musique (Deezer) et de la diffusion de films (Netflix), des taxis (Uber), ou des marchés d'occasion (le Bon coin). Cet opportunisme stratégique a un effet destructeur sur les anciennes façons de *manager* – et voilà ce qui meurt.

Deuxième déterminant endogène, on repère partout les effets mimétiques qui poussent à l'innovation managériale. Prenez l'esprit *start-up*. Toute entreprise rêve aujourd'hui de se transformer en start-up, d'avoir l'esprit *start-up*, de *manager*

comme une *start-up*. C'est tendance. Une sorte de retour à l'état primitif, à l'origine, à l'enfance... C'est bien souvent ridicule mais c'est ainsi. Les innovations managériales se diffusent d'autant plus comme des modes qu'il faut raisonner selon des chaînes de production désormais intégrées au niveau mondial : tout le monde s'imiter à l'échelle de la planète. Telle innovation indienne à un écho à la Défense... mais ne méprisons pas ces phénomènes de modes. Ils sont aussi des moyens de limiter l'incertitude dans un temps où tout peut devenir mortifère ; en faisant comme les autres, on se rassure et, de proche en proche, l'imitation devient la norme.

Dès lors, l'innovation managériale contemporaine s'intègre dans la logique que je décrivais précédemment où tout joue sur tout. Une grande partie du travail salarié s'est déplacée sur du travail non salarié du fait de la diffusion du capital technique. Tout l'appareil productif s'adapte à cette nouvelle donne et, du point de vue de chaque entreprise, l'innovation s'impose.



Quelque chose meurt donc : l'ancien modèle qui distinguait entre travail salarié et non salarié, qu'il soit associatif ou domestique. Les lieux de création de valeur se sont élargis mais nous n'avons pas les instruments macroéconomiques pour les repérer et les évaluer. En revanche, on voit que le travail salarié entre en concurrence avec le travail non salarié, et c'est une situation nouvelle que l'on ne sait pas gérer.

Ce qui nous amène à notre dernier point : entre ce qui meurt et ce qui naît, où se trouve la place pour l'innovation managériale efficace, celle qui « donne droit au processus de vie figé en fonctionnement mécanique» comme le suggère Henri Hude ?

### L'innovation managériale, un *pharmakon*

*Pharmakon*, signifie à la fois le médicament et le poison. Ambiguïté du terme, ambiguïté de l'usage. Car ce qui dispensé avec discernement peut sauver, est mortel à doses inadaptées, trop faibles ou trop fortes.

Ainsi en est-il de l'innovation managériale. C'est une solution aux contraintes qui obligent à s'adapter, mais ce peut être aussi un poison. L'entreprise qui n'innove pas meurt, mais l'entreprise qui innove peut aussi en mourir : *pharmakon*.

Je ne fais que suggérer ici quelques pistes de réflexion pour considérer l'innovation managériale du point de vue, non plus des contraintes générales qui l'imposent, mais de la manière particulière dont chaque entreprise peut s'en emparer. Cela signifie : trouver le juste niveau des transformations nécessaires pour que la réforme de l'organisation « *donne droit au processus de vie* », c'est-à-dire au travail vivant, source de créativité. Pas assez de transformations et c'est la mort par ankylose. Trop de transformations inutiles, et c'est le travail, c'est-à-dire la source de vie économique, qui se décourage et fait défaut.

Il me semble que pour trouver cet équilibre, un juste discernement est nécessaire. Il permet d'accepter le fait que quatre tensions sont constitutives de la vie des affaires, car le processus vital n'est jamais univoque, il est la résultante dynamique de tensions opposées. Ces tensions, chaque entreprise doit les affronter.

Première tension : choisir entre transformer et maintenir. Il y a des choses à transformer mais il y a aussi des choses à maintenir pour que l'entreprise utilise ses compétences et ses savoirs propres. La vie suppose une adaptation mais aussi une conservation. Que transformer, que maintenir ? Ne rien changer c'est mourir, mais tout changer constamment, c'est se vouer aussi à une mort certaine : innovant en tout, on change tout, le nom, l'activité, l'organisation, et il n'y a plus de point fixe pour assurer une continuité. Une perte des repères qui devient une forme de gestion, l'hypercompétition naguère théorisée par D'Aveni : il faut se détruire soi-même avant que les autres ne nous détruisent, dans une sorte de processus morbide d'auto-élimination spéculative. On finit asphyxié par l'essoufflement du travail, car les travailleurs concrets ne suivent pas, ils se désengagent de cette course sans finalité. Innover c'est donc trouver le juste milieu en affirmant autant ce qu'il faut transformer que ce qu'il est indispensable de conserver pour que l'entreprise perdure.

Deuxième tension : choisir entre autonomie du travail et normes assurant une production collective. Par définition de la liberté individuelle moderne, l'entreprise doit gérer des autonomies. Il y aura donc nécessairement des normes pour permettre un travail cohérent. La question est alors : quel est le bon niveau de normes, quel est le juste niveau d'autonomie ? Innover, c'est doser ces deux contraintes. Les entreprises « libérées » sont intéressantes de ce point de vue, non pas tant parce qu'elles mettent à plat leurs hiérarchies (détruire reste assez facile) mais parce qu'elles doivent recomposer de nouvelles relations de travail et donc de nouvelles normes d'organisation. Lesquelles peuvent respecter à la fois l'autonomie la plus grande et la vie collective orientée par le projet commun ? Ce discernement cherche à trouver les normes *nécessaires* mais aussi *suffisantes* pour éviter autant l'effritement que l'ankylose dans des « fonctionnements mécaniques ».

Troisième tension : choisir entre l'espace et le rythme du travail. L'entreprise du XIX<sup>e</sup> siècle s'est fondée sur l'espace : elle était close, entourée de murs d'usines, et là où se trouvaient les machines, là devaient venir les travailleurs. D'où l'exode rural. Mais désormais, c'est plutôt l'exode numérique qui se réalise et il va en sens inverse : plus les personnes sont autonomes, plus elles peuvent travailler dans des lieux mais surtout des temps différents. Il faut gérer des



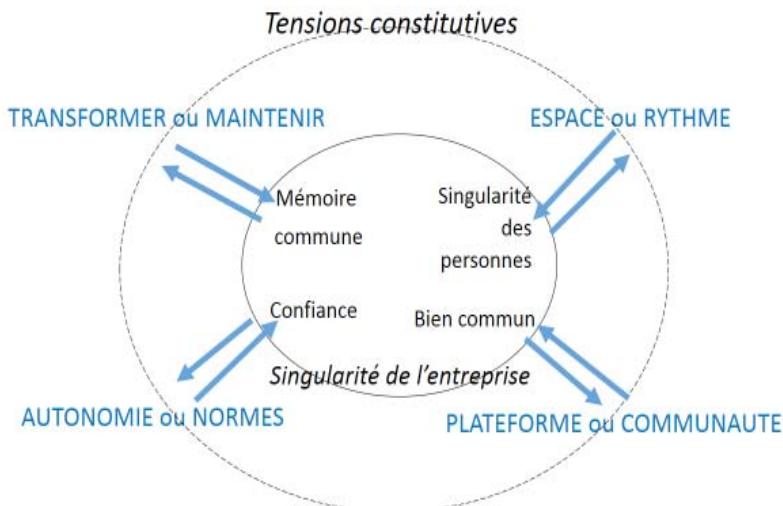
© Hervé Laroche

rythmes distincts : selon la journée, l'année, ou les accidents de vie des personnes. Par exemple, jadis, se posait la question de la garde des enfants. Désormais, il faut aussi garder les parents malades, par exemple atteints d'Alzheimer. En fonction de l'âge du salarié, ces problèmes se posent de manière plus ou moins cruciale et cela influe évidemment sur son travail. Le *management* doit tenir compte moins de lieux de travail que de rythmes de travail ce qui suppose une gestion affinée des personnes et la mise en place de processus de production plus souples. Innovation donc qui intègre un niveau acceptable pour maintenir le collectif des rythmes singuliers nécessairement différents.

Enfin la quatrième et dernière tension oppose une vision de l'entreprise comme plate-forme ou comme communauté. Une entreprise peut se penser comme une simple plate-forme permettant à des travailleurs de collaborer à leur rythme, d'y entrer et sortir, selon leurs intérêts et leur disponibilité. Elle définit un projet, elle offre des ressources, les utilise qui le veut. C'est une option dans une société devenue individualiste et « liquide » selon le terme de Bauman. Mais l'entreprise peut aussi se réaliser une communauté parce que tout travail a une dimension sociale qui se développe pleinement dans un espace communautaire. C'est en comptant les uns sur les autres que se développent des solidarités mais aussi des savoirs collectifs spécifiques qui peuvent devenir des avantages concurrentiels. Deux façons donc d'innover et là encore il faut se garder des extrêmes : devenue une simple plate-forme, l'entreprise risque de ne créer que des « commodités » sans grande valeur et disparaître faute d'avantage concurrentiel solide; misant trop sur sa dimension communautaire, elle peut en sens inverse, sous-estimer le besoin de fluidité qui caractérise la société contemporaine, et perdre des ressources vives qui s'y sentent trop contraintes.

Plutôt que d'appliquer des recettes ou d'imaginer des solutions idéales prêtes à l'usage, l'innovation managériale doit tenir compte des tensions inhérentes au « processus de vie » que suppose le changement. Maintenir tout en transformant l'organisation invite à réfléchir à la mémoire partagée. La mémoire, comme le dit Borgès c'est « *ce qui permet d'oublier* », c'est-à-dire ce qu'il faut garder précisément pour pouvoir changer ce qui doit l'être. Équilibrer autonomie et normes suppose de réinventer la confiance. Gérer les espaces et les rythmes, oblige à reconnaître le singulier et par antithèse ce qui relève du jeu collectif. Enfin concevoir l'entreprise comme plate-forme ou comme communauté conduit à préciser la notion de bien commun, c'est-à-dire de ce qui donne envie de travailler ensemble dans un projet qui serve tous et chacun. Remarquez comme les entreprises réputées à la pointe de l'innovation managériale comme Google ou Facebook ont toujours une prétention à servir le bien commun. On peut être en désaccord avec leurs projets sociaux, mais on ne peut pas nier l'existence de tels projets. Ni que ces entreprises, comme celles de l'entrepreneuriat social, tirent une grande part de leur attractivité et de leur force de cette conception ouverte sur la société de leurs projets. On sous-estime trop les dimensions morales de l'économie et la puissance qu'elles procurent.

L'innovation managériale ne relève donc pas seulement de la rationalité économique, de techniques ou de la mode. Pour être efficace elle s'inscrit dans une culture commune, sans doute conventionnelle, qui caractérise chaque entreprise comme une organisation qui a une mémoire d'elle-même, qui génère de la confiance entre ses parties prenantes, qui sait définir les singularités de ses membres et qui donne un sens à son projet économique.



Cette alchimie fait qu'une entreprise se distingue d'une autre, qu'on y *manage* et donc qu'on y innove de manière spécifique, parce qu'on trouve une solution singulière aux tensions constitutives de toute transformation. Transformations, je l'ai dit plus haut, déterminées par l'environnement et par le jeu même des entreprises. Ainsi tout se tient et la logique évolutionnaire de l'innovation managériale peut être résumée, autant qu'on le peut en si peu de place : une logique de vie ou de mort.

Je terminerai avec une anecdote en forme de métaphore. Lors d'une formation, quelqu'un a posé au PDG d'Accor la question suivante : en tant que représentant de Colony, un fond d'investissement, vous avez siégé au conseil d'administration d'Accor pendant dix ans et vous avez sorti trois directeurs généraux. Vous êtes devenu vous-même par la suite le directeur général du Groupe. Qu'avez-vous appris dans cette fonction ? Il a réfléchi et il a répondu : « J'ai appris que la décision, c'est plus lent que je ne le croyais, parce qu'il y a des humains. Une entreprise, ce sont des humains ».

On découvre qu'il y a des humains dans l'entreprise : c'est une bonne nouvelle, n'est-ce pas ? Puissent ceux qui s'occupent des innovations managériales parfois avec un enthousiasme missionnaire garder à l'esprit cette évidence ■

## Références

- Bauman Zygmunt (1998) *Work, Consumerism and the New Poor*, Maidenhead, McGraw-Hill.
- Hude Henri (2015) "Qu'est-ce que réformer ? Comment Réformer" (<http://www.henrihude.fr/approfondir/themel/378-quest-ce-que-reformer-comment-reformer->)
- Gomez Pierre-Yves (2016) *Intelligence du travail*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Gramsci Antonio (2011) *Guerre de mouvement et guerre de position* (Textes choisis et présentés par Razmig Keucheyan), Paris, La Fabrique.