

Bertrand **JOUVENOT**

MANAGER AUJOURD'HUI

**LES 25 NOUVELLES
TENDANCES**

B

SOMMAIRE

PRÉFACE	7
INTRODUCTION	11

PARTIE 1 – REDÉFINIR LE MANAGEMENT

1. Le taylorisme à bout de souffle livre son dernier combat	19
2. La finalité de l'entreprise évolue et son management avec	23
3. L'organisation spatiale du travail devient un enjeu en soi	28
4. Les <i>soft skills</i> des collaborateurs adoucissent les mœurs	33
5. La culture de l'entreprise s'adapte	39

PARTIE 2 – REVITALISER LE MANAGEMENT

6. La nécessité de s'adapter constamment devient la norme pour le management	47
7. Le maillage intergénérationnel se resserre	52
8. Le <i>self-learning</i> prend le pas sur la formation classique	57
9. L'entreprise découvre qu'elle peut être sa propre ennemie	62
10. La transformation digitale s'accélère selon des modalités très variables	66

PARTIE 3 – REPENSER LE MANAGEMENT

11. L'information circule plus et mieux que jamais.....	73
12. Un management au service de l'agilité stratégique émerge.....	78
13. Les collaborateurs sont envisagés et accompagnés différemment.....	83
14. Les intelligences artificielles deviennent nos nouveaux collègues.....	88
15. Les organisations se réinventent et se rêvent en entreprises libérées.....	93

PARTIE 4 – RÉINVENTER LE MANAGEMENT

16. Le management contribue à interfacier l'entreprise avec son écosystème.....	101
17. La performance globale s'envisage autrement.....	106
18. De nouveaux modes de collaboration voient le jour.....	111
19. L'inclusion et la diversité sont en ligne de mire.....	115
20. De nouveaux profils inattendus sont prisés.....	120

PARTIE 5 – RÉENCHANTER LE MANAGEMENT

21. La contribution de chacun est repensée.....	127
22. L'épanouissement personnel est pris au sérieux, vraiment.....	132
23. Le management se résigne à devenir ambidextre.....	138
24. Le <i>sustainable</i> irrigue tous les esprits.....	144
25. Le leadership opère une mue profonde.....	149

BIBLIOTHÈQUE.....	155
-------------------	-----

NOTES DE FIN.....	163
-------------------	-----

Préface

Manager, c'est gérer le futur, dans le présent. C'est un peu jouer l'équilibriste... Il faut aligner son équipe sur la vision long terme de l'entreprise tout en gérant le quotidien et en étant très à l'écoute des changements qui s'opèrent en continu autour de soi, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Par définition, le présent n'est jamais figé. Avec l'avènement des technologies, la vitesse avec laquelle le présent se modifie s'est même accélérée. Le manager, lui, a dû suivre, s'adapter, se métamorphoser. À elle seule, la position hiérarchique ne garantit plus au manager sa capacité d'impliquer une équipe. Le manager ne peut plus non plus avoir pour mission de « contrôler », de « donner des ordres », il doit aujourd'hui inspirer autant par sa clairvoyance que par son humanité.

On jette encore facilement la pierre à des managers pour leur manque de « leadership », mais plus pour les mêmes raisons. Inspirer quelqu'un aujourd'hui c'est lui inspirer confiance. Cependant de façon générale en entreprise, on a parfois confondu confiance et transparence. En effet, on s'est méfié, souvent à raison, des entreprises trop opaques. Alors pour compenser on s'est empressé d'utiliser massivement les multiples nouveaux outils de communication et de partage d'information, et les réseaux sociaux. On peut maintenant accéder à l'information partout et tout le temps. On en reçoit également à chaque instant. Mais a-t-on alors le temps de les digérer ? En entreprise, on a parfois cru que la diffusion

d'information était une fin en soi, et qu'elle allait induire la collaboration et la confiance.

Parce qu'il est devenu technologiquement possible de recevoir 100 mails par jour, d'enchaîner les visioconférences sans coupure tout en dialoguant en même temps sur une messagerie interne et en parcourant un document mis à jour en temps réel par nos collègues, on a fait du manager un gestionnaire d'informations instantanées, un « infobèse ». Nous sommes tombés dans la sur-communication. Aujourd'hui, un employé perd en moyenne 25 minutes par jour à « repêcher » des informations au milieu du flux continu qui lui parvient.

Mais heureusement, la confiance transcende la communication, et même l'information.

Je dois avouer que la construction de confiance est mon sujet favori, car la confiance est le socle de la collaboration. Construire BlaBlaCar, c'était avant tout construire de la confiance entre des personnes qui ne s'étaient jamais rencontrées, de manière à ce qu'elles décident de voyager ensemble. Comment y sommes-nous parvenus ? En identifiant 6 fondamentaux, nous avons élaboré un modèle qui structure la confiance dans la communauté du covoiturage : déclarées, notées, engagées, actives, modérées, reliées, voilà comment sont catégorisées les informations circulant sur BlaBlaCar. Grâce à cette nouvelle confiance, le réseau rassemble aujourd'hui plus de 100 millions de covoitureuses et de covoitureurs, dans 22 pays.

En entreprise, c'est la même chose ! Il faut identifier et catégoriser les informations pour structurer la confiance. Si j'osais, j'avancerais même que les piliers de la confiance en entreprise sont les mêmes que ceux du covoiturage. En tous cas, une chose est sûre : le manager doit responsabiliser, en créant un cadre dans lequel chaque collaborateur est force de proposition. Pour cela, il doit faire vivre les valeurs de l'entreprise et les transmettre à ses équipes afin que les décisions ne se fassent plus en suivant un process imposé en sens unique, mais sur la base de valeurs et visions communes, discutées et validées ensemble.

PRÉFACE

Le but? Faire adhérer l'équipe à l'ensemble de la démarche et augmenter ses chances de réussite. Quoi de plus responsabilisant que d'obtenir le pouvoir de traduire des principes en action?

Voltaire, Churchill ou encore Spider-Man s'entendent pour dire qu'«Un grand pouvoir implique de grandes responsabilités». Le manager s'émancipe, il n'est plus une simple figure d'autorité et il comprend qu'il doit détacher du temps pour l'humain. Alors son pouvoir et son impact grandissent jusqu'à le rapprocher de plus en plus de la figure de l'entrepreneur. Rien ne me fait donc plus plaisir que de voir notre monde évoluer vers l'avènement des managers-entrepreneurs, responsabilisés et responsabilisants, et qui construisent des équipes soudées avec lesquelles ils partagent les rênes de la construction de l'avenir de l'entreprise, et de notre société.

Frédéric Mazzella

Président – Fondateur de BlaBlaCar

Introduction

Le management a pris une place considérable dans le travail et dans nos entreprises, qu'elles soient publiques ou privées. Le mot peut d'ailleurs recouvrir des réalités bien différentes. Ne parle-t-on pas de management des affaires, de management de l'entreprise, de management des hommes, de management d'équipes, de management de projet, de management de l'innovation, de management de crise, de management agile, etc. Et n'avons-nous pas tous un responsable hiérarchique ?

Né il y a près de 150 ans, le management a accompagné la révolution industrielle puis s'est considérablement développé avec le secteur tertiaire. Il est devenu une fonction de l'entreprise, une pratique professionnelle, une compétence, voire un métier à part entière. En parallèle, il s'est épanoui dans le monde académique, devenant une science¹ et un domaine de prédilection des meilleurs centres de recherche², et figure aux programmes de cycles d'études supérieures. Depuis quelques décennies, il accélère aussi sa percée dans de nouvelles sphères telles que les associations³, les ONG, la santé, l'éducation, l'administration. La notion d'État manager a même vu le jour...⁴

LA GENÈSE DU MANAGEMENT

Avant d'acquérir ses lettres de noblesse, le management a émergé très progressivement, sous l'influence de trois courants :

- La science économique – la notion apparaît chez Jean-Baptiste Say⁵ puis chez Adam Smith⁶, le père de l'économie moderne. On la retrouve ensuite chez une succession d'économistes marquants (Karl Marx⁷, Joseph Schumpeter⁸, John Kenneth Galbraith⁹, Milton Friedman¹⁰...) ainsi que chez plusieurs prix Nobel : Herbert Simon¹¹, Ronald Coase¹², Oliver Williamson¹³, Jean Tirole¹⁴. Au début, le terme de management n'est pas employé mais mentionné sous d'autres vocables (administration de l'entreprise, organisation du travail, gestion des affaires, direction...). Il ne constitue pas encore un sujet majeur et est le plus souvent rattaché à la thématique plus générale du travail.
- La sociologie – le management figure déjà chez Max Weber¹⁵, l'un des pères de la sociologie et s'affirme comme un sujet à part entière au sein de cette discipline¹⁶ avec Elton Mayo¹⁷. Il sera plus tard abordé par des auteurs comme Michel Crozier¹⁸ ou Philippe D'Iribarne¹⁹.
- La théorie des organisations – à la croisée de l'économie et de la sociologie, la discipline s'intéressera au management grâce à des pionniers tels que Ronald Coase ou James March, suivis par de talentueux disciples²⁰.

LA CONSOLIDATION DU MANAGEMENT

Le management est devenu avec le temps un domaine de recherche et d'étude à part entière. La discipline s'est affirmée après-guerre grâce à quelques pionniers²¹ puis surtout sous l'impulsion d'auteurs tels qu'Alfred Chandler²², Peter Drucker²³, Henry Mintzberg²⁴, William Edwards Deming²⁵, Rosabeth Moss Kanter²⁶... Particulièrement dynamique,

INTRODUCTION

le management s'est développé en multiples ramifications avec des auteurs de grande qualité, souvent très spécialisés : la conduite du changement (John Kotter), les ressources humaines (Dave Ulrich), la transformation des organisations (Rita McGrath), l'entreprise apprenante (Peter Senge), le stress (Robert Karasek), la motivation (Daniel Pink), la performance des équipes (Patrick Lencioni²⁷), les talents de chacun (Marcus Buckingham²⁸), la sécurité psychologique au travail (Amy Edmondson²⁹), le management interculturel (Erin Meyer), l'intelligence collective (Liz Wiseman), les générations dans le monde du travail (Jean M. Twenge)... pour n'en citer que quelques-uns³⁰. Avec le temps, le management a réellement engendré un corpus d'un volume considérable et d'une qualité insoupçonnée, par le grand public.

En France, la littérature managériale a pris une tournure originale. Dans le monde académique, le management s'est surtout réfugié au sein de la théorie des organisations³¹ et développé à travers des courants sociologique³² ou historique³³ parfois très critiques. Sur le plan pratique, des livres davantage destinés aux managers qu'aux dirigeants se multiplient. Et, plus inattendue, une voie nouvelle mêlant la psychologie, les neurosciences³⁴, le développement personnel, le bien-être et même la spiritualité ou la philosophie voit le jour³⁵.

LES PARTICULARITÉS DU MANAGEMENT

En management, la théorie et la pratique semblent indissociables depuis toujours puisque le management comme discipline se voit constamment enrichi par les contributions non plus seulement de théoriciens mais aussi de praticiens sous forme de témoignages, de conférences³⁶ ou de livres parfois très réussis. Ils appartiennent à deux catégories :

- Des dirigeants d'entreprises expliquant comment ils ont managé avec succès : Alfred Sloan (General Motors)³⁷, Lee Iacocca (Chrysler), Lou Gerstner (IBM)³⁸, Jack Welch (General Electric)³⁹, François Dalle (L'Oréal)⁴⁰, Larry Bossidy (AlliedSignal)⁴¹, Scott

McNealy (Sun)⁴², John Chambers (Cisco)⁴³, Eric Schmidt (Google)⁴⁴, Lee Kun Hee (Samsung), Satya Nadella (Microsoft)⁴⁵, Marissa Mayer (Yahoo!)⁴⁶, Sheryl Sanberg (Facebook)⁴⁷...

- Des entrepreneurs à succès, souvent charismatiques : Henry Ford (Ford Company)⁴⁸, Walt Disney (Disney World), King Camp Gillette (Gillette), Sam Walton (Walmart)⁴⁹, Akio Morita (Sony)⁵⁰, Warren Buffet (Berkshire Hathaway)⁵¹, Andy Grove (Intel)⁵², Leon Gorman (L.L.Bean)⁵³, Michael Dell (Dell)⁵⁴, Richard Branson (Virgin)⁵⁵, Steve Jobs (Apple), Bernard Arnault (LVMH), Phil Knight (Nike)⁵⁶, Nicolas Hayek (Swatch)⁵⁷, Jeff Bezos (Amazon)⁵⁸, Elon Musk (Tesla, Space X...), Yvon Chouinard (Patagonia)⁵⁹, Ed Catmull (Pixar)⁶⁰, Reed Hastings (Netflix)⁶¹, Daniel Ek (Spotify), Tony Hsieh (Zappos)⁶², Jack Ma (Alibaba)⁶³, Ren Zhengfei (Huawei)⁶⁴, Zhang Ruimin (Haier), Zhang Yiming (TikTok)...

En parallèle et depuis toujours, des auteurs plus indépendants, ou issus du monde des affaires, sont parvenus eux aussi à exercer une véritable influence sur le management : Henry Fayol⁶⁵, Taiichi Ōno⁶⁶, Tom Peters⁶⁷, Ken Blanchard⁶⁸, Charles Handy⁶⁹, Pascale T. Richard⁷⁰, Gary Hamel⁷¹, James Harter⁷², Simon Sinek⁷³, Eric Ries⁷⁴, Frédéric Laloux⁷⁵, Brian J. Robertson⁷⁶, Stanley McChrystal⁷⁷...

Enfin, le management est encore largement influencé par la culture anglo-saxonne bien qu'émergent de nouvelles théories et pratiques émanant d'entreprise Chinoises, Coréennes, ou Indiennes⁷⁸ qui restent à approfondir⁷⁹.

Pour finir, le management se révèle être ni uniquement un art ou une science, ni simplement une pratique, mais un mélange des deux. Comme en médecine, la pratique fait évoluer en permanence la science.

LA DÉFINITION DU MANAGEMENT

S'intéresser à l'avenir du management sans avoir préalablement cerné ce qu'il est reviendrait à brûler les étapes. C'est pourquoi il convient de poursuivre en rappelant que le management est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Et de poursuivre en rappelant avec Peter Drucker, l'un des plus éminents théoriciens du management, qu'il est déterminé par quelques principes essentiels⁸⁰ :

Le management repose sur l'être humain. Le management est conditionné par la culture d'un pays, d'un secteur d'activité, d'une entreprise, dans laquelle il s'exerce. Toute entreprise a besoin que ses collaborateurs aient des valeurs partagées et des objectifs communs. Le management doit permettre à l'entreprise et à celles et ceux qui la composent d'évoluer professionnellement en fonction des besoins et des opportunités qui se créent. Toute entreprise est composée d'individus, détenteurs de connaissances et de compétences distinctes, effectuant un travail différent. La seule performance économique de l'entreprise ne saurait être un indicateur adéquat de la qualité de son management. Les résultats de l'entreprise se voient à l'extérieur et se traduisent en définitive par la satisfaction des clients.

Le management remplit trois fonctions essentielles. Tout d'abord, définir la finalité, la mission et la stratégie de l'entreprise. Ensuite, rendre le travail productif et les collaborateurs efficaces. Enfin, remplir les obligations de l'entreprise, faire face à ses responsabilités et gérer l'impact de l'organisation sur son écosystème.

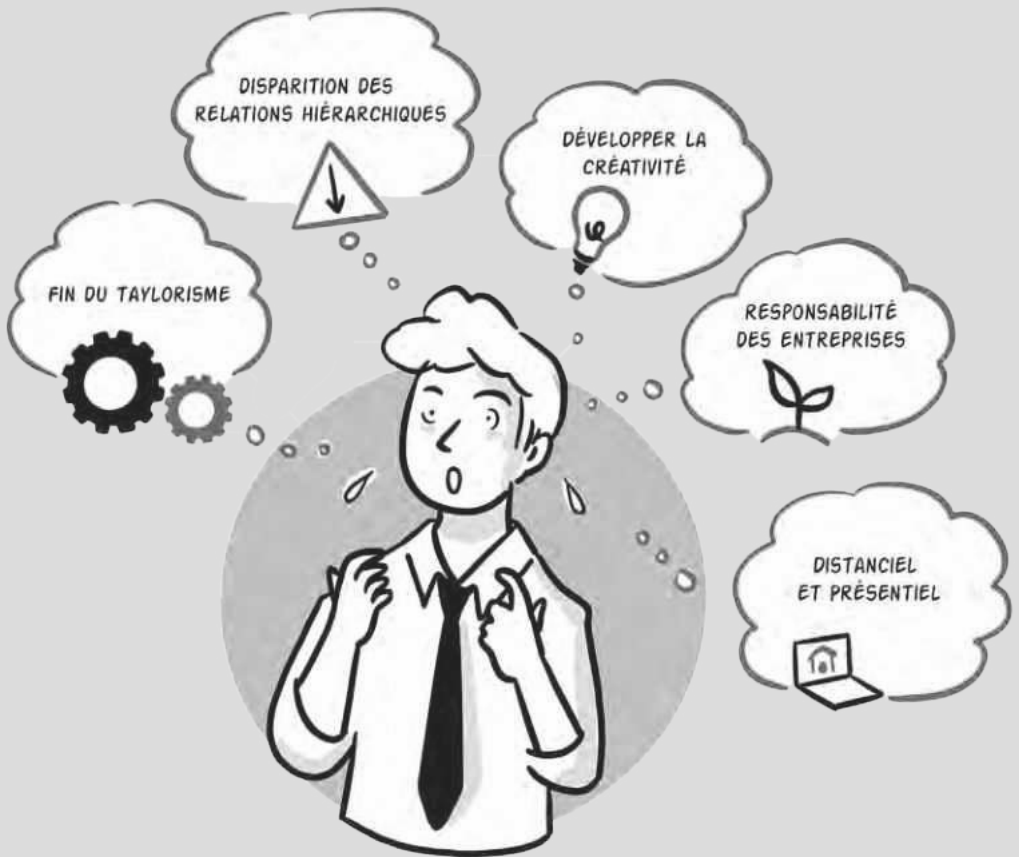
PRÉCISIONS

Dans cet ouvrage, nous nous sommes attachés à :

- garder à l'esprit les spécificités (culturelles, réglementaires, juridiques...) de la France sans nous interdire de largement regarder ailleurs ;
- poser un regard prudent sur certaines pratiques managériales qui ont vu le jour au sein d'entreprises érigées en références, mais qui ont fait l'objet de critiques très vives, souvent sous forme de livres : Walmart, Amazon⁸¹, Facebook⁸² ou Uber⁸³ ont ainsi été fustigées ;
- résister à la facilité qui reviendrait à accorder une importance trop grande à de talentueux auteurs ou *speakers*, devenus de véritables stars du management, mais qui bénéficient pour beaucoup d'effets de mode⁸⁴ ;
- prendre en compte avec précaution des ouvrages que nous ne pouvons pas ignorer mais desquels on peut douter de l'impartialité. L'excellent ouvrage *Smart Business*⁸⁵ écrit par le cofondateur et ancien numéro trois et directeur de la stratégie d'Alibaba en est l'illustration parfaite. Tout comme *How Google Works*, co-signé par son ancien PDG Eric Schmidt⁸⁶ ;
- Réduire au minimum l'emploi des anglicismes, si fréquents dans le management, en les utilisant uniquement lorsqu'aucune traduction en français n'était pleinement satisfaisante.

PARTIE 1

Redéfinir le management



1. Le taylorisme à bout de souffle livre son dernier combat

Le taylorisme est la plus ancienne approche scientifique du management. Né durant l'ère de l'industrialisation, son efficacité a profondément marqué le management des entreprises depuis plus d'un siècle. Tout l'enjeu aujourd'hui est de parvenir à s'en défaire afin de s'adapter à de nouvelles exigences auxquelles il ne répond plus.



Le chiffre :
1911

C'est la date à laquelle Frederick Winslow Taylor présente les principes de son organisation scientifique du travail dans un ouvrage qui fit date, intitulé «La Direction scientifique des entreprises»⁸⁷.

LES TENDANCES JUSQU'À AUJOURD'HUI

Comme le rappelait Raymond Aron dans ses célèbres « 18 leçons sur la société industrielle » : la révolution industrielle a donné naissance à des entreprises nécessitant une accumulation de capital sans précédent. À partir du moment où l'entreprise a dû investir énormément d'argent pour que le travail s'effectue, la notion du calcul rationnel a été introduite. La recherche de profits s'est instaurée comme le mobile prédominant⁸⁸. L'organisation du travail et son management sont alors naturellement devenus des facteurs clés de succès. Winston Taylor a le premier proposé les principes d'une organisation scientifique du travail : le taylorisme.

Le taylorisme a profondément marqué le management et l'organisation des entreprises depuis plus d'un siècle. Nous entrerions seulement aujourd'hui dans l'ère post-taylorienne. Si les organisations ont fait des efforts considérables pour s'émanciper du taylorisme, nous avons malgré nous conservé des réflexes, des schémas de pensées ou même des habitudes héritées de celui-ci, qui pénalisent nos entreprises.

La domination du taylorisme comme mode d'organisation par défaut engendre alors ce que les Anglo-saxons appellent le mode *command and control*, dans lequel les managers ont pour principale mission le contrôle (*control*) de la bonne exécution d'une stratégie ayant été formulée par la direction de l'entreprise (*command*).

Dans un environnement stable, ce modèle d'organisation hiérarchique va faire preuve d'une très grande efficacité, apporter de la prévisibilité et de la fiabilité. Mais il va aussi montrer des limites qui vont se faire de plus en plus criantes au fur et à mesure que nous avançons dans le temps.

Tout d'abord, il entraîne la création de silos avec des finalités différentes, voire divergentes⁸⁹. Ils se voient encore aujourd'hui dans beaucoup d'entreprises, tant dans l'organisation de l'espace physique que dans des dynamiques de pouvoirs et de territoires. Les tentatives

LE TAYLORISME À BOUT DE SOUFFLE LIVRE SON DERNIER COMBAT

de mise en place d'organisations matricielles croisant plusieurs dimensions (entités géographiques, types de marchés, types de clients, fonctions, etc.), supposées résoudre le problème, ont parfois généré un surcroît de complexité : plusieurs responsables hiérarchiques, multiples *reporting*, injonctions paradoxales, etc.

La seconde limite est liée à la tentation logique d'organiser les modes de fonctionnement avec des normes, des procédures, des réponses standardisées qui peuvent faire perdre à l'entreprise en réactivité, en capacité d'adaptation, voire la conduire vers la bureaucratisation⁹⁰.

C'est surtout du côté des services que tout va s'accélérer. L'essor d'Internet somme les entreprises, dites de l'ancienne économie, de s'adapter pour faire face à des phénomènes tels que la disruption ou l'ubérisation (voir tendance n° 10), l'émergence d'entreprises surpuissantes capables de bouleverser des secteurs entiers (les GAFA en Occident⁹¹ et les BATX en Asie⁹²), les progrès fulgurants des nouvelles technologies et les changements de mentalités qu'elles introduisent chez l'individu, pris comme consommateur autant que comme travailleur. Au cœur du succès des champions de la nouvelle économie se trouvent sans conteste des hommes et leur management.

ET DEMAIN ?

Face à la nouvelle donne introduite par un monde qui change de plus en plus vite, les enjeux pour les entreprises et leur management sont nombreux :

- Adapter la structure et l'organisation à la stratégie et non le contraire. Trop d'entreprises encore partent de ce qu'elles sont (structure) pour déterminer ce qu'elles peuvent ou doivent faire (stratégie)⁹³. L'organisation et son management devront s'adapter à de nouvelles stratégies qui restent à écrire.
- Instaurer dans les gènes de l'entreprise l'idée de l'adaptation non plus exceptionnelle mais permanente pour : faire face à l'évolution

de l'environnement concurrentiel, renforcer constamment son modèle économique et trouver de nouvelles voies de développement, au risque de périr.

- Fluidifier le fonctionnement de l'entreprise afin de la rendre plus efficiente, lui donner davantage de souplesse, et augmenter sa réactivité.
- Passer du contrôle des ressources (capitaux, hommes, outils...) à l'orchestration de ressources en tous genres.
- Passer de la simple optimisation interne de l'organisation à la gestion des interactions de l'entreprise avec l'externe.
- Passer du focus sur la création de valeur pour le client à la création de valeur pour, dans et avec un écosystème.

Autant de chantiers qui devront être abordés, compris, mis en œuvre, portés, voire incarnés par le management.

D'ailleurs, face à cette nécessité d'évolution, les entreprises continuent à poursuivre leurs efforts pour faire évoluer leurs modes de management. Mais selon l'IFOP⁹⁴, l'évolution du mode de management dans l'entreprise ne fait pas consensus chez les salariés puisque 55 % identifient un changement dans le mode de management interne à l'entreprise, contre 45 % qui n'en perçoivent aucun.

2. La finalité de l'entreprise évolue et son management avec

Le capitalisme moderne a permis la création d'entreprises dont la responsabilité sociale est d'accroître leurs profits. Le management s'est développé autour du «principe de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire». Ce leitmotiv entre désormais en contradiction avec les nouveaux défis que les entreprises sont sommées de relever (écologiques, sociaux...). La détermination d'une nouvelle finalité de l'entreprise, par sa direction et son management, constitue une mission essentielle, difficile et surtout à haut risque.



Le chiffre : 1981

C'est la date à laquelle Jack Welch succède à Jimmy Carter (devenu président des États-Unis entre-temps) à la tête de General Electric. Il mettra en œuvre une stratégie centrée sur le principe de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire qui deviendra un modèle pour les entreprises du monde entier, pendant des décennies.

LES TENDANCES JUSQU'À AUJOURD'HUI

La lettre L est présente dans le nom de nombreuses sociétés : SARL en France, PLC, LLC, Ltd, etc., dans le monde anglophone. Ce détail a une importance fondamentale. Dans ces sigles, le L signifie « limitée », abréviation de « responsabilité limitée » – société à responsabilité limitée (SARL), *public limited company* (PLC), etc. Et la « responsabilité limitée » a ici un sens très précis : si l'entreprise fait faillite, les investisseurs ne perdront que ce qu'ils ont investi (leurs « parts »).⁹⁵

Cette notion de « responsabilité limitée » a rendu possible le capitalisme moderne. Avant sa généralisation dans les années 1860 et 1870, l'entrepreneur qui faisait faillite devait tout risquer. En cas d'échec, il devait vendre tous ses biens pour rembourser et risquait la prison s'il ne parvenait pas à s'acquitter. Adam Smith sera hostile à la « responsabilité limitée », car elle permet à des directeurs de compagnies de devenir les régisseurs de l'argent d'autrui plus que de leur propre argent et ouvre donc la porte à des conduites plus risquées⁹⁶. Mais l'émergence de la grande industrie comme les chemins de fer, la sidérurgie, le transport maritime ou la chimie ne pourra se faire sans la « responsabilité limitée » des entreprises. Très peu de gens ayant la fortune nécessaire pour financer de tels projets.

Avec le temps, la « responsabilité limitée » a considérablement accéléré l'accumulation du capital et le progrès technologique. L'économie s'est transformée en un gigantesque système, composé d'entreprises de tailles alors inédites⁹⁷, donnant naissance à une nouvelle classe de managers professionnels. Le capitalisme managérial a aussi engendré des actionnaires de plus en plus passifs dans l'orientation et la gestion de l'entreprise, laissant des dirigeants professionnels et leur management s'en charger.

Les années 1970 et 1980 seront également décisives pour le management. En septembre 1970, l'économiste et futur Prix Nobel Milton Friedman publie dans *The New York Times Magazine* un texte qui

LA FINALITÉ DE L'ENTREPRISE ÉVOLUE ET SON MANAGEMENT AVEC

suscite beaucoup d'opposition. Il a comme sous-titre « La responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits »⁹⁸. Il introduit « le principe de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire » selon lequel la rémunération des managers doit dépendre de l'importance des sommes qu'ils parviennent à distribuer aux actionnaires. En 1981, Jack Welch récemment nommé PDG de la plus grande entreprise américaine : General Electric (GE), s'adresse à ses actionnaires au célèbre Hôtel Pierre à New York pour présenter la stratégie qu'il mettra en place, avec succès ensuite, et qui lui vaudra plus tard d'être considéré comme le meilleur PDG de la fin du siècle⁹⁹. Au centre de son discours, la notion de *shareholder value* (valeur pour l'actionnaire) annonce déjà les tendances que suivront les grandes entreprises dans sa foulée : réduction impitoyable des coûts – masse salariale, investissements considérables, obsession de la valeur de l'action, développement du management en multiples strates¹⁰⁰.

L'entreprise GE sera longtemps le « chouchou » de Wall Street et surtout prise comme modèle par nombre d'entreprises du CAC 40. Les grands principes qui ont fait le succès de GE seront adoptés : leadership, culture de l'apprentissage, appétit pour le changement, lutte contre la bureaucratisation, être numéro 1, le devenir ou revendre (pour toute activité du groupe), Six Sigmas¹⁰¹, etc. Le management qui en découle sera nourri et influencé par cette idéologie dominante.

Cette focalisation sur la maximisation de la valeur pour l'actionnaire montrera ses limites¹⁰². Non seulement inéquitable, elle se révélera également parfois inefficace. Surtout, les entreprises ne contribueront plus à la prospérité des pays¹⁰³.

ET DEMAIN ?

« À quoi servent les entreprises ? », « Pourquoi et pour qui doivent-elles créer de la valeur ? » sont de nouvelles questions introduites par la prise de conscience des enjeux auxquels l'humanité est désormais confrontée : avenir de la planète, chômage de masse, dette des États, recul de l'État-providence, course à la productivité, sécurité, vieillissement de la population...

La question de la contribution des entreprises au bien commun a été introduite par le Prix Nobel d'économie Jean Tirole¹⁰⁴, tandis qu'un autre Prix Nobel d'économie, Olivier Hart, a proposé d'utiliser la notion « d'intérêt élargi de l'actionnaire ». Car, nous arriverions au bout d'un modèle dans lequel ni les plus âgés, ni les nouvelles générations (voir tendance n° 7) ne se retrouvent. Le contrat tacite qui nous unissait ne fonctionne plus. Le management se retrouve confronté à des individus, collaborateurs ou clients ayant de nouvelles aspirations tant dans leurs vies personnelles que dans leurs choix professionnels.

Nos organisations resteront à l'intersection de trois populations, de plus en plus exigeantes, et qu'elles peinent de plus en plus à faire cohabiter : des collaborateurs, des clients et des actionnaires. Le rapport au travail des premiers change considérablement et les signes de défiance entre salariés et entreprises se multiplient. Les clients quant à eux se sont habitués à des niveaux de services inimaginables il y a encore quelques années grâce aux nouvelles technologies notamment (informations immédiatement accessibles avec Google, produits livrés en deux heures avec Amazon, taxis à disposition en quelques clics avec Uber...). Les actionnaires exigent un retour sur investissement de plus en plus élevé, loin d'avoir fait le deuil du « principe de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire ». La définition d'une mission pour l'entreprise, que son management devra incarner, porter et défendre, sera donc une mission à haut risque. Quelques réussites dans ce domaine peuvent toutefois être

LA FINALITÉ DE L'ENTREPRISE ÉVOLUE ET SON MANAGEMENT AVEC

signalées, en Asie notamment avec l'exemple de Haier¹⁰⁵, bien que difficilement transposable à notre culture.

Un ultime défi est malicieusement rappelé au management par Kai-Fu Lee dans son livre *La plus grande mutation de l'histoire*¹⁰⁶ vantant les mérites des entreprises chinoises, leur management et leur domination prochaine grâce à l'intelligence artificielle : que feront les entreprises en cas de discordance entre ce que leur dictent leurs missions et ce que réclame le marché? Des scénarios probables sont simples à entrevoir. Imaginons une entreprise se targuant de privilégier l'écologie en ne recourant pas à des formes de transports hyperrapides mais très polluants. Qu'elle puisse un jour souffrir de la pression concurrentielle, rencontrer des difficultés, avoir peine à remplir le carnet de commandes n'est pas à exclure. Et si soudainement une commande chinoise qui résoudrait ses difficultés du moment se présentait, mais à condition que la livraison soit rapide et donc en contradiction avec l'impératif écologique, dictée par la mission de cette entreprise. Que fera-t-elle? Oublier sa mission et survivre ou risquer la faillite en voulant préserver à tout prix sa mission, là sera le dilemme. Le management doit se préparer à la communication de crise.

3. L'organisation spatiale du travail devient un enjeu en soi

Le travail est naturellement très ancré dans le lieu où il s'effectue. La combinaison de l'évolution du temps de travail et des nouvelles technologies a fait naître une réalité encore assez peu prise en compte par le management : la naissance du *workspace*, en lieu et place de la *workplace*. L'organisation du travail devra être complètement repensée en s'émancipant de la pure notion de lieu de travail.



Le chiffre :
85 %

C'est la part des personnes qui considèrent avoir amélioré leur productivité en travaillant dans un espace de coworking après l'avoir choisi, au lieu de travailler au bureau ou à la maison.

LES TENDANCES JUSQU'À AUJOURD'HUI

Depuis toujours le travail est associé à un lieu. Le paysan cultive son champ, l'ouvrier pointe à l'usine et le cadre va au bureau. L'homme associe son travail à un lieu, occupé durant une période (la journée ou la semaine de travail), pour y réaliser des tâches (son travail). Mais tout a changé sans que nous y prenions garde. La généralisation du télétravail nous a ouvert les yeux. La crise de la Covid-19 a accéléré l'évolution des mentalités.

Le *future of work*¹⁰⁷ est déjà là pour une grande majorité des cols blancs : 84 % des entreprises sont prêtes à numériser rapidement les processus de travail, notamment en développant considérablement le télétravail – avec la possibilité de faire travailler 44 % de leur personnel à distance. Pour répondre aux préoccupations en matière de productivité et de bien-être, environ un tiers de tous les employeurs prévoient également de prendre des mesures pour créer un sentiment de communauté, de connexion et d'appartenance parmi les employés grâce aux outils numériques, et pour relever les défis de bien-être posés par le passage au travail à distance.¹⁰⁸

La notion de lieu de travail a en réalité muté d'abord sous l'influence de l'évolution du temps de travail. Au départ, le seul moyen d'être accessible ou joint était de se voir affecter un emplacement dans l'entreprise, afin que les personnes puissent vous rencontrer ou entrer en contact avec vous, par courrier, par fax, ou via un téléphone fixe.

Puis, la quête incessante de performance des entreprises les a conduits à peu se préoccuper du temps de travail des collaborateurs, indépendamment du cadre légal. Ce sont les résultats obtenus par chaque collaborateur qui comptent pour l'organisation. Cela débouchera sur le présentisme¹⁰⁹. Selon Statista, 8 % des salariés français travaillent plus de cinquante heures par semaine, contre 0,4 % aux Pays-Bas.

Le travail s'est ensuite considérablement fractionné¹¹⁰. Une journée de travail est désormais une succession de micro-séquences professionnelles. En dépit du droit à la déconnexion, la frontière entre vie personnelle et professionnelle n'a jamais été aussi poreuse, du fait des nouvelles technologies. Le travail ne s'interrompt jamais, le lieu de travail est devenu par défaut le bureau et tout ce qui l'entoure, jusqu'aux lieux de vacances. C'est là qu'un véritable changement profond s'est opéré. Le lieu de travail n'est plus uniquement le bureau.

Les entreprises sont restées malgré tout focalisées sur le lieu de travail historique, les bureaux, procédant à des aménagements de l'espace de travail, veillant à afficher une image de modernité, recherchant une optimisation de l'espace souvent coûteux. Les *open spaces* se sont généralisés et une multitude d'expérimentations ont vu le jour : *cubicles*, *open plans*¹¹¹, rotation dans l'occupation des bureaux, *hot desking* ou bureaux nomades, *standing desks*, *treadmill desks*¹¹², *no desks*...

Les entreprises n'ont aucun moyen de prouver que l'*open space* est réellement un vecteur de productivité ou de créativité, comme attendu. Elles continuent surtout à raisonner avec des unités de mesure classiques : nombre de mètres carrés par collaborateurs, prix du mètre carré...

Le co-working constitue une première réponse à ces nouveaux enjeux. Une étude réalisée dans 52 pays auprès de 1 500 personnes a démontré que ce mode de travail pouvait s'avérer supérieur au travail de bureau ou à la maison : 85 % des interrogés estimaient avoir gagné en productivité.¹¹³

Mais une évidence nouvelle a surtout vu le jour. La création de collisions entre les collaborateurs, les chances de rencontres et les interactions non planifiées, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, améliorent les performances. Des chercheurs de Harvard sont parvenus à établir une corrélation entre le type de *workspace* (espace de travail et non plus *workplace* signifiant lieu de travail) et le volume des ventes ou le nombre de nouveaux produits lancés¹¹⁴. Le défunt PDG

L'ORGANISATION SPATIALE DU TRAVAIL DEVIENT UN ENJEU EN SOI

de Zappos, Tony Hsieh, utilisait un nouvel indicateur, les *collisionable hours* ou le nombre probable de collisions entre collaborateurs par heure et par acre¹¹⁵. Un objectif était assigné à l'entreprise : atteindre 100 000 *collisionable hours* par acre. La nouveauté résidant dans le fait que le calcul n'intègre plus iniquement les mètres carrés de bureaux mais tout l'espace qui entoure le Downtown Project (immense zone d'incubation de start-up à Las Vegas au milieu de laquelle Zappos a son siège social).

ET DEMAIN ?

La priorité pour le management sera de passer d'une optimisation du lieu de travail (*workplace*) à une meilleure exploitation du *workspace* (espace de travail) dans lequel évolueront de plus en plus les collaborateurs. Ce changement d'angle de vue pourra se traduire d'au moins trois manières :

- Considérer le lieu de travail et ses mètres carrés, non plus seulement comme un actif amortissable, mais comme un levier stratégique pour l'entreprise. Le cabinet de conseil Strategy Plus a estimé à 42 % le taux d'occupation des bureaux et préconise non plus une réduction de la surface totale mais son aménagement en vue de la génération de davantage de collisions entre les collaborateurs.¹¹⁶
- Repenser intégralement le bureau qui a somme toute peu évolué en comparaison des outils que nous y utilisons.
- Réinventer les bureaux, en les libérant d'une adresse fixe, d'une fonction unique, de frontières les séparant du reste du *workspace* dans lequel travaillent les gens.

L'autre grand sujet de réflexion reposera sur la nécessité de pallier un phénomène largement établi scientifiquement : les interactions entre les individus et leur engagement déclinent en fonction de leur éloignement géographique. Dans son livre qui fit date¹¹⁷, Thomas

Allen fut le premier à le comprendre. Quant à l'engagement, dans le contexte exclusivement digital, il augmente en fonction du nombre des utilisateurs. Nous avons donc bien deux phénomènes différents. Le travail présentiel et le télétravail ne se substituent pas l'un à l'autre. Il conviendra de les mettre en synergie et ne pas uniquement les faire cohabiter. D'autres études ayant démontré que le développement des technologies rendait la proximité encore plus importante. Des équipes projets qui partagent un espace physique communiquent plus via Internet (20 %) que les autres et réalisent le projet plus rapidement (32 %).¹¹⁸

Pour finir, un maillage entre technologie et organisation est à prévoir. Une entreprise fonctionne avec des process qu'elle maille de plus en plus aux technologies. Si bien que les process d'hier qui visaient à simplement déterminer les modes de fonctionnement de l'entreprise deviennent de plus en plus des leviers destinés à faire évoluer les comportements de ses collaborateurs. Cette nouvelle approche de l'ingénierie organisationnelle et la discipline universitaire qui lui est associée sont toutes deux appelées *Mechanism Design*. Elle intègre insensiblement des collaborateurs sur site ou éloignés. Les organisations testeront de plus en plus le *Mechanism Design* dans des domaines tels que l'aménagement de l'espace de travail en vue de favoriser les interactions entre les individus, organisation des nouveaux espaces collaboratifs qui prolifèrent et auxquels se connectent désormais des collaborateurs en télétravail.

4. Les *soft skills* des collaborateurs adoucissent les mœurs

Depuis ses débuts, l'entreprise a privilégié les savoir-faire, des compétences basées sur le savoir, les techniques et la mise en œuvre (*hard skills* en anglais). La notion de *soft skills* est apparue dans un monde où la mutation permanente, l'irruption constante de nouvelles technologies dans le travail, et les nouvelles et nécessaires collaborations qui en découlent, leur promettent de devenir au moins aussi importantes, si ce n'est plus que leurs ancêtres les *hard skills*. Les entreprises vont passer du savoir-faire au savoir-être.



Le chiffre :
1 AN

C'est la durée de vie d'une compétence classique en 2025 selon l'OCDE, tandis que nous passerons 10 % de notre temps hebdomadaire à apprendre, afin de renouveler ou développer nos compétences.

LES TENDANCES JUSQU'À AUJOURD'HUI

Dans son livre *The New Society*¹¹⁹ (*La nouvelle société* en français), Peter Drucker stipulait que de toutes les ressources productives de l'entreprise, la ressource humaine est celle qui fonctionne le moins bien. Pourtant, de tout temps, les entreprises qui ont généré de meilleurs résultats sont aussi celles qui sont le mieux parvenues à manager les gens. La fonction de management des individus doit donc devenir une priorité par rapport au management des biens de production, des process, des capitaux, sur lesquels l'attention des entreprises, des directions et du management est rivée depuis l'après-guerre.

Descendantes de la révolution industrielle au cours de laquelle l'ingénieur a façonné des organisations autour des progrès techniques, pour transformer l'économie tout entière, les entreprises ont conservé l'habitude de se focaliser sur les compétences techniques (*hard skills* en anglais). Celles-ci désignent la capacité d'un individu à mobiliser les savoirs, les techniques, les réactions permettant la résolution de situations-problèmes de manière efficace. Elles renvoient à l'idée de savoir-faire.

Or dans l'entreprise comme dans le sport, la somme des talents individuels n'a pas la même force que celle produite par un jeu réellement collectif. Plusieurs études viennent corroborer cette intuition, comme celles d'une équipe de Carnegie-Mellon et du MIT¹²⁰, montrant que le QI d'un groupe dépend moins de la hauteur des QI individuels que de la qualité des relations et des connexions entre ses membres. Le Forum Économique Mondial a confirmé l'importance prise par la dimension collective dans le monde de demain.

Un enjeu nouveau est apparu pour les groupes de collaborateurs : apprendre à se faire confiance, à créer des liens, à communiquer de façon fluide et qualitative, d'apprendre à apprendre de l'autre, à interagir entre pairs dans le respect et le dialogue. Plus fondamentalement, la notion de *soft skills* s'est imposée. On parle désormais de *hard skills*

LES *SOFT SKILLS* DES COLLABORATEURS ADOUCISSENT LES MŒURS

pour évoquer des compétences techniques (savoir-faire) et de *soft skills* pour nommer des compétences liées au savoir-être. Les premières sont historiquement associées à la notion de QI et les secondes à celle de QE (Quotient Émotionnel)¹²¹. Le terme de *soft skill* provient d'ailleurs étonnamment du terrain des opérations militaires. Il est apparu dans les années 1960, associé aux notions de leadership, de supervision et de commandement des troupes¹²².

Les *soft skills* sont d'autant plus importantes qu'elles interviennent dans un monde où les *hard skills* deviennent de plus en plus rapidement obsolètes et que le travail, tel qu'il se fera demain, les rendra encore plus nécessaires.

La durée de vie des *hard skills* est passée de 20 ans en 1970 à 2,5 ans aujourd'hui. L'OCDE prédit même que cette durée tombera à un an en 2025 et que nous passerons 10 % de notre temps hebdomadaire à apprendre en 2060¹²³, soit l'équivalent de 200 heures de CPF¹²⁴ par an contre seulement 20 actuellement. Selon Frédéric Laloux, les entreprises vont devoir passer d'un mode consistant à « prévoir et contrôler », à une posture permettant de « sentir et de s'adapter »¹²⁵.

Le monde qui s'annonce sera plus automatisé. Bien des métiers ou des tâches que nous effectuons le seront par des machines (voir tendance n° 14). Les start-up ont adopté une approche intéressante vis-à-vis des *soft skills*. De plus en plus d'entre elles se basent sur les briques technologiques proposées par des géants comme IBM, Microsoft, Amazon, Oracle, Google, Salesforce, mais capitalisent sur la créativité et l'imagination de leurs collaborateurs pour innover et inventer de nouveaux produits, services ou usages (*soft skills*).

Les *soft skills* étant à la mode, les nombreuses publications à leur sujet embrouillent les esprits. Afin d'en citer quelques-unes, nous nous basons sur la liste proposée par le World Economic Forum dans son rapport consacré à la quatrième révolution industrielle, considéré comme une référence :¹²⁶

L'esprit critique, la créativité, la coordination avec les autres, l'intelligence émotionnelle, le jugement et la capacité de décision, la flexibilité cognitive ou capacité à remettre en question ce que l'on sait, etc. La liste des *soft skills* semble vouer à se rallonger au fur et à mesure que l'entreprise découvre de nouvelles aptitudes chez l'individu. Ou en fonction des besoins de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs. La résilience¹²⁷ a par exemple rejoint la liste.

L'esprit de la définition qu'en propose le dictionnaire Robert & Collins permet de cerner la notion. Les *soft skills* sont des qualités souhaitables pour certains emplois, qui ne dépendent pas uniquement ou nécessairement de savoir acquis : elles incluent le bon sens, la capacité d'interagir avec les gens, à s'adapter aux situations, à adopter une attitude agile et positive.

ET DEMAIN ?

D'après McKinsey¹²⁸, la demande de compétences sociales et émotionnelles, telles que le leadership et la gestion des autres, augmentera de 24 %, pour atteindre 22 % du temps de travail.

Pour rester compétitives, les entreprises et leur management devront procéder à d'importants changements organisationnels tout en répondant à ces évolutions de compétences. Une enquête du McKinsey Global Institute, menée auprès de plus de 3 000 chefs d'entreprise dans sept pays, a mis en évidence une nouvelle importance accordée à l'apprentissage continu pour les collaborateurs et une évolution vers un travail plus cross-fonctionnel et en équipe.

Les tâches évoluant, les emplois devront être redéfinis alors que la terminologie est loin d'être totalement standardisée, que les postes ne sont pas uniformisés et risquent de ne jamais l'être puisque l'évolution permanente s'instaure. Dans ce contexte, le management devra concourir à rendre plus agiles les entreprises. Le travail indépendant est appelé à se développer et permettra

LES *SOFT SKILLS* DES COLLABORATEURS ADOUCISSENT LES MŒURS

d'envisager de nouveaux modes de collaborations (voir tendance n° 18).

Le management devra également s'adapter : près de 20 % des entreprises déclarent que leur équipe dirigeante ne dispose pas des connaissances suffisantes pour mener à bien l'adoption de l'automatisation et de l'intelligence artificielle. Près d'une entreprise sur trois craint que le manque de compétences nécessaires à l'adoption de l'automatisation nuise à leurs futures performances financières.

Demain, les collaborateurs d'une entreprise seront essentiellement issus de la génération Y et l'immersion continue des nouvelles technologies dans l'environnement de travail modifiera en profondeur les compétences attendues. Des *soft skills* même triviaux comme la communication, la communication interpersonnelle, le travail en équipe, la ponctualité sont des domaines que le management devra s'approprier pour mettre en place un apprentissage continu et évolutif. Dans le plus long terme, le management aura aussi à se préoccuper du langage. Le langage exerce une forte influence sur notre mode de pensée. Le sens commun nous fait imaginer que les mots suivent la pensée : on a une idée et on trouve les mots pour l'exprimer. Des études scientifiques ont démontré le contraire : on pense en mots. Plus notre vocabulaire est étendu, notre maîtrise de la syntaxe développée, et plus notre connaissance s'affine. Le linguiste et anthropologue Edward Sapir et son disciple Benjamin Whorf ont postulé une relation constante entre la manière de parler une langue d'une part et la façon de comprendre le monde et de s'y comporter d'autre part. Les meilleurs développeurs informatiques de la Silicon Valley sont déjà recrutés en tenant compte de leurs aptitudes à la communication écrite qui constitue une part essentielle de leur métier.¹²⁹

L'intelligence émotionnelle reposant sur les émotions, il conviendra également d'apprendre à les maîtriser, à les gérer et capitaliser sur elles. L'enjeu est de taille, puisque l'homme moderne est tiraillé entre un passé encore récent dans lequel l'éducation, l'école, le travail l'ont invité à refréner ses émotions, et un futur dans lequel elles l'aideront à

faire la différence dans son travail, ses contributions dans l'équipe et les performances de l'entreprise. C'est ici que le développement personnel et le *self learning* (voir tendance n° 8) auront un rôle clé, dans nos cultures notamment où l'ouverture de chacun à ses propres émotions ne va pas de soi.

5. La culture de l'entreprise s'adapte

La culture d'entreprise est de plus en plus considérée comme un facteur explicatif du succès ou des échecs d'une entreprise. Elle est donc naturellement devenue une notion cardinale pour le management, même si ses contours restent souvent flous. Les directions et les managers sont tout particulièrement concernés puisqu'il leur revient de l'insuffler, de l'incarner, de la préserver ou de la faire évoluer. Tandis que les champions de la nouvelle économie ont pris un temps d'avance dans le domaine, les imiter ne sera peut-être pas la solution.



Le chiffre :
20 MILLIONS

C'est le nombre de fois que le *Culture Code* de Netflix, un document présentant de manière claire et inspirante les règles du jeu de l'entreprise et définissant de manière précise sa culture, a été consulté sur Internet.

LES TENDANCES JUSQU'À AUJOURD'HUI

Vécue de l'intérieur une entreprise peut être perçue très différemment selon les individus. Gareth Morgan, l'auteur du best-seller *Images of Organization*¹³⁰, explique que sept métaphores peuvent permettre de décrire une organisation : une machine, un organisme vivant, un cerveau, une culture, un système politique, une « prison mentale », un instrument de domination. Une entreprise est donc un organisme social à l'intérieur duquel des individus différents partagent une vision parfois très hétérogène de leur propre entreprise. Quoi qu'il en soit, cette dernière a nécessairement une culture, même implicite. Et chaque individu y prend part, plus ou moins consciemment.

La culture d'entreprise se définit comme un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements partagés par la plupart des collaborateurs. Elle facilite le fonctionnement d'une entreprise et s'articule autour de quatre thèmes formalisés dans les années 1980 : les croyances, valeurs et normes (la vision du monde de l'entreprise), les mythes et héros (histoire de l'entreprise, vie des fondateurs, produits emblématiques...), les rites et les codes (logo, jargon professionnel, séminaires...) et les tabous (échecs, concurrents redoutés, sujets anxigènes...).¹³¹

Historiquement peu étudiée en France, la culture d'entreprise est selon Dave Ulrich tout sauf le fruit du hasard. Elle provient d'une volonté managériale forte se traduisant par la mise en place de process, l'adoption d'outils, le développement de pratiques, l'encouragement de comportements.¹³²

Une approche dans laquelle l'entreprise prend l'initiative de littéralement façonner la culture en moulant des individus pour qu'ils s'y conforment. La manière dont McKinsey & Company s'y prend pour « mouler » et « faire progresser » ses consultants, longtemps tenue secrète, est à ce titre saisissante¹³³. Si les entreprises américaines ou

LA CULTURE DE L'ENTREPRISE S'ADAPTE

asiatiques adoptent volontiers une telle démarche, elle semble moins naturelle en France.

Avec la nouvelle économie, la notion de culture d'entreprise a pris un essor spectaculaire¹³⁴. L'impératif d'hypercroissance auquel sont vouées les start-up a fait de la culture d'entreprise non plus un sujet majeur mais littéralement une condition de la réussite ou de l'échec. Chez Airbnb par exemple, Brian Chesky, le cofondateur, a fait siennes les paroles de Peter Thiel (cofondateur de PayPal) : la culture d'entreprise c'est de qui crée du liant interne et différencie vraiment l'entreprise de ses concurrents, plus que ses produits encore. Il ajoute en substance que plus la culture est forte, moins l'entreprise a besoin de processus complexe. Quand la culture est forte, on peut faire confiance à chaque personne pour faire ce qu'il convient de faire. Les gens peuvent être indépendants et autonomes, voire entrepreneurs.¹³⁵

ET DEMAIN ?

Les grands succès de ces dernières décennies sont clairement le fait d'entreprises dotées de très fortes cultures comme McDonald's, Lego, Swatch, Virgin, The Body Shop, Southwest Airlines, Auchan, L'Oréal, LVMH, Chanel, Samsung, Apple, Google, Amazon... Eric Schmidt, *chairman* d'Alphabet (la holding de Google), déclarait d'ailleurs : « Google est piloté chaque jour par sa culture et pas par moi. »¹³⁶ Et Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, de renchérir : « Une culture d'entreprise est ce que vos concurrents ne pourront jamais copier. »¹³⁷ La question de la culture d'entreprise pourrait donc devenir un sujet encore plus central pour les directions et le management, plus particulièrement au sein des organisations en phase de transformation (voir tendance n° 10).

La tentation naturelle est de s'inspirer de ce qui a marché ailleurs. Mais gardons en tête que la culture ne peut pas être contrôlée ou définie. Elle émerge. Ce n'est pas quelque chose qui arrive aux gens, mais qui émerge parmi eux. Les start-up bénéficient de l'avantage de partir

d'une page blanche. Des fondateurs charismatiques parviennent à influencer, simplement par ce qu'ils sont, ce qu'ils font et comment ils le font, le reste d'une équipe de premiers collaborateurs qui font émerger avec eux une culture. L'exemple de BlaBlaCar est parlant. Son fondateur le dit et le répète : « je ne crois pas aux process, mais aux valeurs partagées ». ¹³⁸ Mais les mantras autour desquels l'entreprise a construit sa culture sont rien moins que difficiles à transposer ailleurs. Ils reposent sur des idées que bien des entreprises considèreraient comme inacceptables, voire comme des fautes professionnelles : penser comme MacGyver, les idées changent le monde, certaines erreurs sont inévitables, c'est le sérieux du personnel qui permet le fun collectif...

L'autre tentation sera de répliquer les *Culture Codes* des start-up américaines. Ces documents présentent de manière claire et inspirante les règles du jeu de l'entreprise et définissent de manière précise sa culture. Netflix a été une des premières entreprises à publier ce document en ligne, en 2019, avant de publier une seconde version consultée plus de 20 millions de fois ¹³⁹. Dans le même esprit, Facebook a un « Little Red Book » (petit livre rouge) à destination de ses collaborateurs ¹⁴⁰. Des sites web permettent même de consulter publiquement de très intéressants *Culture Code* d'entreprises comme Asana, Buffer ou HubSpot.

Si les entreprises s'entremêlent de plus en plus à d'autres au sein de marchés qui ressemblent de plus en plus à des écosystèmes (voir tendance n° 16), elles devront aussi apprendre – et leur management avec – à interagir avec une multitude d'autres organisations ne partageant pas nécessairement la même culture que la leur. Dans son *Histoire du Capitalisme*, Fernand Braudel définissait un marché comme la rencontre entre une offre et une demande. Le marché est alors envisagé comme un lieu physique dans lequel des clients peuvent venir acquérir des produits prêts à être vendus. À l'heure actuelle, sous l'impulsion des nouvelles technologies, des plateformes gigantesques ont vu le jour pour y faire se côtoyer les uns et les autres, non

LA CULTURE DE L'ENTREPRISE S'ADAPTE

plus pour acheter et vendre des produits mais pour cocréer ensemble les futurs produits. L'écosystème d'Alibaba, veillant à constamment inclure de nouvelles entreprises afin qu'ils y proposent leurs services aux uns ou aux autres, en est un parfait exemple. Ce n'est plus de marché qu'il convient de parler mais d'écosystèmes à l'intérieur desquels des cultures d'entreprises se maillent ou s'entrechoquent. Le management devra organiser et coordonner le travail que ses équipes effectuent avec d'autres professionnels qu'ils ne rencontreront peut-être jamais.

Une utilisation croissante de la technologie au service des cultures d'entreprises est également à prévoir. Si Microsoft a racheté 7,5 milliards de dollars GitHub, la plateforme de partage de code informatique par excellence, le site qui a ubérisé le développement informatique même, sur lequel des développeurs du monde entier déposent du code afin que celui-ci soit réutilisé gratuitement par d'autres, amélioré, commenté, c'est pour forcer les collaborateurs de Microsoft à davantage collaborer entre eux et avec des programmeurs externes.

Sans le même esprit, en centralisant tous ses développements informatiques inhérents à toutes ses activités au sein d'une plateforme collaborative unique AONE, le groupe Alibaba encourage ses équipes à privilégier la créativité.

Procter expérimente des plateformes mettant en relation ses collaborateurs avec des offres d'emploi internes grâce à une intelligence artificielle. En proposant des offres d'emploi auxquels ils n'auraient sans doute pas postulé mais pour lesquelles ils ont un profil pertinent, la société encourage la mobilité interne.

L'économie classique stipule que chaque pays est doté de ressources qui leur confèrent un avantage compétitif sur les autres pays. Les uns ont du blé ou du riz, les autres du pétrole, d'autres une population importante ou jeune, d'autres des savoir-faire dans certains domaines. Les dotations des pays conditionnant leurs développements. Selon cette théorie, les cultures japonaise, chinoise ou

coréenne sont assimilables à des avantages compétitifs puisqu'elles prédisposent les individus à se fondre dans des cultures d'entreprises très fortes, qui leur sont dictées. De même pour la culture américaine très matérialiste, pragmatique, entrepreneuriale et tournée vers le progrès, la réussite, l'argent. Là où la culture française, qui fait aussi notre force, présente peut-être un désavantage.

Plus prosaïquement, pour exister, une culture d'entreprise doit être incarnée par le management qui, par conséquent, doit faire preuve d'exemplarité. Un point sur lequel bien des entreprises pécheraient encore. Les questions de l'intégration des nouvelles générations au travail (voir tendance n° 7), de la contribution de chacun (voir tendance n° 21) ou du leadership (voir tendance n° 25) sont au cœur de ce débat.

Bibliographie

Ouvrages

- Athos A., Pascale R., 1981, *The Art Of Japanese Management*, Simon & Schuster.
- Aron, R., 1970, *Dix-Huit Leçons Sur La Société Industrielle*, Gallimard.
- Autor D., Mindell D., Reynolds E., 2022, *The Work of the Future*, MIT Press.
- Barbe M., 2019, *Profession Slasheur*, Marabout.
- Barlett C., Ghoshal S., 1998, *Managing accross Borders*, Random House.
- Bellego M. 2021, *Le travail est malade, il nous fait souffrir*, De Boeck.
- Belvin M., 2010, *Management Teams : Why they succeed or fail*, Taylor & Francis.
- Benavent C., Grassin M., Meyronin B., 2019, *Replacer vraiment l'humain au cœur de l'entreprise*, Vuibert.
- Bennis W., Nanus B., 2003, *Leaders Strategy for Taking Charge*, Collins.
- Black R., Mouton J., 1985, *The Managerial Grid*, Gulf Pub. Co.
- Blanchard K, Johnson S., 2015, *The New One Minute Manager*, William Morrow.
- Blank S., 2020, *The Startup Owner's Manual*, Wiley
- Bock L., 2015, *Work Rules !*, Twelve.
- Bonne D., McAfee A., Westerman G., 2014, *Leading Digital*, Harvard Business Review Press.
- Bouayad B., de Kerorguen Y., 2004, *La face cachée du management*, Dunod.
- Bourdeaux C., Emerick S., 2014, *The most powerful brand on earth*, Prentice Hall.
- Bourgeois N., Verrier G., 2020, *Les RH en 2030*, Dunod
- Bower M., 1966, *The Will to Manage*, McGraw-Hill.
- Bower M., 1979, *Perspective on McKinsey & Company*, McKinsey & Co.
- Bridge W., Bridge S., 2009, *Managing Transitions*, Da Capo Lifelong Books.
- Brooks F., 1995, *The Mythical Man-Month*, Addison-Wesley Professional.
- Brynjolfsson E., McAfee A., 2014, *The second machine age*, W.W. Norton & Company.
- Brynjolfsson E., McAfee A., 2017, *Machine, Platform, Crowd*, W. W. Norton & Company
- Buckingham M. et Clifton D., 2001, *Now, Discover Your Strengths*, Free Press.
- Buřa P., Nogalski B., 2021, *The Future of Management*, Columbia Business School Publishing.
- actinium
- Burlingham B., Stack J., 1994, *The Great Game of Business*, Currency Doubleday.
- Carlson N., 2015, *Marissa Mayer and the Fight to Save Yahoo !*, Twelve.
- Carton G., Ramanantsoa B., 2021, *Les coulisses du management*, Economica.
- Catmull E., Wallace A., 2014, *Creativity, Inc.*, Random House.
- Cazottes M.-C., 2019, *Management de la Marque Employeur*, Pearson.

- Chandler A., 1988, *La main visible des managers*, Economica.
- Chang H-J., 2012, *Deux ou trois choses que l'on ne vous dit jamais sur le capitalisme*, Seuil.
- Chambers J., 2018, *Connecting The Dots*, Hachette Books
- Chamorro-Premuzic T., 2019, *Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders?*, Harvard Business Review Press.
- Clark D. 2017, *Reinventing You*, Harvard Business Review Press.
- Clifton J. et Harter J., 2019, *It's the manager*, Gallup Press.
- Cohen S., Eimicke W., 2020, *Management Fundamentals*, Columbia Business School Publishing.
- Collectif, 2020, *La bible du manager*, Harvard Business Review Press.
- Collins J., 2001, *Good To Great*, Random House Business.
- Collins J., Hansen M., 2011, *Great by Choice : Uncertainty, Chaos, and Luck*, Harper Business.
- Coulter M., Robbins S., 2021, *Management*, Pearson.
- Covey S., 2019, *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, J'ai lu.
- Cox J., Goldratt E., 2004, *The Goal*, North River Press.
- Coyle D., 2018, *The Culture Code*, Bantam.
- Crozier M., 1971, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil.
- Cyert R., March J., 1992, *A Behavioral Theory of the Firm*, Wiley-Blackwell.
- de Gaulle C., 2010, *Mémoires de guerre*, Pocket.
- de la Forest Divonne M., 2018, *Réinventer sa vie professionnelle... quand on vient de la commencer*, Eyrolles.
- De Bono E., 1999, *Six Thinking Hats*, Back Bay Books.
- Dejoux C., Thévenet M., 2015, *Gestion des talents humains*, Dunod.
- Deming E., 2000, *Out of the Crisis*, MIT Press.
- Dhawan E., 2021, *Digital Body Language : How to Build Trust and Connection, No Matter the Distance*, Saint Martin Press.
- Diamantis P., Kotler P., 2015, *Abundance : The Future Is Better Than You Think*, Simon & Schuster.
- Dignan A., 2017, *Brave New Work*, Portfolio Penguin.
- D'Iribarne P., 1993, *La logique de l'honneur – Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil.
- Dobbs R., Manyika J., Woetzel J., 2015, *No Ordinary Disruption*, Public Affairs
- Doerr J., 2017, *Measure What Matters*, Portfolio.
- Drucker P., 1993, *Management : Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper Business.
- Drucker P., 2001, *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business.
- Drucker P., 2006, *The Effective Executive*, Harper Business.
- Drucker P., 2004, *Managing Oneself*, Harvard Business Review Press.
- Drucker P., 2016, *The Practice of Management*, Harper Business.
- Duncan J., 1990, *Les grandes idées du management. Des classiques aux modernes*, Afnor.
- Dupuy F., 2012, *Lost in management*, Seuil.
- Dupuy F., 2020, *On ne change pas les entreprises par décret*, Seuil.
- Deslandes G., 2016, *Critique de la condition managériale*, PUF.
- Edmondson A., 2018, *The Fearless Organization*, Wiley.
- Eurish T., 2017, *Insight*, Currency.
- Evans P., Wurster T., 2000, *Blown To Bits : How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press.
- Fayol H., 1999, *Administration industrielle et générale*, Dunod.
- Ferriss T., 2010, *La semaine de 4 heures*, Pearson.
- Fischer-Wright H., Dave Logan D., John King J., 2011, *Tribal Leadership*, Harper Business.

BIBLIOGRAPHIE

- Ford H., 2000, *My Life and Work*, Ayer Company Publishers.
- Friedman M., 1963, *Capitalisme et liberté*, Flammarion, 2016.
- Friedman R., 2014, *The Best Place To Work*, TarcherPerigee
- Funès de J., Bouzou N., 2020, *La comédie (in)humaine, Comment les entreprises font fuir les meilleurs*, J'ai lu.
- Galbraith J. K., 1967, *Le Nouvel État industriel*, Gallimard.
- Gaulejac V., 2014, *La société malade de la gestion*, Points.
- Geneen H, Moscow A., 1984, *Managing*, Doubleday.
- Gino F., 2018, *Rebel Talent : Why It Pays to Break the Rules at Work and in Life*, Dey Street Books.
- Goleman D., 2003, *L'intelligence émotionnelle*, J'ai lu.
- Girodon L., 2019, *Dream Team*, Auto édition.
- Grant A., 2017, *Originals : How Non-Conformists Move the World*, Penguin Book.
- Guillebaud D., 2016, *Disputations Denial*, LID Publishing.
- Hamel G. et Zanini M., 2020, *Humanocracy*, Harvard Business Review Press.
- Harcourt B. E., 2017, *Gouverner, échanger, sécuriser – Les big data et la production du savoir numérique*, Collège de France.
- Hamel G., Prahalad C. K., 1996, *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
- Hammer M., Champy J., 2006, *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business.
- Hansen M., 2019, *Great at Work : The Hidden Habits of Top Performers*, Simon & Shuster.
- Harwood M., 1970, *Les grands classiques du management*, Bibliothèque du management.
- Harter J., 2016, *First, break all the rules*, Gallup Press.
- Harter J., 2006, *12 : The Elements of Great Managing*, Gallup Press.
- Hastings R., Meyer E., 2020, *No Rules Rules*, Penguin Press.
- Head S., 2014, *Mindless : Why Smarter Machines are Making Dumber Humans*, Basi Books.
- Heskett J., 2022, *Win from Within*, Columbia Business School Publishing.
- Hinszen P., 2017, *The Day After Tomorrow*, Lannoo Campus.
- Hill Linda A., 2017, *Becoming a Manager : How New Managers Master the Challenges of Leadership*, Harvard Business Review Press.
- Hirigoyen M-F. 2017, *Le harcèlement moral au travail*, Que sais-je ?
- Horowitz B., 2014, *The Hard Thing About Hard Things*, Harper Business.
- Hsieh T., 2013, *Delivering Happiness*, Grand Central Publishing.
- Hu Y., Hao Y., 2017, *Haier Purpose : The Real Story of China's First Global Super Company*, Infinite Ideas.
- Hull R., Peter L., 2018, *Le principe de Peter*, J'ai lu.
- Indset A., 2022, *Philosophy@Work : Reflections from the world's leading business thinkers*, Unbond.
- Ismail S., Malone M., Van Geest Y., 2014, *Exponential organizations*, Diversion Books.
- Johnson B., 2017, *Polarity Management*, H R D Press.
- Joly H., 2021, *The Heart of Business*, Harvard Business Review Press.
- Jones G., George J., 2021, *Contemporary Management*, McGraw-Hill.
- Jouvenot B., 2004, *Le Journal de BJ au bureau : Le management facile*, Maxima.
- Jouvenot B., 2005, *Managing Softly*, BookSurge.
- Katzenbach J., Smith D., 2015, *The Wisdom of Teams : Creating the High-Performance Organization*, Harvard Business Review Press.
- Laloux F. et Wilder K., 2014, *Reinventing Organizations*, Nelson Parker.
- Lang L., Hemerling J. et Bhattacharya J., 2020, *Beyond Great*, Public Affairs.

- Laubie R., 2019, *Les intelligences multiples en entreprise*, Dunod.
- Lencioni J-b., 2012, *The Five Dysfunctions of a Team*, Jossey-Bass.
- Linhart D., 2015, *La comédie humaine du travail*, Erès.
- Loisel A., Vivier E., 2020, *Le guide du futur des RH et du management*, Eyrolles
- MacGillis A., 2021, *Le Système Amazon. Une histoire de notre futur*, Seuil.
- McChrystal S., 2020, *Une stratégie d'équipes – S'adapter et s'organiser en plein chaos*, Alma – Nuvis.
- McGovern G., 2001, *The Caring Economy*, Silver Lake Publishing.
- Malone S., 2003, *Organising Business Knowledge*, MIT Press.
- March J., Simon H., 1999, *Les Organisations*, Dunod.
- Martin R., 2020, *When More Is Not Better*, Harvard Business Review Press.
- Marx K., 2008, *Le Capital*, Folio.
- Maslow A.H., 2008, *Maslow on Management*, Wiley.
- Maurya A., 2012, *Running Lean : Iterate from Plan A to a Plan That Works*, O'Reilly.
- Maxwell J., 2007, *21 Irrefutable Laws of Leadership*, HarperCollins.
- Mayo E., 2014, *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Routledge.
- McGregor D., 2005, *The Human Side of Entreprise*, Mc Graw-Hill.
- McLuhan M., 1968, *Pour comprendre les médias*, Seuil.
- McNamme R., 2020, *Zucked : Waking Up to the Facebook Catastrophe*, Penguin Books.
- Melville H., 2019, *Bartleby*, Le Livre de Poche.
- Mignot O., 2019, *La Transformation Digitale des entreprises*, Maxima.
- Mintzberg H., 1989, *Le management : voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H., 1973, *Le manager au quotidien*, Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H., 2014, *Manager – L'Essentiel. Ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux*, Vuibert.
- Morita A., 1986, *Made in Japan*, Dutton.
- Mousli M., 2002, *Mary Follett, Pionnière du Management. Diriger au-delà du conflit*, Village Mondial.
- Neuhauser P., Bender R., Stromberg K., 2000, *Culture.com : Building Corporate Culture in the Connected Workplace*, John Wiley & Sons.
- Ohno T., 1988, *Toyota Production System : Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press.
- Ohno T., 2013, *Taiichi Ohnos Workplace Management*, McGraw-Hill Professional.
- O'Reilly III C. et Tushman M., 2016, *Lead and Disrupt*, Stanford University Press.
- O'Reilly T., 2017, *WTF? : What's the Future and Why It's Up to Us*, Harvard Business.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Etienne F. et Smith A., 2020, *The Invincible Company*, Wiley.
- Ouchi W., 1981, *Theory Z*, Addison-Wesley.
- Papin R., 2006, *L'art de diriger – Tome 1*, Dunod
- Pascal T., 1991, *Managing on the Edge*, Touchstone.
- Paul Daugherty P. Jim Wilson J., *Human + Machine : Reimagining Work in the Age of AI*, Harvard Business Review Press.
- Pfeffer J., Sutton R., 2000, *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School Press.
- Plane J-M., 2019, *Management des organisations – Théories, concepts, performances*, Dunod.
- Ramanantsoa B., 2010, *L'Art du management*, Pearson.
- Revans R., 1970, *Action Learning*, Blond & Briggs.
- Robbins T., 2021, *Unlimited Power*, Simon & Schuster.
- Robertson B., 2015, *Holacracy*, Henry Holt.
- Rosling H., 2019, *Factfulness*, Flammarion.
- Russel B., 2002, *Éloge de l'oisiveté*, Éditions Allia.

BIBLIOGRAPHIE

- Samama C., 2018, *L'expérience Collaborateur : Faites de vos employés les premiers fans de votre entreprise*, Diateino.
- Sandberg S., 2013, *Lean In : Women, Work, and the Will to Lead*, Knopf.
- Schmidt E. et Rosenberg J., 2015, *How Google Works*, John Murray.
- Schwartz B., 2015, *Why We Work*, Simon & Schuster.
- Schwartz E., 1999, *Digital Darwinism*, Broadway.
- Scott K., 2019, *Radical Candor*, Saint Martin Press.
- Sellers, C., 1991, *The market revolution*, Oxford University Press.
- Serres M., 2012, *Petite poussette*, Éditions le Pommier.
- Simon H., 1947, *Administrative Behavior*, Macmillan.
- Slater R., 1998, *Jack Welch and the GE Way*, McGraw-Hill Professional.
- Sloan A., 1963, *My Years with General Motors*, Currency.
- Southwick K., 1999, *High Noon : The Inside Story of Scott McNealy and the Rise of Sun Microsystems*, Wiley.
- Smith A., 2014, *Théorie des sentiments moraux*, PUF.
- Taylor F. W., 2003, *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications Inc.
- Tett G., 2015, *The Silo Effect*, Simon & Schuster.
- Thietart R-A., 2017, *Le Management*, Que sais-je, PUF.
- Ulrich D. et Yeung A., 2019, *Reinventing the Organization*, Harvard Business Review Press.
- Valentin M., 2018, *Le modèle Tesla Du toyotisme au teslisme : la disruption d'Elon Musk*, Dunod.
- Waldrop M., 1992, *Complexity*, Simon & Schuster.
- Ward N., 1924, *The Industrial Worker, 1840-1860*, Houghton Mifflin.
- Weber M., 2012, *Sur le travail industriel*, Éditions de l'Université de Bruxelles
- Whillans A V., 2020, *Time Smart*, Harvard Business Review Press
- Williamson O., 1994, *Les institutions de l'économie*, InterÉditions.
- Wiseman L., 2017, *Multipliers*, Harvard Business Review Press.
- Zeng M., 2020, *Smart Business : What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy*, Harvard Business Review Press.
- Zhuo J., 2019, *The Making of a Manager*, Portfolio.

Études et rapports

- Altman E., Avril 2021, Workforce Ecosystems, MIT Sloan Management Review.
- Autor D., 2009, Studies of Labor Market Intermediation, University of Chicago Press.
- Baier J., Caye J-M., Strack R., Kolo P., Kumar A., Ruan F., Morton B., Ariganello A., Jauregui J., van Wees L., Burner T., Wongs W., 2021, Creating People Advantage 2021 – The Future of People Management Priorities, BCG.
- Beauchene V., Cunningham M., Mai 2020, The End of Management as We Know It, BCG.
- Burns T., Huang J., Krivkovich A., Yee L., Women in the Workplace 2021, McKinsey & Company.
- Daimler M., 2021, 2022 Workplace Learning Trends Report, ûdemybusiness.
- Deloitte, Mars 2021, Tendances RH 2021.
- Dixon-Fyle S., Dolan K., Hunt V., Prince S., 2020, Diversity wins : How inclusion matters, McKinsey & Company.
- Gallup, 2021, State of the Workplace 2021, Gallup Press.
- IFOP, 2018, Les salariés et la transformation managériale.

- IFOP, 2020, Bonheur, sens du travail et raison d'être : Le regard des salariés français sur l'entreprise, IFOP en collaboration avec Philonomist.
- McKinsey, 11 juin 2021, Culture in the hybrid workplace.
- McKinsey, 2021, The future of the workplace : Embracing change and fostering connectivity, McKinsey & Company.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2021, Section Santé au travail, Les risques psychosociaux (fiche pratique).
- MIT, 2021, Workforce Ecosystems, MIT Sloan Management Review.
- Ransbotham S., Novembre 2021, The Cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise, MIT Sloan Management Review.
- Scur D., Sadun R., Van Reenen J., Lemos R., Bloom N., 2021, The World Management Survey at 18 : lessons and the way forward, Oxford University Press.
- Sifted, 2021, The future of work, Sifted / Financial Times.
- Sifted, 2021, Building tech teams, Sifted / Financial Times.
- Sull D., Sull C., Octobre 2020, Culture 500 : Introducing the 2020 Culture Champions, MIT Sloan Management Review.
- Tassabehji R., 2021, Real-Time Performance Management : From People Management to People Development, YPO.
- World Economic Forum, Octobre 2020, The Future of Jobs Report.
- Xerfi Precepta, 2021, L'hypercroissance de l'intérim digital à l'horizon 2023, Xerfi.
- Younger J., 2021, The Global Survey on Freelancing, Department of Psychology, University of Toronto.

Articles

- Andersen E., 2016, "Learning to Learn," *Harvard Business Review*.
- Andreessen M., 2011, "Why software is eating the world", *The Wall Street Journal*.
- Baumeister R., 2001, "Bad Is Stronger Than Good", *Review of General Psychology*.
- Barber F., Kotzen J., Olsen R. et Strack R., 2002, "Worksnomics", The Boston Consulting Group.
- Barsade S. et O'Neill O., 2016, "Manage Your Emotional Culture," *Harvard Business Review*.
- Bataille D., Sargent L., Mary D. et Vough H., 2016, "Next-Gen Retirement," *Harvard Business Review*.
- Beccdelièvre de P. et François Grima F., 2020, «La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail», *Revue Française de Gestion*, Volume 46, Numéro 293.
- Birkinshaw J., Gudka M., D'Amato V., 12 août 2021, «The Blinkered Boss : How Has Managerial Behavior Changed with the Shift to Virtual Working?», *California Management Review*, Haas School of Business, University of California, Berkeley.
- Bocquet R., Dubouloz S. et Mattelin-Pierrard C., 2020, «L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette? – Une revue systématique de la littérature», *Revue Française de Gestion*, Volume 46, Numéro 291.)
- Bonelli L., Pelletier W., Décembre 2009, «De l'Etat-providence à l'Etat manager», *Le Monde Diplomatique*.
- Bouillon E. et Paraschiv C., 2020, «Le coaching, un vecteur de changement au sein des organisations?», *Revue Française de Gestion*, Volume 46, Numéro 291.
- Christensen C., Raynor M. et McDonald R., Décembre 2015, «What is disruptive innovation?», *Harvard Business Review*.
- Christensen C., 2020, "How Will You Measure Your Life?", *Harvard Business Review*.

BIBLIOGRAPHIE

- Carboni I., Cross R., Edmondson A., 10 novembre 2021, «No Team Is an Island : How Leaders Shape Networked Ecosystems For Team Success», California Management Review, Haas School of Business, University of California, Berkeley.
- Duchemin M.-H. et Lemarié-Quillier S., 2020, «Itinéraire d'un souvenir – Importance de la mémoire dans l'accompagnement entrepreneurial de la créatrice», Revue Française de Gestion, Volume 46, Numéro 286.
- Duck J D., 1991, «Let Middle Managers Manage», The Boston Consulting Group.
- Evans P. et Wolf B., 2005, «Collaboration Rules», The Boston Consulting Group.
- Fabbe-Costes N., 2020, «Valeur, performance, mesure et outils de gestion – Évolution et perspective en logistique et SCM», Revue Française de Gestion, Volume 45, Numéro 285
- Felps W., Janvier 2006, “How When, and Why, Bad Apples Spoil the Barrel : Negative Group Member and Dysfunctional Groups”, *Research in Organizational Behavior*.
- Friedman M., 13 septembre 1970, «The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits», *New York Times*.
- Gabbaro, J., 2005, “Managing Your Boss,” Harvard Business Review.
- Ginglinger E., 2020, «Faut-il verser des dividendes en temps de crise?», Revue Française de Gestion, Volume 46, Numéro 293.
- Goffe R. et Jones G., 2015, “Creating the Best Workplace on Earth,” Harvard Business Review.
- Goleman D., 2000, “Leadership That Gets Results”, *Harvard Business Review*.
- Gray J. et Lawyer P., 1995, “The Promise of Disease Management”, The Boston Consulting Group.
- Greenfield R., 20 décembre, 2021, “What Is Company Culture If You Don't Have an Office?”, Bloomberg Businessweek.
- Groysberg B., Lee J., Price J, et Cheng Y.-J., Janvier Février 2018, “The leader's guide to corporate culture”, *Harvard Business Review*.
- Hill L. et Lineback K., 2011, “Are You a Good Boss--or a Great One?,” Harvard Business Review.
- Holmström B., Tirole J., 1989, “The Theory of the Firm”, Handbook of Industrial Organization.
- Hugues J., 6 décembre 2021, “Lost in the Matrix : How to Overcome the Daily Grind of Organizational Complexity”, California Management Review, Haas School of Business, University of California, Berkeley.
- Ibarra H., 2015, “The Authenticity Paradox,” Harvard Business Review. Gibert C. et Ben Mahmoud-Jouini S., 2020, «Créez le prochain Uber et soyez rentables d'ici la fin de l'année – Les managers de labs d'innovation face aux contradictions entre mandat et gouvernance», Revue Française de Gestion, Volume 46, Numéro 286.
- Igalens J. et Pourquier C., 2020, Leadership responsable, un double alignement entre valeurs et engagement RSE, Revue Française de Gestion, Volume 46, Numéro 289.
- Katzenbach J., Steffen I. et Kronley C., 2012, “Cultural Change That Sticks,” Harvard Business Review.
- Khalil Ait S., 2020, «La satisfaction de carrière et le succès de carrière perçu. L'effet modérateur des ancres de carrière», Revue Française de Gestion, Volume 46, Numéro 292.
- Malchione R., 1991, «Making Performance Measurements Perform», The Boston Consulting Group.
- Malone T, Yates J., Benjamin R., 1987, «Electronic markets and Electronic Hierarchies», Communications of the ACM.
- Martineau R., 2020, «De la théorie à la pratique – Comment les idées managériales sont-elles inscrites dans les outils de gestion», Revue Française de Gestion, Volume 46, Numéro 287.

- Meyer E., Décembre 2015, «Getting to si, ja, oui, hai, and da», *Harvard Business Review*.
- Mims C., 2015, «Data is the New Middle Manager», *Wall Street Journal*.
- Mousli M., 2010, «Mary Parker Follett, prophète du management», *Alternatives Économiques*.
- Mortensen M. et Gardner K., 2017, «The Overcommitted Organization», *Harvard Business Review*.
- Neeley T., 2015, «Global Teams That Work», *Harvard Business Review*.
- O'Reilly T., 2005, «What is Web 2.0», *Oreillynet.com*.
- Onchen W. et Wass D., 1999, «Management Time : Who's Got the Monkey?» *Harvard Business Review*.
- Park J., 8 décembre 2015, «In the Future, Bosses Might Not Exist», *California Management Review*, Haas School of Business, University of California, Berkeley.
- Périnel Q., 18 septembre 2019, «Les managers français sont les plus désabusés du monde», *Le Figaro*.
- Pezé S., 2020, «Saisir les épreuves du travail contemporain», *Revue Française de Gestion*, Volume 46, Numéro 292.
- Porter M., 2001, «Strategy and the Internet», *Harvard Business Review*.
- Quinn R. et Thakor A., 2018, «Creating a Purpose-Driven Organization», *Harvard Business Review*.
- Reichheld F., 2003, «The One Number You Need to Grow», *Harvard Business Review*.
- Reid E. et Ramarajan L., 2016, «Managing the High-Intensity Workplace», *Harvard Business Review*.
- Rolf F., Roth B. Wilde D., 1993, «Integrating Creativity into the Mechanical Engineering Curriculum», *Resource Guide to Innovation in Engineering Design*, *American Society of Mechanical Engineers*.
- Schneider B., Septembre 1987, «The People Make The Place», *Personnel Psychology*.
- Sonnenfeld, J., 2002, «What Makes Great Boards Great», *Harvard Business Review*.
- Testard-Vaillant P., 5 juin 2008, «Le harcèlement au travail est un phénomène mondial», *Le Journal du CNRS*.
- Testard-Vaillant P. 16 décembre 2021, «Les paradoxes du coaching en entreprise», *Le Journal du CNRS*.
- Van Alstyne M., Parker G., et Choudary S.P., Avril 2016, «Pipelines, platforms, and the new rules of strategy», *Harvard Business Review*.
- Waber B., Magnolfi J. et Lindsay G., Octobre 2014, «Workspaces that move people.», *Harvard Business Review*.
- Watkins M., 2016, «Leading the Team You Inherit», *Harvard Business Review*.
- Watkins M., 2020, «How Managers Become Leaders», *Harvard Business Review*.
- Weil T., 2000, «Invitation à la lecture de James March, Réflexions sur les processus de décision, d'apprentissage et de changement dans les organisations», *Presses des Mines*.
- Wigfield A., Janvier 2000, «Expectancy-Value Theory of achievement Motivation», *Contemporary Educational Psychology*.

Conférences

- Laumond J-P., 2013, *Robotics : Hephaestus does it again*, Collège de France.
- Menger P-M., 2017, *Big data et traçabilité numérique*, Collège de France.
- Supiot A., 2019, *Le travail n'est pas une marchandise*, Collège de France.

Notes de fin

1. Le statut du management et sa raison d'être en tant que science sont abordés dans l'émission Continents Sciences de Stéphane Deligeorges avec Vincent de Gaulejac, 8 avril 2013, *Le management dans les sciences*, France Culture.
2. L'INSEAD et les universités du MIT, de Stanford ou de Harvard sont particulièrement dynamiques dans le domaine.
3. Le Drucker Institute par exemple a étudié ce que le management des associations et celui des entreprises peuvent mutuellement s'apporter. Voir notamment Drucker P., 1990, *Managing the Non-profit Organization*, Butterworth-Heinemann.
4. En France, l'adoption par l'État de méthodes managériales suscite plutôt la crainte. Voir par exemple : Bonelli L., Pelletier W., décembre 2009, « De l'État-providence à l'État manager », *Le Monde Diplomatique*. Ailleurs, elle fascine les observateurs lorsqu'ils se penchent notamment sur les raisons du succès de certaines économies asiatiques comme Singapour. Voir entre autres : Hussain Z., 24 mars 2015, « How Lee Kuan Yew Engineered Singapore's Economic Miracles », *BBC News*.
5. Cet aspect de la pensée de Jean-Baptiste Say est relevé par Peter Drucker dans Drucker P., 2004, *The Daily Drucker*, Harper Business.
6. Smith A., 1999, *La richesse des nations*, Flammarion.
7. Marx K., 2008, *Le Capital*, Folio.
8. Schumpeter J., 1990, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot.
9. Galbraith J. K., 1967, *Le Nouvel État industriel*, Gallimard.
10. Friedman M., 2016, *Capitalisme et liberté*, Flammarion.
11. Voir par exemple Simon H., 1947, *Administrative Behavior*, Macmillan.
12. Voir par exemple Coase R., 1937, *The nature of the firm*, *Economica*.
13. Herbert Simon, Ronald Coase, Oliver Williamson ont respectivement été prix Nobel d'économie en 1978, 1991 et 2009.
14. Tirole J., 2015, *Théorie de l'organisation industrielle*, *Economica* ou encore Tirole J., 2016, *Économie du bien commun*, Presses universitaires de France.
15. Weber M., 2012, *Sur le travail industriel*, Éditions de l'Université de Bruxelles.
16. Aron R., 1976, *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard.

17. Voir par exemple Mayo E., 1945, *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Harvard Business Review.
18. Crozier M., 1971, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil.
19. D'Iribarne P., 1993, *La logique de l'honneur – Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil.
20. On peut citer notamment le disciple de Ronald Coase : Oliver Williamson (Prix Nobel d'économie en 1991), Oliver Hart ou encore Bengt Holmström.
21. Parmi les pionniers du management on peut mentionner Henri Fayol, Oswald Knauth, Joel Dean, R. E. Gilmore, James D. Mouney, Alan C. Reiley, Ordway Trad, James Worthy, Ernest Dale, E. W. Bakke, Douglas McGregor, Elton Mayo, Charles Walker, Chester Barnard, Howard Bowen, Mary Parker Follet.
22. Voir par exemple Chandler A., 1988, *La main visible des managers*, Economica.
23. Voir pour commencer Drucker, P., 2016, *The Practice of Management*, Harper Business.
24. Voir plus particulièrement Mintzberg H., *Le manager au quotidien*, Éditions d'Organisation, 1973.
25. Voir entre autres W. Edwards Deming E., 1982, *Quality, Productivity, and Competitive Position*, MIT Press.
26. Voir notamment Moss Kanter R., 2008, *Men and Women of the Corporation*, PublicAffairs.
27. Lencioni J.-B., 2012, *The Five Dysfunctions of a Team*, Jossey-Bass.
28. Buckingham M. et Clifton D., 2001, *Now, Discover Your Strengths*, Free Press.
29. Edmondson A., 2018, *The Fearless Organization*, Wiley.
30. Thinkers 50 classe chaque année les « management thinkers » les plus influents.
31. Voir par exemple Plane J.-M., 2019, *Management des organisations – Théories, concepts, performances*, Cinquième édition, Dunod.
32. Voir par exemple Dupuy F., 2012, *Lost in management*, Seuil ou encore Deslandes G., 2016, *Critique de la condition managériale*, PUF.
33. L'historien Johann Chapoutot, entre autres, a exploré les techniques de management du régime nazi : le management, du nazisme à la mondialisation, ou l'art de produire le consentement et l'illusion d'autonomie chez des sujets aliénés. S'il ne dresse pas un réquisitoire contre le management et s'il ne dit pas non plus qu'il s'agit d'une invention du III^e Reich, il souligne une continuité entre les techniques d'organisation du régime nazi et celles que l'on retrouve aujourd'hui au sein de l'entreprise. Chapoutot, J., 2020, *Libres d'obéir : le management, du nazisme à la RFA*, Gallimard.
34. Voir notamment Dailly E.J., Anselem B., 2019, *Les talents cachés de votre cerveau au travail : Les neurosciences pour cultiver votre intelligence émotionnelle, prendre les bonnes décisions et gérer votre énergie*, Eyrolles.
35. Le site Philonomist.fr, créé par Philosophie Magazine couvre largement la thématique du management sous un angle philosophique et propose des articles très pertinents.
36. Si la page de présentation des thèmes des conférences du site de TEDx ne mentionne pas le thème « management » en tant que tel, de très nombreux « talks » ont eu un grand retentissement en abordant des sujets connexes au management tels que la confiance, la motivation, le leadership, l'esprit d'équipe, la sécurité psychologique au travail, l'influence sur les autres...

NOTES DE FIN

37. Sloan A., 1963, *My Years with General Motors*, Currency. A noter qu'Alfred Sloan a longtemps été conseillé par Peter Drucker qui dans son autobiographie *The Memory of a Bystander* en parle comme d'un homme « doté d'un cerveau de prix Nobel »
38. Gerstner L., 2003, *Who Says Elephants Can't Dance*, Haper Business.
39. Welch J., Welch S., 2009, *Winning : The Ultimate Business How-To Book*, Harper Business.
40. Dalle F., 2001, *L'Aventure l'Oréal*, Odile Jacob.
41. Bossidy L., Charam R., 2011, *Execution : The Discipline of Getting Things Done*, Random House.
42. Southwick K., 1999, *High Noon : The Inside Story of Scott McNealy and the Rise of Sun Microsystems*, Wiley.
43. Chambers J., 2018, *Connecting The Dots*, Hachette Books
44. Schmidt E., Rosenberg J., 2017, *How Google Works*, Grand Central Publishing.
45. Nadella S., Shaw G., Tracy Nichols J., 2019, *Hit Refresh : The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*, Harper Business.
46. Carlson N., 2015, *Marissa Mayer and the Fight to Save Yahoo !*, Twelve.
47. Sandberg S., 2013, *Lean In : Women, Work, and the Will to Lead*, Knopf.
48. Ford H., 2000, *My Life and Work*, Ayer Company Publishers.
49. Walton S., 1993, *Sam Walton : Made In America*, Batam.
50. Morita A., 1986, *Made in Japan*, Dutton.
51. Buffet W., Cunningham L., 2019, *The Essays of Warren Buffett : Lessons for Corporate America*, cinquième édition, Carolina Academic Press.
52. Grove A. 1995, *High Output Management*, Vintage.
53. Gorman L., 2006, *L.L. Bean : The Making of an American Icon*, Harvard Business Review Press.
54. Dell M., 1999, *Direct From Dell*, Harper Business. Dans ce livre, le créateur de la société Dell insiste beaucoup sur la dimension managériale pour expliquer le succès de sa firme.
55. Branson R., 2006, *Screw It, Let's Do It : Lessons in Life*, Virgin Press.
56. Knight P., 2018, *Shoe Dog : A Memoir by the Creator of Nike*, Scribner.
57. Hayek N., Bartu F., 2006., *Au-delà de la saga Swatch*, Albin Michel.
58. Stone B., 2013, *The Everything Store : Jeff Bezos and the Age of Amazon*, Little brown and Company.
59. Chouinard Y., 2016, *Let My People Go Surfing : The Education of a Reluctant Businessman*, Penguin Books.
60. Catmull E., Wallace A., 2014, *Creativity, Inc.*, Random House.
61. Hastings R., Meyer E., 2020, *No Rules Rules*, Penguin Press.
62. Hsieh T., 2013, *Delivering Happiness*, Grand Central Publishing.
63. Lee S., Song B., 2016, *Never Give Up : Jack Ma In His Own Words (In Their Own Words)*, Agate B
64. Hongwen L., 2016, *Ren Zhengfei and Huawei : A Business and Life Biography*, Lid Publishing.
65. Fayol H., 1999, *Administration industrielle et générale*, Dunod.
66. Ohno T., 2013, *Taiichi Ohnos Workplace Management*, McGraw-Hill Professional.
67. Peters T., 2006, *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Business.

68. Blanchard K, Johnson S., 2015, *The New One Minute Manager*, William Morrow.
69. Handy C., 1998, *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press.
70. En 1981, Pascale T. Richard a notamment introduit avec Antony Athos, la méthode des 7S, dans le livre *The Art of Japanese Management*, paru chez Simon & Shuster. Cette méthode, devenue un classique dans le conseil en stratégie et en organisation, permet d'analyser une entreprise en approfondissant les sept dimensions auxquelles le management doit prêter attention : Strategy, Structure, Skills (compétences), Staff (le personnel), Shared Values (valeurs partagées), System et Style.
71. Hamel G. et Zanini M., 2020, *Humanocracy*, Harvard Business Review Press. Nous mentionnons cet ouvrage de Gary Hamel parce que son contenu fait écho à ce livre. Cependant, le plus influent de ses livres reste : *Leading the revolution*.
72. Harter J., 2016, *First, break all the rules*, Gallup Press.
73. Sinek S., 2011, *Start with why*, Portfolio.
74. Eric Ries a contribué à populariser les méthodes du lean management transposées et adaptées par les entreprises numériques. Voir Ries E., 2011, *Lean Start-up*, Currency.
75. Laloux F., Wilder K., 2014, *Reinventing organizations*, Nelson Parker.
76. Robertson B., 2015, *Holacracy*, Henry Holt.
77. McChrystal S., 2020, *Une stratégie d'équipes – S'adapter et s'organiser en plein chaos*, Alma – Nuvis.
78. Le livre *Arise, Awake* de Rashmi Bansal montre par exemple comment une nouvelle génération d'entrepreneurs indiens, peu diplômés, lancent des entreprises en poursuivant leurs rêves. Bansal R., 2015, *Arise, Awake*, Westand.
79. Une voie cependant que des auteurs comme Chen Jin, Haiyan Wang, Ming Zeng, Ram Nidumolu, Anil Gupta, Rasmi Bansal ouvrent avec énergie et talent.
80. Drucker P., 2001, *The Essential Drucker*, Harpers.
81. Dans Head S., 2014, *Mindless : Why Smarter Machines are Making Dumber Humans*, Basic Books, l'auteur montre comment Amazon exploite ses collaborateurs et refait avec davantage de moyens technologiques ce qui valut de nombreuses critiques à Walmart autrefois.
82. McNamee R., 2020, *Zucked : Waking Up to the Facebook Catastrophe*, Penguin Books, ou encore Frenkel S., Kang, C., 2021, *An Ugly Truth : Inside Facebook's Battle for Domination*, Harper.
83. L'ouvrage collectif *Les nouveaux travailleurs des applis* (PUF, 2019), sous la direction de Dominique Méda et Sarah Abdelnour, décortique particulièrement bien le capitalisme de plateformes pour en montrer la face sombre.
84. Jurgen Appelo ou Brian Solis par exemple, se situent dans cette catégorie.
85. Zeng M., 2020, *Smart Business : What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy*, Harvard Business Review.
86. *op.cit.* 44.
87. Taylor F. W., 2003, *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications Inc.
88. Aron, R., 1970, *Dix-Huit Leçons Sur La Société Industrielle*, Gallimard.
89. Tett G., 2015, *The Silo Effect*, Simon & Schuster.

NOTES DE FIN

90. *op. cit.* 18.

91. GAFAM est un acronyme permettant de désigner les quatre géants de l'Internet : Google, Apple, Facebook, Amazon. On parle parfois des GAFAM, en ajoutant un M pour Microsoft.

92. BATX est un acronyme permettant de désigner les quatre géants de l'Internet chinois : Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi.

93. La nécessité de cette inversion a été mise en évidence dans les années 1960 par Alfred Chandler

94. IFOP, 2018, Les salariés et la transformation managériale.

95. Chang H-J., 2012, *Deux ou trois choses que l'on ne vous dit jamais sur le capitalisme*, Seuil.

96. Adam Smith est devenu célèbre comme philosophe avec sa *Théorie des sentiments moraux*, avant que la publication de la *Richesse des nations* ne le consacre comme économiste. C'est dans ce premier livre majeur qu'il alerte déjà ses contemporains sur les dangers potentiels du capitalisme. Smith A., 2014, *Théorie des sentiments moraux*, PUF.

97. À titre d'exemples, le géant américain de la distribution Walmart, la China National Petroleum Corporation (le géant pétrolier asiatique), l'Indian Railways (l'équivalent de la SNCF en Inde) comptent respectivement 2,3 millions d'employés pour la première, 1,5 million de personnes pour la seconde et 1,4 million pour la troisième.

98. Une idée qu'il avait déjà développé dans son livre *Capitalisme et liberté*, publié en 1963.

99. Belot L., 2 mars 2020, «Jack Welch, ancien PDG de General Electric, est mort», Le Monde.

100. Slater R., 1998, *Jack Welch and the GE Way*, McGraw-Hill Professional. Cet ouvrage décortique particulièrement bien les composantes de la stratégie mise en œuvre chez General Electric. Nombre d'entre-elles touchent au management, au leadership et à la culture d'entreprise.

101. *op. cit.* 39

102. Hubert-Rodier J., 16 mars 2009, «Jack Welch, Alan Greenspan et la chute des idoles», Les Echos.

103. L'économiste américain Williamazonick a fait le calcul : si General Motors n'avait pas dépensé les 20,4 milliards de dollars qu'elle avait consacrés au rachat de ses propres actions de 1986 à 2002 et les avait déposés à la banque (avec un rendement après impôts de 2,5 % par an), elle n'aurait eu aucun problème à trouver les 35 milliards de dollars qui lui ont manqué pour éviter la faillite en 2009.

104. Tirole J., 2016, *Économie du bien commun*, PUF.

105. Hu Y., Hao Y., 2017, *Haier Purpose : The Real Story of China's First Global Super Company*, Infinite Ideas.

106. Lee K-F., 2019, *La plus grande mutation de l'histoire*, Les Arènes.

107. *Future of work* est une expression en anglais pour désigner le « travail de demain ».

108. World Economic Forum, octobre 2020, *The Future of Jobs Report*.

109. Par définition, il s'oppose à l'absentéisme et caractérise le phénomène selon lequel le salarié est présent à son poste alors que son état de santé physique ou mental ne lui permet pas d'être productif.

110. Gloria Mark de l'université de Californie a estimé qu'un employé américain est interrompu dans son travail toutes les trois minutes en moyenne. Mark G., 2018, «The Cost of Interrupted Work».
111. Les open plans sont assimilables aux open spaces.
112. Bureaux équipés de tapis roulants pour travailler tout en faisant de l'exercice.
113. Deskmag Survey, 2011, citée dans Waber B., Magnolfi J. et Lindsay G., octobre 2014, «Workspaces that move people.», *Harvard Business Review*.
114. Waber B., Magnolfi J. et Lindsay G., octobre 2014, «Workspaces that move people.», *Harvard Business Review*.
115. Mesure de surface agraire. En France, l'acre valait 52 ares ; en Grande-Bretagne, elle équivaut à 4840 yards carrés, soit 40,47 ares, de même qu'au Canada, où elle est divisée en 4840 verges carrées.
116. Cités dans Waber B., Magnolfi J. et Lindsay G., octobre 2014, «Workspaces that move people.», *Harvard Business Review*.
117. Allen T., 1997, *Managing the Flow of Technology*, MIT Press.
118. *Ibid.*
119. Drucker P., 2017, *The New Society*, Routledge.
120. Étude citée par By Woolley A., Malone T., Chabris C., 16 juin 2015, «Why some teams are smarter than others», *Financial Times*.
121. La notion de quotient émotionnel a été popularisée par Daniel Goleman, notamment dans Goleman D., 2014, *L'intelligence émotionnelle*, J'ai Lu.
122. US Army, 2004, *Be * Know * Do : Leadership the Army Way Adapted from the Official Army Leadership Manual*, John Wiley & Sons.
123. Rapport de l'OCDE, «Élaborer une stratégie en faveur des compétences», OCDE.
124. Compte Personnel de Formation, successeur du DIF ou «droit individuel à la formation».
125. Op. cit. 75.
126. Gray A., 2016, «The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution», WeForum, World Economic Forum.
127. La notion de résilience est issue de la physique et désigne la résistance au choc d'un métal. En psychologie, elle correspond à une capacité à surmonter les chocs traumatiques.
128. Bughin J., Hazan E., Susan Lund S., Dahlström P., Wiesinger A., Subramaniam A., 2018, «Skills Shift – Automation and the Future of the Workforce», *McKinsey Global Institute*.
129. Graham P., 2015, *Hackers & Painters*, O'Reilly. Paul Graham étant lui-même un développeur informatique, inventeur du langage de programmation Lisp, son ouvrage constitue également une très bonne immersion dans l'état d'esprit de celles et ceux qui programment.
130. Morgan G., 1999, *Images de l'organisation*, De Boeck Université.
131. OCM : observatoire-ocm.com/glossaire/
132. Ulrich D. et Yeung A., 2019, *Reinventing the Organization*, Harvard Business Review Press.

NOTES DE FIN

133. Bower M., *Perspective on McKinsey & Company*, McKinsey & Company (document interne).
134. Voir par exemple Bock L., 2015, *Work Rules!*, Twelve. Un livre qui eut un grand retentissement dans la Silicon Valley notamment.
135. Thiel P., 2014, *Zero to One : Notes on Startups, or How to Build the Future*, Currency.
136. *op. cit.* 44.
137. Hunt H., 2018, *Jeff Bezos : In His Own Words*, Surrey Books.
138. Ducrey V., Vivier E., 2019, *Le guide de la transformation digitale*, Eyrolles,
139. <http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>
140. <https://facebookcollection.files.wordpress.com/2018/10/facebooks-little-red-book-office-of-ben-barry.pdf>
141. Le S&P 500 ou SPX est un indice boursier créée par Standard & Poor's. Il regroupe les 500 valeurs américaines qui sont les plus représentatives de l'économie américaine.
142. Selon Richard Foster et Sarah Kaplan de McKinsey & Company, cités dans O'Reilly III C. et Tushman M., 2016, *Lead and Disrupt*, Stanford University Press.
143. Un avantage compétitif ou concurrentiel est tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents. Pour aller plus loin, voir Porter M., 2008, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
144. En 2015, le professeur Horard Yu a été sélectionné par Poets&Quants comme l'un des « 40 meilleurs professeurs de management de moins de 40 ans au monde », et en 2018, il a figuré sur la liste Thinkers50 Radar des trente *management thinkers* « les plus susceptibles de façonner l'avenir de la manière dont les organisations seront gérées et dirigées. »
145. Yu H., 2018, *Leap*, Public Affairs
146. Dobbs R., Manyika J., Woetzel J., 2015, *No Ordinary Disruption*, PublicAffairs
147. Clayton Christensen est un économiste, un universitaire et un consultant américain. Il est connu pour sa théorie de la disruption et figure parmi les *business thinkers* les plus influents.
148. Osterwalder A., Pigneur Y., Etienne F. et Smith A., 2020, *The Invincible Company*, Wiley.
149. Cette hypothèse du déni concorde cependant avec le modèle de Kübler-Ross, ou les cinq étapes du deuil, qui postule une série d'émotions ressenties par des malades en phase terminale avant leur mort. Ces cinq étapes sont le déni, la colère, le marchandage, la dépression et l'acceptation. Ce modèle a été transposé au monde du travail et est aujourd'hui largement utilisé pour déterminer dans quelle phase se trouve une entreprise et son management, à la suite d'un choc comme une disruption de son marché ou une uberisation.
150. Guillebeau D., 2016, *Disruption Denial*, LID Publishing Limited.
151. *op.cit.* 120.
152. La notion d'active learning peut être mise en parallèle avec celle d'action learning développée dans les années 70. Voir notamment : Revans R., 1970, *Action Learning*, Blond & Briggs.

153. Dobbs R., Madgavkar A., Barton D., Lahaye E., juin 2012, «The world at work : Jobs, pay and skills for 3.5 people», McKinsey & Company.
154. Des auteurs comme Dave Ulrich ou Daniel Pink appellent de tous leurs vœux les entreprises à suivre cette voie.
155. En réalité, selon une étude du CNRS paru en 2012, un adolescent d'un pays développé, en utilisant les nouvelles technologies (connexions à Internet, utilisation de son mobile, téléchargement de musique, visualisation de vidéos, etc.) contribue sans le savoir à polluer autant en une année, qu'un adulte qui conduirait une voiture à essence 168 000 km la même année. Rapport cité dans Montbrial T., *Ramses 2016 – Climat – une nouvelle chance?*, Dunod.
156. Malala Yousafzai a été prix Nobel de la paix. La jeune femme milite en faveur de l'éducation au Pakistan et a survécu à une tentative d'assassinat par les Talibans.
157. Étude de Sparks & Honey, mentionnée dans Guillebaud D., 2016, *Disputions Denial*, LID Publishing.
158. La notion de *knowledge worker* est un concept central dans la pensée de Peter Drucker
159. L'analyse transactionnelle est une théorie psychologique fondée par le psychiatre Éric Berne dans les années 1960. Elle repose sur le présupposé que chaque personne possède trois facettes qui façonnent sa personnalité : l'enfant, le parent et l'adulte. La méthode qui en découle vise à améliorer les capacités transactionnelles de la personne, c'est-à-dire son aptitude à améliorer les échanges et les comportements qu'il entretient et adopte avec les autres.
160. Brunel V., 2008, *Les managers de l'âme*, La Découverte.
161. Tracy B., 2007, *Eat That Frog*, Berrett-Koehler Publishers.
162. David Allen, est souvent présenté comme le spécialiste mondial de la productivité. Connu pour avoir créé une méthode d'amélioration de la productivité individuelle nommée Getting Things Done (GTD), il est l'auteur de plusieurs livres sur le management.
163. Son livre intitulé *La semaine de quatre heures* promet à ses lecteurs qu'ils pourront continuer à faire autant de choses en quatre heures plutôt qu'en une semaine, s'ils suivent ses conseils.
164. *op.cit.* 120.
165. Voir Charam R., Senge P., 2006, *The Fifth Discipline : The Art & Practice of The Learning Organization*, Currency
166. Deloitte, mars 2021, *Tendances RH 2021*.
167. Ito J., Howe J., 2016, *Whiplash : How to Survive Our Faster Future*, Grand Central Publishing.
168. Drucker P., 2004, *Managing Oneself*, Harvard Business Review Press
169. Le management a fait preuve d'une telle efficacité que même les états commencent à l'adopter. La notion d'« État manager » est apparue, tandis que le miracle économique de Singapour, orchestré par Lee Kuan Yew, un Premier ministre de 31 ans, est largement attribué au recours à des méthodes empruntées au management. La notion de performance, et surtout de responsabilité de ladite performance, a été instillée dans tout ce pays, initialement faiblement doté en ressources naturelles et devenu une plateforme

NOTES DE FIN

économique avec ses aéroports des plus en pointe, ses *skyscrapers* et un écosystème maillé à l'économie mondiale. Voir notamment Hussain Z., 24 mars 2015, « How Lee Kuan Yew Engineered Singapore's Economic Miracles », *BBC News*.

170. Drucker P., 1974, *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row.

171. Le document est mentionné dans Dignan A., 2019, *Brave New Work*, Portfolio Penguin. Il est également facilement consultable sur Internet sur Gutenberg.org notamment.

172. *op. cit.* 66.

173. *op. cit.* 168.

174. Jason Fried est associé fondateur de l'entreprise 37signals dont le principal produit est Basecamp, un outil web de gestion de projets. Célébrité dans le monde numérique, il est surtout connu pour avoir développé sa société et ses produits en mode exclusivement *remote* (télétravail) bien avant que cette forme de travail ne se généralise.

175. Forbes, 2019, Forbes CAC 40 Digital Index, *Forbes*.

176. Ismail S., Malone M., Van Geest Y., 2014, *Exponential organizations*, Diversion Books.

177. Travaux mentionnés dans Brynjolfsson E., McAfee A., 2014, *The second machine age*, W.W. Norton & Company.

178. La notion d'« effet *moonwalk* » est employée dans Loisel A., Vivier E., 2020, *Le guide du futur des RH et du management*, Eyrolles.

179. *op.cit.* 169.

180. Hinssen P., 2017, *The Day After Tomorrow*, Lannoo Campus.

181. *Ibid.*

182. O'Reilly T., 2017, *WTF? : What's the Future and Why It's Up to Us*, Harvard Business.

183. De nombreux projets d'Amazon se sont soldés par des échecs malgré des investissements considérables : Amazon Wallet, Endless.com, Amazon Music Importer, Amazon Local Register, Amazon Destinations, Zshops, Kozmo.com, Amazon Spark, Askville, Amazon Local, Instant Pickup, Dash Buttons, Testdrive, Auctions, Quidsi, Storybuilder, Webpay, Amazon webstore, Fire Phone, Amazon restaurants.

184. Desai M., 2019, *How Finance Works : The HBR Guide to Thinking Smart About the Numbers*, Harvard Business Review Press.

185. Kelly K., 2016, *The inevitable : understanding the 12 technological forces that will shape our future*, Viking.

186. Whillans A V., 2020, *Time Smart*, Harvard Business Review Press

187. *op. cit.* 135.

188. *op. cit.* 160.

189. Blank S., 2020, *The Startup Owner's Manual*, Wiley

190. C'est en rachetant plus tard la société DoubleClick, pour utiliser son système aujourd'hui connu sous le nom d'AdWords, que Google a commencé à gagner de l'argent.

191. Frey B., 1997, *Not Just for the Money : An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar Publishing.

192. La paternité de cette expression revient à Noam Chomsky. Il l'emploie à propos du travail dans un monde capitaliste. Voir Chomsky N., 2008, *Comprendre le pouvoir*, LUX Éditions.

193. Pierre Yves Senséau, professeur en gestion des ressources humaines à la Grenoble-École de management, cité dans Perroud M., 2018, « Pourquoi les salariés français sont-ils parmi les plus désengagés d'Europe? », Challenges
194. *op. cit.* 177.
195. Sciences Humaines, *La motivation au travail*, novembre 2018.
196. Scott K., 2019, *Radical Candor*, Saint Martin Press. Dans ce livre, l'auteur qui est une ancienne cadre de Google et de Facebook, où elle a managé avec succès, montre comment mettre en place des relations d'exigence et de respect entre les collaborateurs.
197. *op. cit.* 120.
198. La métaphore de Leontief a fait date : le rôle de l'être humain comme principal facteur de production est voué à diminuer comme celui du cheval dans l'agriculture diminua d'abord avant d'être éliminé par l'introduction des tracteurs.
199. Rifkin J., 1996, *The End of Work : Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-market Era*, Warnet Books.
200. Autor D., 2009, *Studies of Labor Market Intermediation*, National Bureau of Economic Research – Conference Report.
201. *op. cit.* 120.
202. Voir Paul Daugherty P. Jim Wilson J., *Human + Machine : Reimagining Work in the Age of AI*, Harvard Business Review Press.
203. Le MIT a fourni les résultats d'un travail conséquent pour recenser les informations nécessaires au fonctionnement d'une entreprise et les meilleures manières de les organiser, puis de mettre en place des process (processus). Voir Malone S., 2003, *Organising Business Knowledge*, MIT Press.
204. Philip Rosedale, fondateur de Second Life et désormais PDG de High Fidelity, adresse chaque trimestre à tous ses salariés ainsi qu'à ses actionnaires un questionnaire ne comprenant qu'une seule question : « Souhaitez-vous que je continue à occuper le poste de CEO de votre société le trimestre prochain? » Les réponses sont anonymes et se bornent à « oui » ou « non ». Le vote est obligatoire.
205. Dans son livre *Reinventing Organizations*, Frédéric Laloux étudie plus spécifiquement : AES (énergie), BSO. Origin (conseil), Buurtzorg (santé), ESBZ (école), FAVI (production de métal), Heiligenfeld (hôpital psychiatrique), Morning Star (alimentaire), Patagonia (prêt-à-porter), RHD (service à la personne), Sounds True (média), Sun Hydraulics (composants hydrauliques).
206. Professeur de psychologie américain à l'origine d'une théorie en psychologie évolutionniste.
207. Les deux tiers des salariés sont confrontés à des conflits au travail. Ils passent en moyenne trois heures par semaine, soit vingt jours par an, à composer avec de petites tensions voire de véritables confrontations. Selon le premier Observatoire du Coût des Conflits au travail, réalisé par l'institut de sondage OpinionWay. L'étude a été menée en ligne, en septembre 2021, auprès d'un échantillon national représentatif de 974 salariés français du public et du privé.
208. Voir McGregor D., 2005, *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw-Hill.

NOTES DE FIN

209. Pour comprendre la notion très spécifique d'effet réseau notamment, se reporter à Jouvenot B., 2020, «Uber ou la puissance des effets de réseau», *The Smart Creative* – <https://jouvenot.com/leffet-reseau-na-pas-encore-decho/>
210. Braudel F., 2014, *La Dynamique du capitalisme*, Flammarion.
211. Le partenariat noué en 2019 entre l'INSEAD et la Singularity University illustre cette imbrication de plus en plus forte entre le monde des affaires et la technologie qui le sous-tend de plus en plus. Voir INSEAD, 20 Août 2019, «Singularity University and INSEAD announce partnership to develop leaders to transform business and society», www.insead.edu.
212. Voir Choudary S. P., 2015, *Platform Scale : How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*, Platform Thinking Labs, ou encore Van Alstyne M., Parker G., et Choudary S.P., avril 2016, «Pipelines, platforms, and the new rules of strategy», *Harvard Business Review*.
213. Sangeet Choudary fait référence ici à la notion de « chaîne de valeur », un concept clé de la stratégie d'entreprise introduit par Michael Porter, le père de la discipline.
214. Qui concerne les lesbiennes, les gays, les bisexuels et les transgenres.
215. Ici la curation est entendue comme la sélection et mise en valeur (de données, de contenus) sur Internet.
216. IFOP, 2020, « Bonheur, sens du travail et raison d'être : le regard des salariés français sur l'entreprise », en collaboration avec Philonomist.
217. Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2021, Section Santé au travail, Les risques psychosociaux (fiche pratique).
218. Un objectif est dit « SMART » lorsqu'il est Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini.
219. Doerr J., 2017, *Measure What Matters*, Portfolio.
220. *op. cit.* 233.
221. Bellego M. 2021, *Le travail est malade, il nous fait souffrir*, De Boeck.
222. Association historique des villes marchandes de l'Europe du Nord autour de la mer du Nord et de la mer Baltique.
223. *Zaibatsu* est un terme d'origine japonaise. Il désigne, dans le secteur de l'économie, un grand groupe d'entreprises qui sont présentes dans tous les secteurs. Un *keiretsus* désigne un ensemble d'entreprises, de domaines variés, entretenant entre elles des participations croisées.
224. Cités dans Lang L., Hemerling J. et Bhattacharya J., 2020, *Beyond Great*, PublicAffairs.
225. Relaté dans Ito J., 2016, *Whiplash : How to Survive Our Faster Future*, Grand Central Publishing.
226. Le terme « slasheur » désigne les personnes effectuant simultanément plusieurs métiers et se présentant donc sur les réseaux sociaux notamment avec des slashes. Exemple : Linda : Designer / Rédactrice / Décoratrice d'intérieur.
227. Résultats d'une étude de Deloitte, réalisée en 2020 et mentionnée dans Johnson S.K., 2020, *Inclusify : The Power of Uniqueness and Belonging to Build Innovative Teams*, Harper Buisness.

228. Premier ministre, 2019, «Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes», Chiffres clés, Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes.
229. Leurs résultats sont exposés dans Barth I., 2018, *Manager dans la diversité*, Dunod.
230. Un mauvais recrutement coûte entre 20 000 et 200 000 €, selon Culture RH. Ready J, 2020, *Combien coûte un mauvais recrutement ? Comment l'éviter ?*, Culture RH.
231. La notion de «biais cognitif» a été développée en 1972 par Amos Tversky et Daniel Kahneman. Sans être appelée ainsi, elle est déjà présente au 18^e siècle dans *Le traité de la nature humaine* du philosophe anglais David Hume notamment.
232. Anselem B., Joseph-Dailly, E., 2019, *Les talents cachés de votre cerveau au travail*, Eyrolles.
233. *op. cit.* 214.
234. Ellsworth A., Mendy A., Sullivan G., 23 juin, 2020, «How the LGBTQ+ community fares in the workplace», *McKinsey & Company*.
235. Bourdieu P., 1979, *La distinction*, Les éditions de minuit.
236. Camus A., 2016, *Le premier homme*, Gallimard, Folio.
237. Dans les années 1970, McKinsey & Company a développé le concept du «9 Box Matrix» pour assister General Electrics dans la priorisation des investissements à travers ses 150 filiales sur la base de deux dimensions : Attractivité et Compétitivité de l'industrie. Quelques années plus tard, la communauté RH a adopté le même concept pour classer le talent des ressources en remplaçant les deux axes industriels par deux autres spécifiques : Performance et Potentiel.
238. Voir par exemple Valente S., 2021, *Comment trouver sa place quand on ne rentre dans aucune case*, Eyrolles.
239. Études mentionnées dans Barbe M., 2019, *Profession Slasheur*, Eyrolles.
240. Jouvenot B., 2019, «Cumuler les jobs, un métier d'avenir?», *The Smart Creative*.
241. Hsieh T., 2011, *Delivering Happiness : A Path to Profits, Passion, and Purpose*, Grand Central Publishing
242. Voir par exemple Perrotte D., 20 mars 2005, «Les recettes de réussite de Jack Welch», Les Échos.
243. Gallup, 2018, *State of the Global Workplace 2017-2018*.
244. Frimousse S., Peretti J-M., 2020, *Les répercussions durables de la crise sur le management*, dans Question(s) de management (n° 28), EMS Éditions.
245. Harter J., 2006, *12: The Elements of Great Managing*, Gallup Press.
246. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail.
247. Cass. Soc., 10 novembre 2009, n° 07-45.321
248. Armand M., 28 avril 2021, «Michelin veut se débarrasser de ses managers "toxiques"», Le Monde.
249. Hirigoyen M-F. 2017, *Le harcèlement moral au travail*, Que sais-je?
250. INRS, 2007, *Le coût du stress professionnel en France*, INRS.
251. *op. cit.* 253.
252. Gallup, 2019, *State of the Global Workplace*, Gallup
253. Gartner, avril 2015, *How To Get Your Customer Service Employees to Care About the Customer*, Gartner Group.

NOTES DE FIN

254. Jouvenot B., 2 janvier 2020, «Et s'il valait mieux être monotâche ?», *Harvard Business Review*.
255. *op. cit.* 213.
256. Jouvenot B., 2021, «Au travail, la sécurité psychologique n'a jamais été aussi indispensable», Interview d'Amy Edmondson, *The Smart Creative*.
257. D'après Doerr J., 2017, *Measure What Matters*, Portfolio.
258. Drucker P., 1993, *The Future Which Already Happened*, The Ecological Vision.
259. La société japonaise Kongō Gumi est la plus ancienne entreprise au monde. Elle a été créée au 5^e siècle en rénovant des temples bouddhistes. Elle a été rachetée en 2006 par le groupe de construction Takamatsu.
260. *op. cit.* 148.
261. *op. cit.* 44.
262. Christensen C., 2016, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business Review Press.
263. O'Reilly III C. et Tushman M., 2016, *Lead and Disrupt*, Stanford University Press.
264. Caroll P., Mui C., 2009, *Billion Dollar Lessons : What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last 25 Years*, Portfolio
265. Le *test and learn* désigne une approche de développement des nouveaux produits consistant à effectuer une succession de tests destinés à permettre l'apprentissage afin, par itérations successives, d'aboutir à un résultat satisfaisant. Le *fail fast* désigne une pratique très en vogue dans le monde numérique, consistant à chercher à repérer le plus tôt possible (*fast*) si l'on s'est trompé (*fail*) pour que cela coûte le moins cher possible.
266. World Resources Institute, cité par Arthur D. Little – www.adlittle.com/en/services/sustainability
267. La Banque mondiale, cité par Arthur D. Little – www.adlittle.com/en/services/sustainability
268. Hutchinson R., Shandal V., Wallenstein J., Wiseman M., Young D., Berz K., 31 août 2021, «Six Steps to a Sustainability Transformation», *Boston Consulting Group*.
269. Hart O., Zingales L., 2017, «Serving Shareholders Doesn't Mean Putting Profit Above All Else», *Harvard Business Review*.
270. Zühlke H., Ermer M., Böhler C., Ruf Y., 28 mai 2020, «A framework for a holistic approach to corporate sustainability», Roland Berger.
271. La notion de *Core business* désigne l'activité principale de l'entreprise.
272. *op. cit.* 160.
273. Voir la section Sustainable du Hub Institute : hubinstitute.com/derniers-articles/sustainable
274. Le livre *Dopez votre stratégie digitale* de Bertrand Jouvenot, Eyrolles 2019, permet de comprendre que les grands cabinets de conseil en stratégie ne sont pas parvenus à imposer leurs vues et leurs méthodologies parmi une foison d'autres approches issues des acteurs digitaux eux-mêmes.
275. Le monde est devenu plus transparent à une nuance près : la transparence est technologique plus qu'interpersonnelle. Néanmoins, la vitesse de circulation des informations et leur propagation massives via les réseaux sociaux somment les entreprises

d'être transparentes non seulement sur ce qu'elles font (le quoi), mais aussi sur le comment elles le font. En 1997, le cas de Nike a créé un précédent marquant : une campagne publique avait révélé les déplorables conditions de travail dans ses usines. Elle alimentera à l'époque un mouvement anti-globalisation porté par le livre *No Logo* de Naomi Klein.

276. Chau V., Shandal V., Beal D., Tauber L., Woods W., Young D., 7 avril 2020, « Unlocking Tomorrow's ESG Opportunities », BCG.

277. Résultats de recherche des travaux de David McClelland, psychologue à Harvard, cité dans Goleman D., 2000, « Leadership That Gets Results », *Harvard Business Review*.

278. Le terme d'« énantiosémie » a été introduit par Roland Barthes. La langue française comprend également des mots entrant dans cette catégorie linguistique. Les plus connus sont : l'hôte (à la fois l'inviteur et l'invité), le verbe louer (pouvant correspondre à l'action d'un locataire et d'un loueur), personne (quelqu'un ou au contraire l'absence de personnes).

279. Voir Maxwell J., 2007, *21 Irrefutable Laws of Leadership*, HarperCollins.

280. Gandhi M, 2018, *L'Histoire de mes Expériences avec la Vérité*, Discovery Publisher.

281. de Gaulle C., 2010, *Mémoires de guerre*, Pocket.

282. Schickel R., 2019, *The Disney Version : The Life, Times, Art and Commerce of Walt Disney*, Simon & Schuster.

283. Joly H., 2021, *The Heart of Business : Leadership Principles for the Next Era of Capitalism*, Harvard Business Review Press.

284. Robert McNamara a été secrétaire de la défense américaine de 1961 à 1968 et est surtout connu pour son rôle dans l'engagement des États-Unis dans la guerre du Viêt Nam.

285. Maslow A, 2018, *A Theory of Human Motivation*, Wilder Publications.