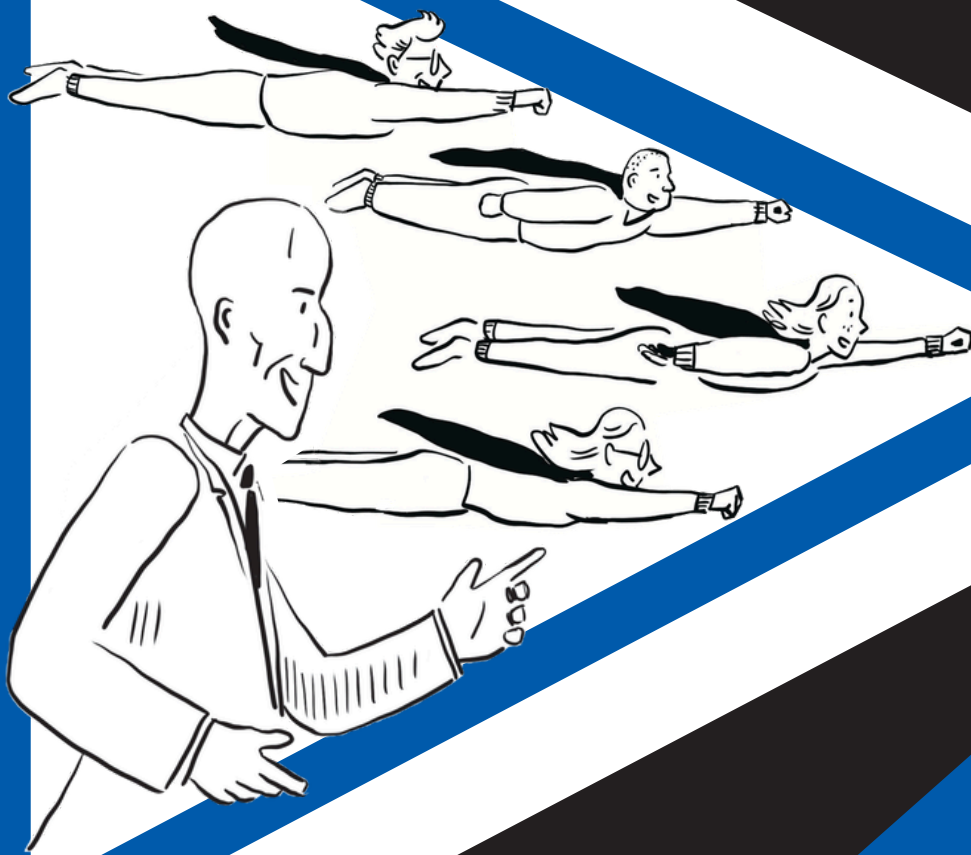


Le manager moteur

Le prochain modèle
managérial gagnant pour
les entreprises



mars 2026

 WILL

SYNTHÈSE

Le manager-moteur



Qu'ont en commun les entreprises qui ont dominé leur époque de manière durable ?

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, elles n'avaient pas forcément la stratégie la plus visionnaire, la technologie la plus avancée ou le dirigeant le plus charismatique. Par contre, toutes avaient un *modèle explicite* : Ford avec le *taylorisme*, puis Toyota avec le *Lean*, Intel avec les *OKR*¹ et enfin Amazon qui a fait de ces modèles la synthèse la plus disciplinée.

En explicitant leur manière de fonctionner, ces entreprises ont non seulement pu l'améliorer, mais aussi le transmettre bien au-delà de leurs murs, créant un effet *écosystémique* vertueux. L'industrie japonaise s'est structurée autour de Toyota, tandis que la Silicon Valley américaine s'est construite en grande partie sur le système des OKR.

Si ces modèles ont tenu dans le temps, c'est parce qu'ils ne reposaient pas seulement sur des règles ou des process, mais sur une *posture managériale* claire, incarnée chaque jour par des milliers de managers.

En Europe, et plus particulièrement en France, les entreprises n'explicitent pas en général leur manière de fonctionner.

Nous avons des entreprises remarquables, souvent dirigées par des leaders brillants, mais dont les modèles de fonctionnement sont restés largement *implicites*. En l'absence de cadre partagé, le management s'est fragmenté, laissant émerger des pratiques hétérogènes et parfois destructrices, notamment sur le plan humain

Chacun a alors réinventé le management à sa manière. Dans notre pays, cela s'est traduit le plus souvent par une posture de sauveur, héritée de notre histoire et de notre éducation, qui pousse le manager à décider et à résoudre pour les autres. Elle épuise le manager autant qu'elle désengage ses collaborateurs.

Cette posture de sauveur explique probablement pourquoi la France n'arrive plus à faire émerger de champions mondiaux depuis 4 décennies.

Aujourd'hui, nous arrivons à la *fin d'un cycle* historique qui nous offre peut-être une opportunité unique de reprendre la main. Le monde du travail a considérablement évolué sans qu'aucun nouveau modèle n'émerge, capable de répondre aux attentes des nouvelles générations.

Plusieurs *tentatives* ont cherché à inventer le modèle du futur (entreprises libérées, opales...) sans réussir à s'imposer. Parce qu'elles ont peut-être commis la même erreur : croire qu'un système humain se transforme en modifiant sa gouvernance, comme si un organisme vivant était une machine régie par des règles déterministes.

¹ Objective and Key Results, que l'on pourrait simplifier en "management par les objectifs".

Les nouveaux modèles ont agi sur la structure, mais pas sur la posture, la manière d'être en relation.

Or c'est là que tout se joue. Tant que les managers, en France en particulier, restent prisonniers d'une posture de sauveur, la verticalité et le contrôle réapparaissent sous mille formes. La bonne nouvelle, c'est qu'il existe une posture bien plus simple, plus humaine, et plus puissante : celle du *manager-moteur*. Dans cette posture, le manager (à commencer par le dirigeant) cesse de s'épuiser à chercher des solutions que personne ne lui demande, qui désengagent plus qu'elles ne résolvent. Il devient celui qui permet et qui rend aux autres la capacité d'agir.

La mission du manager-moteur n'est plus de sauver, mais de mettre les autres en mouvement.

Cette posture peut se diffuser sans permission et, par capillarité, transformer progressivement toute une organisation. Elle ne demande ni révolution, ni programme de transformation. Elle peut naître d'une simple conversation, être initiée par n'importe qui dans l'entreprise. Les *outils* pour l'incarner concrètement existent déjà et ont fait leur preuve¹. Ils n'attendent plus que d'être diffusés à l'ensemble du monde de l'entreprise qui tarde à s'en emparer.

Certains dirigeants, à commencer par le français Hubert Joly², patron de Best-Buy et de ses 110 000 employés dans les années 2010, ont démontré tout l'impact qu'elle pouvait créer en termes de performance en se l'appliquant à eux-mêmes et leur entreprise.

La question n'est donc plus quoi changer, mais quand ?

Et derrière ce changement de posture se joue bien plus qu'un enjeu humain. Car un pays qui ne sait pas mobiliser l'intelligence de ses collectifs ne peut pas faire émerger les entreprises nécessaires à son indépendance. C'est donc aussi notre souveraineté économique et, par ricochet, notre *indépendance politique*, qui se jouent en ce moment.

Pierre Fournier
Fondateur de WILL, ancien sauveur
[LinkedIn](#)



¹ PNL (Programmation Neuro Linguistique), CNV (Communication Non Violente), Liberating Structures, Lean Management...

² Lire "L'entreprise, une affaire de coeur" au sujet du redressement incroyable de Best-Buy

SOMMAIRE

Le manager-moteur



1 La force invisible qui fait gagner les entreprises

Les entreprises qui gagnent ont un modèle explicite	06
L'hégémonie américaine	07
L'absence de modèle est un handicap pour l'Europe	07
L'effet écosystémique des modèles	08

2 Management français : un retard structurel devenu un handicap stratégique

Le constat chiffré : le retard français mis en lumière	10
Héritage culturel : cartésianisme et primauté de la raison	11
Héritage politique : la verticalité française et la centralisation	11
Héritage éducatif : l'exécution plutôt que le leadership	11

3 Études de cas : comment l'absence de modèle managérial conduit à l'échec

Peugeot : un leader inspirant mais épuisant	15
Casino : une stratégie visionnaire qui oublie l'humain	16
Les scales-ups : la culture n'est pas une intention	17
La nécessité d'un modèle français	18

4 Pourquoi aucun nouveau modèle managérial n'a émergé depuis 40 ans ?

La structure avant la posture	22
L'inertie d'une organisation déjà existante	22
L'impensé du pouvoir	23
Un modèle prescriptif pour régir les relations humaines	24

5 Une révolution de posture, pas de structure

L'approche holistique de la posture "moteur".....	26
Les freins invisibles qui verrouillent la posture des managers	27
Des outils au service de principes	27
Une posture virale qui se diffuse sans réorganisation	29
Conclusion, À propos de WILL	30

PARTIE 1

La force invisible qui fait gagner les entreprises



On s'imagine souvent que les grandes réussites industrielles sont nées d'une idée géniale, d'une stratégie visionnaire ou d'une invention technologique. Mais l'histoire raconte autre chose : les entreprises qui ont dominé leur époque ne sont pas celles qui avaient le meilleur produit, mais celles qui en plus d'avoir inventé une nouvelle manière de fonctionner, l'ont explicitée.

Chaque empire industriel a reposé sur un modèle innovant de fonctionnement avant

même de reposer sur une innovation technique. C'est une constante que notre imaginaire économique a longtemps ignorée, et que la France, en particulier, n'a jamais vraiment intégrée.

L'histoire moderne du management peut se lire comme une succession de métamorphoses, où chaque modèle naît du conflit avec le précédent, en corrige les faiblesses, et ouvre un nouvel horizon.





Les entreprises qui gagnent ont un modèle explicite

Au début du XX^e siècle, l'industrie est un chaos. Les ouvriers travaillent selon leurs propres méthodes, les cadences varient, les savoir-faire sont inégaux.

Ford comprend que la performance ne viendra pas du génie individuel, mais de la standardisation et applique de manière radicale le *taylorisme*.

Un modèle mécaniste et souvent *déshumanisant* mais révolutionnaire qui donne naissance à l'industrie moderne et à la production de masse. Il a permis à Ford d'écraser la concurrence pendant deux décennies.

C'est la preuve qu'un système peut battre le talent.

Après la guerre, le modèle Ford atteint ses limites. Il produit de la performance, mais aussi du gaspillage, de la rigidité, et surtout de la *souffrance*.

Toyota, dans un Japon ruiné, réinvente le management en partant d'une idée radicalement opposée : ce ne sont pas les machines qui créent la qualité mais les humains et leur volonté permanente de *s'améliorer*.

Elle théorise le *Lean*, un modèle qui repose sur une vision profondément humaniste : révéler les problèmes au lieu de les cacher, responsabiliser les équipes, améliorer le système plutôt que de blâmer les individus.

Les ouvriers ont même le droit d'arrêter la chaîne de production, un privilège réservé aux cadres chez Ford.

Le japonais devient le constructeur le plus admiré au monde, et son modèle est adopté dans de nombreuses industries.

Les organisations apprenantes battent les organisations contrôlantes.

À la fin des années 1970, la révolution numérique crée un nouveau chaos : *l'accélération*. Les cycles d'innovation sont plus rapides que les cycles de décision et l'un des enjeux principaux devient le focus. Andrew Grove, le dirigeant d'Intel, comprend que dans un monde complexe, la clé n'est plus la standardisation ni l'apprentissage, mais la *clarté*.

Il invente les OKR¹ : un système d'objectifs simples, publics, alignés et partagés. Ce n'est pas un outil de reporting ou de contrôle comme le croient trop souvent les entreprises qui tentent de les implémenter, mais un pacte collectif, un contrat d'ambition, une *boussole* commune. Intel devient le cœur battant de la Silicon Valley.

Il démontre qu'une entreprise totalement alignée peut déplacer des montagnes.

Puis arrive Amazon. Elle ne crée pas un nouveau modèle mais absorbe tous les modèles précédents et les pousse à l'extrême.

De Toyota, Amazon reprend l'obsession de l'amélioration continue, notamment sous la conduite du français Marc Onetto.

D'Intel, la clarté et la discipline des objectifs.

De Ford, la capacité à industrialiser les opérations. Et crée un standard de radicalité dans l'exécution.

La culture d'Amazon est un *système complet*, cohérent, transmissible, où chaque principe est une pièce d'un tout.

C'est probablement la dernière innovation managériale du XX^e siècle.

Elle repose sur une idée simple : dans un monde qui change vite, la performance ne vient plus des décisions du sommet, mais de la discipline collective.

¹ Objectives and Key Results. Le terme a plutôt été introduit par John Doerr, qui avait travaillé chez Intel pour Grove. Il a mis en place le système lorsqu'il est arrivé dans le fond d'investissement Keiner Perkins. À ne pas confondre avec le MBO, Management By Objectives, inventé par Drucker dans les années 1950, très descendant et souvent très lourd.



L'hégémonie américaine

Si l'on observe ces modèles qui ont structuré le monde depuis un siècle, un fait saute aux yeux : presque tous semblent venir des États-Unis.

Le taylorisme a été perfectionné par Ford, le Lean a été théorisé et diffusé par Deming¹, les OKR inventés par Grove, et Bezos a réalisé la synthèse la plus puissante de ces approches. Est-on victime d'un biais occidental ?

Il existe en fait une tradition dans la culture managériale américaine d'*explicitement la manière dont on obtient ses résultats*. L'une des conséquences les plus visibles est le nombre impressionnant d'ouvrages publiés par les dirigeants américains devenus des grands classiques.

Ils écrivent parce qu'ils considèrent le management comme un savoir à transmettre, pas comme un pouvoir à conserver.

Le Japon a inventé le Lean, mais ce sont les Américains qui l'ont raconté. L'Allemagne a construit l'un des tissus industriels les plus performants du monde (Mittelstand), mais elle ne l'a jamais conceptualisé. Les pays nordiques ont réinventé la confiance, mais sans en faire une doctrine. L'Asie émergente a démontré une efficacité spectaculaire, mais sans produire de cadre universel.

Le cas de la *Chine* est d'ailleurs un cas à part, car après un capitalisme ultra-compétitif entre 1990 et 2015 ayant donné naissance, entre autres, à Alibaba, Tencent ou Byte Dance, elle est devenue depuis un modèle hybride dans lequel l'état ne se contente pas de réguler, mais intervient aussi directement dans le management.

Les États-Unis n'ont pas seulement perfectionné le fonctionnement des entreprises ; ils en ont fait des modèles.

Ils ont imposé un langage, une grammaire, une vision de l'organisation. Et depuis quarante ans, aucun autre pays n'a su occuper cet espace intellectuel. Cette hégémonie sur la pensée managériale coïncide aussi avec son hégémonie économique, ce qui n'est

probablement pas un hasard.

Il sera intéressant dans les prochaines années de voir si la Chine arrive à dépasser les américains avec son approche beaucoup plus verticale, ou si l'interventionnisme de l'État dans la sphère économique constituera une limite structurelle pour son économie à moyen-terme, comme elle l'a probablement été pour l'Union soviétique via le planisme.

L'absence de modèle est un handicap pour l'Europe

L'Europe compte des entreprises admirées comme IKEA en Suède, Siemens en Allemagne, Michelin et les entreprises du groupe Mulliez en France, Ferrero en Italie mais *aucune n'a transformé sa réussite en un modèle explicite*, transmissible au-delà de sa culture d'origine.

C'est un contraste décisif avec les États-Unis et le Japon dont les modèles explicites créent de la cohérence, de la reproductibilité, de la vitesse et un socle commun de compétences.

Si ces modèles ont tenu dans le temps, c'est parce qu'ils ne reposaient pas seulement sur des règles ou des process, mais sur une posture managériale claire, incarnée chaque jour par des milliers de managers.

En Europe, en l'absence de modèles, les pratiques et surtout les styles managériaux restent *implicites*. Ils vivent dans l'histoire de l'entreprise, dans la personnalité d'un fondateur, rarement dans un système clair, documenté, partagé. Résultat : ces cultures fonctionnent tant que leurs gardiens naturels sont là ; dès qu'ils disparaissent, elles se fragmentent.

Le management devient alors ce qu'il est dans une grande partie des entreprises françaises : une mosaïque de pratiques individuelles, dépendant plus du tempérament d'un manager que d'un cadre commun.

Cette absence de formalisation crée trois limites majeures. La première est le risque de dérive. Sans modèle écrit, chaque manager

¹ Edward Deming, qui s'est lui-même inspiré des travaux de Walter A. Shewhart, a donné plusieurs cycles de conférences auprès des dirigeants japonais après-guerre. Son influence a été profonde sur les entreprises japonaises, au premier rang desquelles Toyota comme l'a dit publiquement Taiichi Ono.



réinvente le management, plus souvent maladroitement que brillamment.

Les écarts se creusent : de rares équipes prospèrent, de nombreuses autres s'asphyxient. Une culture implicite produit toujours des pratiques disparates et souvent des dérives que personne ne voit venir.

La deuxième limite est l'*impossibilité d'améliorer ce qui n'est pas formalisé*. Un modèle implicite ne peut ni se transmettre, ni s'enseigner, ni s'améliorer. IKEA, Siemens ou Michelin excellent, mais ne peuvent pas "mettre à jour" leur système managérial comme Toyota améliore le TPS ou comme les entreprises américaines font évoluer leur culture écrite. Ce qui n'est pas écrit ne peut ni s'ajuster ni s'optimiser.

La troisième limite est une *dépendance forte aux individus*. Une culture managériale implicite dépend du fondateur, du DG, des "anciens", des managers charismatiques. Lorsque ces personnes quittent l'entreprise, la culture s'étiole, se déforme ou se perd.

À l'inverse, un modèle formalisé traverse les générations. Ainsi, l'Europe souffre moins d'incompétence en management que d'un manque de formalisation.

Et sans modèle explicite, les entreprises européennes naviguent à vue, là où les Américains et les Japonais avancent avec des systèmes reproductibles.

L'effet écosystémique des modèles

Un modèle formalisé ne bénéficie pas seulement à l'entreprise qui l'invente. Il crée un véritable effet écosystémique, *capable de transformer l'économie d'un pays entier*.

Le Lean, formalisé chez Toyota, a irrigué toute l'industrie japonaise : Honda, Nissan, Canon, Mitsubishi, Sony et même des hôpitaux et administrations ont été formés au TPS¹. Toyota a éduqué un grand nombre de ses fournisseurs au Lean, faisant monter en qualité toute l'industrie automobile. Le succès mondial

du manufacturier japonais n'est pas celui d'une entreprise isolée, mais celui d'un modèle national que tout un pays s'est approprié, a amélioré et adapté.

Un modèle formalisé permet aussi à un salarié venant de l'entreprise l'ayant créé de l'implémenter facilement dans l'entreprise qu'il rejoint.

C'est exactement ce qu'a fait *John Doerr* aux États-Unis. Après avoir passé 20 ans chez Intel, il est devenu associé dans le fond Kleiner Perkins. // *a introduit les OKR en 1999 chez Google* peu de temps après son investissement dans la start-up. Le modèle s'est alors diffusé comme une traînée de poudre dans le reste de la Silicon Valley chez LinkedIn, Uber, Microsoft, fortement aidé par la mobilité rapide des talents.

L'Europe n'a jamais connu un tel phénomène. Sans modèle formalisé, il n'existe pas de diffusion, pas d'appropriation collective, pas d'amélioration partagée. Chaque entreprise doit tout réinventer seule.

Surtout, en l'absence d'un modèle fonctionnel, et donc managérial, c'est le système de croyances de l'individu qui guidera ses comportements managériaux dans l'entreprise.

Or, ces croyances sont le fruit de son histoire, de sa culture et de son éducation. Elles influencent de manière inconsciente, mais profonde, ses comportements.

Et dans un pays comme la France où la verticalité, le rationalisme et l'individualisme ont un poids important, elles peuvent devenir particulièrement limitantes.

C'est ce que nous proposons d'illustrer dans les deux prochaines parties. Nous essaierons de montrer que cette théorie explique probablement *le retard managérial que nous avons accumulé et qui finit par devenir, au-delà d'un enjeu humain, une menace pour notre souveraineté économique*.

¹ Toyota Productivity System

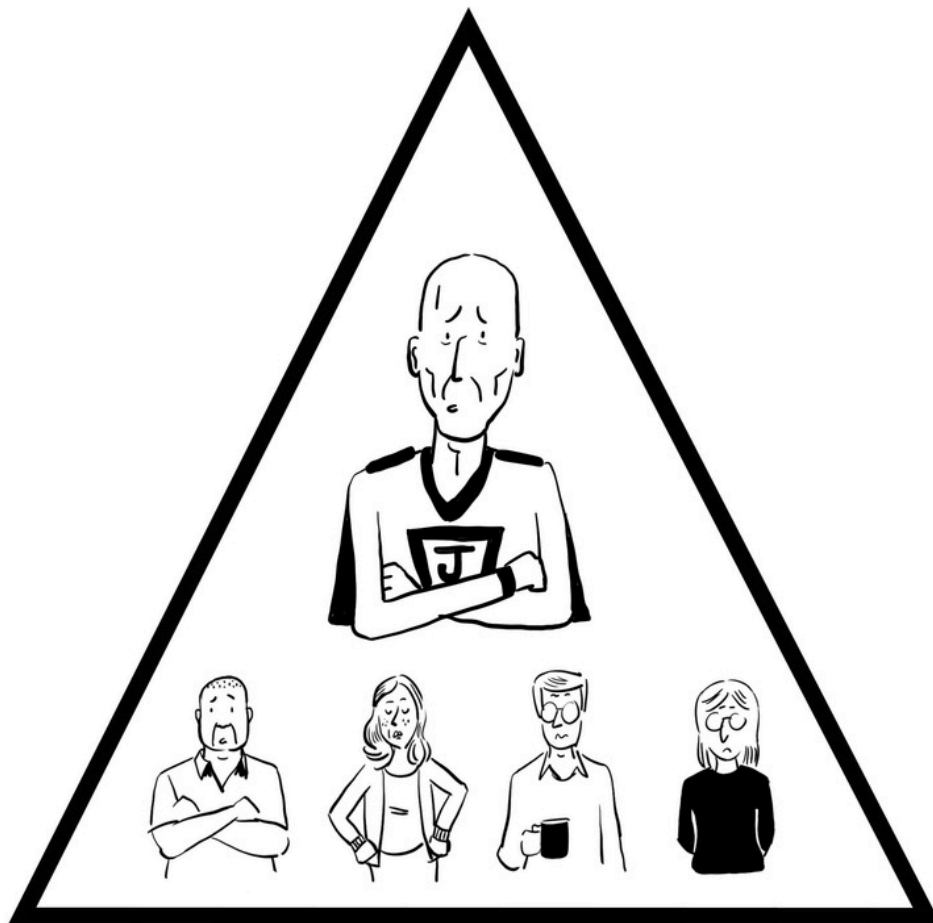
PARTIE 2

Le management français : un retard devenu un handicap



Le retard managérial de la France fait rarement la une des journaux mais il est réel, comme nous le montrerons en nous appuyant sur plusieurs études quantitatives. Il est discret, silencieux, presque invisible, mais ses effets se ressentent partout : dans les transformations qui n'aboutissent pas, dans les organisations qui se figent, dans les talents qui s'épuisent ou s'exilent, et dans les entreprises qui n'arrivent pas à franchir le seuil du leadership mondial.

Notre retard en management n'a rien d'accidentel. Il plonge ses racines dans une histoire longue, culturelle, institutionnelle, parfois même idéologique. Pour comprendre pourquoi la France n'a pas su saisir les grandes révolutions managériales du XX^e siècle - le Lean, les OKR, la discipline d'Amazon - il faut revenir à la manière dont notre pays s'est construit, pense, forme, dirige.





Le constat chiffré : le retard français mis en lumière

Les chiffres révèlent ce que l'intuition présageait.

Intéressons nous d'abord aux résultats de la grande étude annuelle sur l'engagement au travail que mène Gallup¹ chaque année sur 160 000 salariés dans le monde ([lien](#) vers la dernière édition), "State of the global workplace".

Les chiffres au niveau des continents valident la thèse développée dans la partie 1 sur *la primauté des États-Unis et du Japon*. Les États-Unis ont le taux de désengagement le moins élevé à 79%, contre 82% pour l'Asie et 87% pour l'Europe.

Au niveau des pays européens, la France arrive en antépénultième position du classement avec un taux de désengagement de 92% !

Employee Engagement

Gallup Q¹ items: see "Appendix 3: Support Information" for item wording.

Rank	Country	Change	% Engaged	Rank	Country	Change	% Engaged
1	Romania	-2	35	20	Montenegro	0	16
2	Albania	3	29	21	Czech Republic	1	16
3	Kosovo	1	25	22	Netherlands	2	16
4	Sweden	2	24	23	Finland	0	15
5	Iceland	-2	24	24	Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus)	0	14
6	Estonia	-1	24	25	Slovakia	-2	14
7	Malta	0	22	26	Greece	0	13
8	Latvia	-2	22	27	Germany	-3	12
9	Norway	0	21	28	Italy	2	10
10	Denmark	-1	21	29	Belgium	-2	10
11	Hungary	0	20	30	United Kingdom	0	10
12	North Macedonia	-5	20	31	Austria	-1	9
13	Lithuania	-1	19	32	Ireland	-1	9
14	Portugal	1	19	33	Spain	0	9
15	Cyprus	0	18	34	Luxembourg	0	8
16	Bosnia and Herzegovina	-3	17	35	Poland	-2	8
17	Slovenia	1	17	36	France	1	8
18	Bulgaria	-1	17	37	Switzerland	-1	8
19	Serbia	0	17	38	Croatia	-5	7

[Back to region](#)

Notre management est-il vraiment la cause de ce chiffre si élevé ? Ne faut-il pas chercher plutôt une explication du côté de critères culturels comme notre mécontentement légendaire ? Gallup nous apporte une réponse.

70% de l'engagement d'une équipe dépend de son manager.

Le désengagement massif que connaît la France est donc en grande partie lié à un management défaillant.

Une autre étude de McKinsey, intitulée "*L'humain, capital au cœur de la performance durable*", apporte un regard intéressant sur la France.

Dans ce document, le cabinet de conseil anglo-saxon a analysé et catégorisé plus de 1800 entreprises mondiales selon 4 modèles organisationnels : les entreprises focalisées sur la performance, l'humain, les deux ("double focale"), et enfin celles, *conventionnelles*, qui ne se distinguent par aucun marqueur ou trait caractéristique.

Le premier enseignement est que les entreprises à *double focale sur-performent largement les autres*. Elles ont ainsi 3,6 fois plus de chances que la moyenne d'accéder au statut de champions mondiaux. Plus résilientes, elles enregistrent aussi le plus faible taux de départs volontaires.

Un deuxième enseignement majeur est le décalage de répartition qui existe entre les entreprises françaises et l'échantillon mondial : *les entreprises conventionnelles sont sur-représentées en France* (77 % contre 55 % à l'échelle mondiale), celles à double focale sont sous-représentées (2% contre 9% !)

Enfin, citons une dernière étude qui pointe les différences de management entre la France et les autres pays européens, celle de l'IGAS² sur les "Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France" ([lien vers le rapport](#)).

Elle révèle que les pratiques françaises sont plus verticales et hiérarchiques que celles de nos voisins, conduisant à une plus faible autonomie pour les travailleurs français par rapport au reste de l'Europe (6 points de moins).

Comme nous le disions en conclusion de la partie 1, en l'absence de modèles managériaux, les managers doivent inventer leurs propres pratiques managériales et adoptent des comportements directement influencés par leur système de croyances.

Or, en France, notre héritage culturel, politique et éducatif nous inculque des croyances où dominant le rationalisme, la verticalité et l'individualisme.

1 L'un des plus grands instituts de sondage américain. L'engagement est défini à travers 12 questions. L'enjeu dans cette partie n'est pas de commenter la définition de l'engagement qui est évidemment discutable, mais bien de comparer les résultats entre les pays et les continents.

2 Inspection Générale des Affaires Sociales



Ces croyances poussent beaucoup de managers dans une posture de sauveur, limitante pour eux par la charge mentale qu'elle leur inflige¹, et limitante pour leurs collaborateurs qui se retrouvent infantilisés. Au final, c'est du perdant-perdant, et c'est toute l'entreprise qui en paie les conséquences.

Héritage culturel : cartésianisme et primauté de la raison

La France est le pays de Descartes, de Pascal, de Lavoisier, de la clarté et des idées. Nous avons érigé la logique en vertu supérieure et la rationalité en boussole universelle. Cette tradition intellectuelle nous honore, mais elle a un revers.

Nous avons tendance à croire que l'humain fonctionne comme un système réglable et prévisible.

Dans notre imaginaire, l'organisation est une machine. Les collaborateurs réagissent comme des variables. Les comportements se corrigent par des processus. Les motivations se pilotent par des primes. Les résistances se résorbent par des organigrammes.

C'est l'héritage mécaniste de Ford, mais sans le système qui l'a rendu efficace, et surtout sans son dépassement quand les salariés ont commencé à le rejeter.

Le management français est souvent un management *conceptuel*. Il pense l'humain plus qu'il ne l'observe. Il théorise plus qu'il n'incarne. Or, les organisations ne sont ni des équations ni des machines que l'on règle ponctuellement. Elles sont des écosystèmes vivants, mais nous les traitons comme des horloges.

Héritage politique : verticalité française et centralisation

La France est jacobine. Elle a été façonnée par un État central, un pouvoir fort, un imaginaire vertical. Du Roi-Soleil à la Ve République

jupitérienne, notre culture aime la clarté du sommet. Nous avons la croyance qu'un pouvoir vertical sera plus efficace.

Dans les entreprises, cela s'est traduit par un modèle implicite dans lequel le dirigeant décide, le manager contrôle, le collaborateur exécute.

La contradiction est vécue comme une *trahison*. Les discussions deviennent rapidement des confrontations. Le dialogue social ne peut plus exister, aux antipodes du modèle allemand qui sait faire exister la co-construction. Ce qu'il s'est passé à l'assemblée nationale fin 2025 n'en est qu'une triste illustration, les partis n'arrivant pas à se mettre d'accord faute de majorité absolue.

Ce schéma a longtemps fonctionné, mais il ne résiste plus au monde actuel : mouvant, incertain, distribué.

Désormais, la verticalité ralentit, étouffe, démotive.

Elle empêche l'autonomie, la confrontation constructive de points de vue divergents, la co-création, l'adaptabilité, autant de valeurs devenues indispensables.

La France confond souvent leadership et autorité.

Elle peine à concevoir qu'un manager puisse *guider sans diriger, accompagner sans imposer, soutenir sans contrôler*. Cette confusion n'est pas morale : elle est culturelle.

Héritage éducatif : exécution plutôt que le leadership

La France aime à croire qu'elle forme les meilleurs ingénieurs du monde. Et, d'une certaine manière, c'est vrai : nos grandes écoles produisent des esprits brillants, dotés d'une rigueur intellectuelle exceptionnelle.

Mais ce que notre système éducatif ne voit pas, ou ne veut pas voir, **c'est qu'il forme d'abord des exécutants brillants, pas des managers de talent ou des inventeurs de génie.**

¹ 56% des salariés identifiés par les RHs pour manager ne le souhaitent pas selon une étude [Cegos](#) et 52 % des professionnels de la génération Gen Z ne souhaitent pas devenir managers intermédiaires, le chiffre monte même à 77% en France selon le cabinet de recrutement [Robert Walters](#) !



Nos écoles forment très peu au management, qu'elles soient d'ingénieur ou de commerce. Selon l'ANACT¹ qui a auditionné plus de 250 entreprises pour son rapport "Apprendre à manager le travail" publié en 2017, la part du temps d'apprentissage dédiée à la compréhension des organisations sous son volet humain est très faible, aussi bien dans les écoles d'ingénieurs que dans celles de management.

C'est un vrai problème car les diplômés de ces écoles sont ceux qui vont diriger nos plus grandes entreprises.

68% des dirigeants du CAC 40 sont issus des grandes écoles, les trois-quarts venant d'une école d'ingénieurs².

On pourrait y voir une opportunité unique de générer des innovations technologiques de rupture. Malheureusement, ce n'est quasiment jamais le cas, car une fois devenus PDG, la plupart de ces "ingénieurs" ont cessé de l'être depuis longtemps. *Ce sont plutôt des gestionnaires, des profils administratifs, formatés pour piloter des comités, gérer des équilibres politiques, maîtriser la gouvernance.*

Ils dirigent sans toucher le produit, sans entrer dans la technologie, sans façonner la vision technique de l'entreprise. Ce sont des arbitres, pas des inventeurs.

Nos cursus d'excellence sur-valorisent les sciences dures auprès de leurs élèves mais nos entreprises sous-utilisent cette expertise une fois qu'ils sont devenus managers.

Aux États-Unis, c'est exactement l'inverse. Le PDG n'est pas un gestionnaire ; c'est le premier ingénieur de l'entreprise. Son pouvoir vient de ce qu'il sait faire, pas de l'école où il est allé. Nadella dirige Microsoft parce qu'il comprend en profondeur les systèmes distribués.

Jensen Huang a bâti NVIDIA parce qu'il maîtrise l'architecture GPU mieux que n'importe qui. Larry Page, Sergey Brin, Mark Zuckerberg ou Elon Musk sont capables de challenger une équipe d'ingénieurs sur le moindre détail technique. Aux États-Unis, un PDG ne renonce pas à sa technicité en accédant au sommet, puisque c'est souvent elle

qui l'y a propulsé. Et lorsqu'il a besoin de compétences en gestion, finance ou RH, il s'entoure des meilleurs COO et CFO³ du pays. Tous ces PDGs se font accompagner par des moteurs dont le plus célèbre restera *Bill Campbell*, le "Trillion dollars coach"⁴. Le système est conçu pour préserver l'énergie créative du fondateur, pas pour la diluer dans la bureaucratie.

Et pendant que les États-Unis protègent leurs ingénieurs visionnaires, la France fait exactement l'inverse avec ses ingénieurs experts.

Les meilleurs techniciens, ceux qui adorent comprendre, résoudre, concevoir, sont presque systématiquement poussés vers le management, un rôle qu'ils n'ont ni demandé ni désiré. On leur retire un travail qui les passionne pour leur confier des réunions, des arbitrages, des évaluations de performance et des tâches administratives.

Et la plupart y perdent leur plaisir, leur excellence, leur créativité et la reconnaissance de leurs pairs. Et finissent par aller travailler aux... États-Unis, qui sont friands de nos ingénieurs et leur permettent de faire ce qu'ils aiment, à savoir leur métier d'ingénieur. Le consulat français parle de 12 000 ingénieurs français travaillant dans les entreprises de la Silicon Valley, sur 416 000 en 2019, soit 3% du total (source).

En France, nous formons des ingénieurs d'exception... puis nous les empêchons de mettre en pratique leur expertise.

Quand la France avait un modèle

La France n'a pas toujours été en retard. Entre 1945 et la fin des années 1970, elle a même rivalisé avec les États-Unis et le Japon. Le Concorde, le *nucléaire civil*, *Ariane*, le *Minitel* ou le *TGV* n'étaient pas des accidents : ils étaient le produit d'un modèle cohérent, celui de l'État-stratège, où la planification, l'ingénierie lourde et la stabilité de long terme formaient un système parfaitement adapté aux défis de l'époque. Pendant que le monde se reconstruisait, la France disposait d'un

¹ Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

² Étude du cabinet Russel Reynolds ³ Chief Operations Office et Chief Financial Officer

³ Livre co-écrit par Eric Schmidt, ancien PDG de Google, coaché par Campbell (tout comme Steve Jobs, Jeff Bezos, Larry Page et Sergey Brinn (Google), Sheryl Sandberg ex n°2 de Facebook, Jack Dorsey de Twitter)...



avantage organisationnel réel.

Puis les règles du jeu ont changé. Dans les années 70 et 80, le Lean au Japon et le management par les objectifs aux États-Unis émergent. La France, elle, reste sur son modèle vertical d'après-guerre, comme si le monde industriel n'avait pas basculé.

Elle privatise sans créer de culture managériale moderne, imite à moitié les États-Unis en adoptant la financiarisation mais pas l'esprit entrepreneurial, et n'adopte jamais le Lean en profondeur.

Résultat : elle se retrouve sans modèle.

Ce vide stratégique explique probablement nos échecs répétés, malgré des candidats sérieux, à faire émerger de nouveaux champions mondiaux.

La micro-informatique malgré *Thomson* et Bull, internet malgré le Minitel, les plateformes en ligne malgré *Viadeo* et *Dailymotion*, les objets tactiles malgré *Archos*, et maintenant l'IA même si *Mistral*¹ a peut-être encore un rôle à jouer...

À chaque vague, la France arrive trop tard ou trop timidement, non par manque de talent, mais parce que son modèle organisationnel n'est pas fait pour ces environnements rapides, décentralisés et expérimentaux.

Là où il faudrait autonomie, vitesse, itération et culture produit, nous opposons hiérarchie, process, silos et carrières administratives. Là où les États-Unis laissent les ingénieurs innover, nous les transformons en gestionnaires. Là où le Japon valorise l'intelligence du terrain, nous valorisons l'intelligence bureaucratique.

La vérité est simple : la France a cessé de gagner le jour où elle a cessé d'avoir un modèle.

Le monde avance avec des systèmes managériaux cohérents ; nous stagnons avec des héritages.

Ce n'est pas le talent français qui nous manque, mais la culture qui permettrait de le libérer.

Pour ceux qui penseraient que cela reste encore trop théorique, en voici des illustrations concrètes à travers trois études de cas.

¹ On peut se demander comment Mistral pourra s'imposer dans l'IA, même en ayant levé 1,7 Mds€ en septembre 2025, tant les moyens déployés par les champions américains sont colossaux. Pour mettre en perspective cette levée pourtant record, Google (Gemini) et Microsoft (Open AI) ont généré respectivement 100 et 88 milliards de résultat net en 2024...

PARTIE 3

Études de cas : l'absence de modèle conduit à l'échec



Cette troisième partie va tenter de montrer concrètement comment l'absence de modèle managérial empêche certaines de nos entreprises les plus importantes de s'imposer dans la course mondiale, voire tout simplement de survivre.

Nous avons retenu pour ces études de cas Peugeot (par opposition à Toyota), Casino (par opposition à Amazon) et le modèle des scales-ups à travers ManoMano par opposition aux entreprises familiales (Leroy Merlin).





Peugeot : un leader inspirant mais épuisant

Il existe peu de contrastes aussi éclairants que celui entre Peugeot et Toyota. Deux constructeurs centenaires, deux cultures industrielles très profondes, mais deux manières presque opposées de concevoir le rôle du management.

Peugeot, avant de devenir Stellantis, fut longtemps une maison familiale, structurée autour d'un paternalisme social assumé. On y soignait les ouvriers, on protégeait les territoires, on construisait des logements et des hôpitaux. Mais ce modèle avait un revers : une vraie difficulté à se transformer et une bureaucratie lourde.

À partir de 2012, *l'effondrement est brutal* : pertes historiques, recul des ventes et plan de sauvetage. La famille perd son contrôle exclusif. C'est dans ce contexte que Carlos Tavares arrive en 2014, avec un mandat clair : sauver l'entreprise coûte que coûte.

Son management sera à la fois admiré et redouté.

Admiré car il réussit la prouesse de redresser Peugeot, de réussir la fusion avec Opel puis Chrysler tout en devant gérer la crise de la Covid. Il définit une vision claire pour l'entreprise, et redonne du sens au travail des trois cent mille salariés du groupe qui savent où ils vont et pourquoi.

Tavares est admiré en interne, il a un côté omniscient qui impressionne, que certains décrivent comme à la limite du *gourou*. Peugeot, devenu Stellantis, réussit à restaurer une rentabilité spectaculaire culminant autour de 13% en 2022 quand Toyota doit se "contenter" de 8% durant cette période.

Mais derrière cette sur-performance financière impressionnante se cache une gestion de l'humain très différente du japonais, qui va conduire à l'épuisement des salariés jusqu'à atteindre un point de non-retour.

Tavares se qualifie de psychopathe de la performance.

Il rentre clairement dans la catégorie des entreprises focalisées sur la performance de l'étude de McKinsey évoquée au début de la partie 2.

Il restaure la rentabilité de l'entreprise, mais à quel prix ?

Son management est dur, il prévient qu'il va y avoir "du sang sur les murs". Il utilise la compétition interne comme levier de performance, par exemple en mettant en concurrence ses usines pour l'attribution de la production d'une voiture à celle qui affichera le coût de revient le plus faible. Les syndicats, eux, parlent d'une bascule culturelle profonde. Comme le résume Benoît Vernier (CFDT) : " On ne fait plus des voitures, on fait du fric. »

Tavares manage par les *chiffres* et les objectifs. Il fait disparaître les jeux de politique au profit d'une méritocratie dans laquelle ceux qui parviennent à atteindre leurs objectifs sont promus, les autres sont sortis. Cette mise en tension permanente produit des résultats spectaculaires mais n'est pas tenable sur le long terme.

La marge progresse mais l'humain régresse.

À Mulhouse comme à Poissy, plusieurs salariés décrivent un climat d'exigence extrême, parfois d'épuisement. Selon La Voix du Nord : « Les salariés parlent d'épuisement et d'un management par la peur, avec des objectifs toujours plus élevés ».

Le système Tavares finit par s'effondrer en 2024 avec un profit warning, une chute du cours et des profits (jusqu'à 70% selon certains analystes), des stocks invendus, notamment aux Etats-Unis, et la perte d'un tiers des parts de marché en Europe.

Cette même année, Toyota réalise 32 milliards d'euro de bénéfice net pour une marge nette d'environ 11%.

La stratégie de Stellantis n'était pas seulement intenable sur le moyen-long terme, elle a détruit de la valeur en faisant partir de nombreux talents rebutés par le management vers des environnements plus soutenables.



Casino : une stratégie visionnaire qui oublie l'humain

L'histoire de Casino et de son dirigeant Jean-Charles Naouri est peut-être l'une des plus révélatrices sur la capacité de la France à produire des dirigeants aussi brillants intellectuellement que désintéressés par l'humain, réduisant quasiment à néant la possibilité que leur entreprise s'inscrive dans la durée.

Naouri est un pur produit de notre fabrique à élites : bac à 15 ans, ENS, agrégé de mathématiques, Harvard et ENA ! Qualifié par la presse économique à la fin des années 90 de *Mozart de la finance*, il multiplie les montages financiers ingénieux pour rester actionnaire majoritaire du groupe et en maximiser la profitabilité.

Naouri n'excelle pas que dans les chiffres : sa vision stratégique est aussi remarquable.

Il anticipe avant tout le monde les grandes évolutions de son secteur. D'abord la fin des hypers et le retour du commerce de proximité en centre-ville avec les enseignes Monoprix, Franprix et Petit Casino. Puis il perçoit l'enjeu d'une expansion internationale sélective, notamment au Brésil avec Grupo Pão de Açúcar qui devient vite un moteur majeur de croissance pour le groupe.

Naouri perçoit aussi avant les autres la menace que représente le *e-commerce* et Amazon. Mais il y répond par une stratégie, en entrant au capital de C-Discount dès 2000, sans comprendre qu'Amazon allait gagner grâce à un modèle où l'humain occupe une place prépondérante.

Car Naouri était sûrement un génie financier et stratégique, mais pas managérial.

Le management est resté dans son angle mort, privant probablement le groupe des capacités d'adaptation dont il aurait eu tant besoin sur les dernières années, et expliquant la différence de trajectoire entre Amazon et Casino.

Même les "Mozart de la finance" ont besoin d'un modèle de fonctionnement humain pour que la musique dure.

Seulement, Naouri n'est pas à l'aise avec l'humain, et en premier lieu avec lui-même. On le décrit comme *solitaire* et dirigeant, reclus dans son bureau parisien muni d'une double porte empêchant les visiteurs de se croiser.

L'humain est imprévisible, contrairement aux chiffres, et plus difficile à contrôler, expliquant probablement une forme de paranoïa dans son management, comme cet ancien cadre en témoigne dans le Monde : « C'est un groupe où les gens avaient peur. Peur d'être suivis, d'être surveillés, d'être écoutés. Cela m'a changé, je suis devenu extrêmement méfiant. »

Beaucoup de témoignages parlent d'un management par la *peur*, peut-être une autre manière pour Naouri d'exercer un contrôle dans un domaine moins rationnel que la finance.

Il contrôle tout, jusque dans les moindres détails des chiffres opérationnels, comme par exemple les écarts de prix par produit entre CDiscount et Amazon lorsque le géant américain est arrivé en France.

Mais d'autres sons de cloche lui reconnaissent de vrais qualités de management, comme celle de déceler le potentiel de ses collaborateurs, même s'ils n'avaient pas les mêmes diplômes que lui. L'exemple d'Emmanuel Grenier, qui a fini DG de CDiscount en ayant commencé par des fonctions de base, l'illustre bien.

Il était aussi capable de reconnaître ses défauts et de s'entourer de gens *complémentaires*, à condition qu'ils fassent preuve d'une loyauté sans faille, probablement l'une des valeurs les plus importantes dans son rapport à l'autre. Il pouvait entendre les avis contraires de ses proches collaborateurs, même si à la fin, c'est lui qui décidait.

Sa véritable limite dans la gestion de l'humain en tant que DG aura peut-être été finalement son incapacité à mettre en place un *modèle* de management explicite au sein du groupe, ce qui a laissé la place à des comportements disparates et souvent toxiques, sans qu'ils ne puissent être recadrés. À l'inverse, le modèle d'Amazon est tellement ancré qu'il crée un alignement extrêmement puissant des



comportements des salariés produisant des intérêts composés particulièrement visibles sur le long terme.

Même l'aspect financier qui a longtemps été l'un des points forts de Naouri finit par devenir sa plus grande faiblesse : le poids de la dette est devenu tellement insoutenable qu'il rend le groupe vulnérable aux fonds vautours.

Pour redresser le cours de l'action, le groupe se focalise sur le court-terme. La pression qui pèse sur les équipes terrain devient de plus en plus forte. Mais il est déjà trop tard.

Naouri a pris les rênes opérationnelles de Casino en 2005. Le groupe culmine à 325 000 employés au sommet de sa gloire en 2015 avant de brutalement redescendre à un peu moins de 30 000 personnes en 2024.

Sur la même période, Amazon, fondé en 1994, compte 230 000 salariés en 2015 et atteint le chiffre faramineux de 1 500 000 en 2024. Le système Amazon comporte certainement beaucoup de limites, mais Bezos a été capable de *décentraliser son management* et de créer l'une des cultures les plus fortes du monde moderne.

Il s'est appuyé sur des principes clairs et surtout partagés par tous les employés qui ont rendu l'entreprise plus forte chaque année.

Naouri avait peut-être son propre système, mais il ne l'a jamais formalisé, ni surtout transmis à ses collaborateurs.

Tout reposait sur lui et le système a fini par s'écrouler, car aucun homme seul, aussi visionnaire soit-il, ne peut porter le poids d'une aussi grosse entreprise.

Les scales-ups : la culture n'est pas une intention

Sous la présidence d'Emmanuel Macron, la France se voit en "start-up nation" et rêve d'une nouvelle économie portée par des entrepreneurs visionnaires, bienveillants et responsables, bien décidés à "changer le

monde".

Et pourtant, derrière la rhétorique inspirante du Next 40, derrière les grands discours autour d'une culture basée sur la transparence, l'impact et l'horizontalité, le constat après plus de 10 ans a un goût amer : *la plupart de ces entreprises ont reproduit, en accéléré, les pires travers du management français*, parfois même avec plus de violence que les grands groupes qu'elles critiquaient.

À tel point qu'aujourd'hui, le Next 40 serait plutôt le Never 40.

Pour cette dernière étude de cas, nous avons choisi d'opposer deux modèles, celui de la scale-up à travers *ManoMano* (mais nous aurions pu en choisir d'autres) à celui de l'entreprise familiale (*Leroy Merlin* et la famille Mulliez, mais là aussi nous aurions pu en choisir d'autres, comme Michelin).

Pour information, l'auteur de ce livre a travaillé 3 ans chez ManoMano. Cela fut une expérience riche, intense, souvent passionnante. Il n'éprouve aucune animosité pour cette entreprise, est parti en très bons termes, mais cela n'empêche pas d'en tirer un bilan.

ManoMano, comme beaucoup d'entreprises de la nouvelle économie française, a été fondée par des entrepreneurs brillants, sincèrement animés par une volonté de créer un modèle différent, notamment sur le plan humain. C'est à ses débuts une entreprise agile, rapide et inventive car très *frugale*.

Ses fondateurs parlent volontiers de confiance, de responsabilisation, d'impact social, bref un discours qui place l'humain au cœur de la stratégie. Et encore une fois, ce discours est vraiment sincère. Mais dans les faits, le management quotidien a pu devenir parfois encore plus directif que dans les grands groupes. Comment expliquer ce glissement ?

Les levées de fonds massives ont probablement verticalisé un management qui se voulait horizontal. ManoMano a levé plus de 500M€ d'euros entre 2017 et 2021. Plus on lève, plus il faut exécuter. Et plus il faut exécuter, plus il faut



contrôler, donc centraliser. Ce qui était à la base une start-up relativement horizontale finit comme une PME hyper-hiérarchisée.

Pour mieux manager, et faute d'un modèle français de référence, on s'inspire du modèle américain de la Silicon Valley. On applique notamment le système des *OKR*, *mais mal*. Plutôt qu'un outil de clarté, il devient un outil de contrôle, le document présenté par les deux fondateurs allant jusqu'à compter 350 sous-objectifs.

Les capitaux levés permettent d'acheter du trafic sur Google et de générer une croissance rapide. Il faut recruter et sénioriser le top-management. Et c'est peut-être là que l'absence d'un modèle managérial se fait le plus sentir.

On embauche des profils d'horizons variés amenant chacun avec eux une pratique managériale héritée de leur entreprises d'origine : Amazon, Casino, Fnac, Bain...

Mais la culture de ManoMano n'est pas assez forte pour les fusionner et les homogénéiser.

L'entreprise se met à fonctionner différemment selon les départements. Des conflits apparaissent, la collaboration se grippe, les frustrations augmentent et les collaborateurs s'épuisent.

Plutôt que de remettre en question un système qui conduit dans le mur et ralentir, on change les personnes (3 comités de direction en 6 ans), et on lève encore plus de fonds, en espérant que les mêmes causes produisent des effets différents.

ManoMano, créé en 2013, culmine en 2022 à 1 100 employés après la crise du Covid avant de devoir décélérer brutalement lors de l'assèchement brutal des financements en 2022. Aujourd'hui, elle compte 530 salariés et a revu ses ambitions à la baisse, notamment celle de concurrencer une entreprise beaucoup plus âgée, Leroy Merlin. La comparaison avec cette dernière offre un contraste saisissant.

Pas de discours flamboyant, de promesses d'hypercroissance, de levées de fonds ou de grand storytelling d'entreprise. Pourtant, Leroy Merlin performe, année après année, décennie après décennie. Sur le digital, elle offre aujourd'hui une

expérience largement équivalente, voire supérieure à ManoMano (et c'est l'ancien responsable du site qui le reconnaît sans amertume).

Comme toutes les entreprises du groupe Mulliez, la culture de Leroy Merlin valorise le *terrain*. La vérité n'est pas dans un deck PowerPoint préparé pour un board meeting, mais dans le magasin, avec les clients, les équipes, les artisans.

L'organisation est réellement *responsabilisante* quand chez ManoMano chaque décision, y compris une ligne de budget de 1000 euros, remontait aux fondateurs.

Les magasins disposent d'une autonomie remarquable : les équipes prennent des décisions, adaptent, ajustent, innove. La confiance précède la performance. Les collaborateurs sont traités comme des personnes adultes.

Et surtout, le groupe a une vision long-terme compliquée à défendre dans le monde de la tech où l'on regarde tous les mois si l'on fait les chiffres du BP.

Leroy Merlin ne cherche pas à « optimiser la marge » en trois mois mais à transmettre un groupe solide dans vingt ans. Cela apporte de la stabilité et de la compétence, quand les salariés de start-ups restent en moyenne moins de trois ans...

Enfin, même s'il est discret, le management est profond. Il y a moins de grands discours mais une vraie pratique managériale. Là où certaines scale-ups prônent l'horizontalité, Leroy Merlin la pratique réellement, même de manière imparfaite.

Et dans un monde qui change de plus en plus vite, paradoxalement **ce sont peut-être les organisations les plus patientes qui gagnent, et pas celles qui courent plus vite que leur capacité à apprendre.**

La nécessité d'un modèle français

Certains pourraient nous reprocher de ne voir avec ces études de cas que le verre à moitié



vide, oubliant certaines réussites mondiales d'entreprises françaises comme LVMH ou CMA-CGM, pourtant pas forcément réputées pour leur management.

On pourrait même arguer que *Bernard Arnault* a fabriqué un modèle d'entreprise incroyable lui ayant permis de bâtir le leader mondial du luxe en quelques décennies. Il a laissé une autonomie forte aux marques, a recruté les meilleurs directeurs artistiques, a parfaitement intégré les différentes maisons et a imposé une discipline financière quasi militaire.

Il s'agit bien d'un modèle de fonctionnement, mais qui se concentre sur la gouvernance et la gestion, sans prendre en compte la dimension humaine faute d'un modèle managérial sous-jacent.

Un bon test sera de savoir s'il survit au départ à la retraite de Bernard Arnault. Il serait aussi intéressant de creuser en interne pour savoir à quel point ce modèle de fonctionnement a été explicité.

Et quid de nos entreprises reconnues pour la qualité de leur management, comme *Décathlon* ou *Michelin* ? Ce sont des réussites inspirantes, qui ont été analysées à plusieurs reprises, mais elles n'ont pas élaboré de *système explicite* (ou si elles l'ont fait ne l'ont pas partagé) dont pourraient s'inspirer d'autres entreprises françaises pour accélérer leur développement.

L'absence d'un modèle managérial français est probablement ce qui nous empêche aujourd'hui de créer des champions mondiaux dans le secteur des nouvelles technologies pourtant indispensables à notre souveraineté économique et stratégique.

Nos scales-ups qui devaient donner naissance à ces champions sont un archétype : celui d'entreprises sincères dans leurs intentions, mais prisonnières d'un système culturel français très puissant, vertical, analytique, élitiste et sous pression financière, qui n'est contrebalancé par aucun modèle managérial.

Adapter le modèle américain ou japonais ne semble pas la solution : comme ils restent très dépendants de la culture du pays qui les a créés, la greffe échoue plus souvent qu'elle ne réussit.

Si la France veut retrouver une place de leader dans le monde économique, elle doit cesser de traiter le management comme un mal nécessaire que l'on délègue à la fonction RH et commencer à le considérer comme un sujet stratégique à penser en termes de modèle au niveau du comité de direction, voire même du dirigeant.

Elle doit aussi probablement revoir son modèle éducatif car toutes les études de cas présentées plus haut mettent en scène des dirigeants sortis du système des grandes écoles.

Ce n'est sûrement pas un hasard si l'une des seules réussites techniques d'envergure des dernières décennies, Free, a été fondée par un entrepreneur qui justement n'est pas sorti de ce système : Xavier Niel.

Mais paradoxalement, même si elle a globalement raté les dernières grandes transformations managériales, la France a peut-être une opportunité unique d'être précurseur sur le prochain modèle gagnant.

Car si les modèles qui ont dominé les dernières décennies ont permis des performances spectaculaires, ils révèlent aujourd'hui leurs limites : sociales, environnementales, mais aussi profondément humaines.

La promesse d'efficacité qui les portait commence à s'éroder, et les coûts invisibles qu'ils génèrent deviennent impossibles à ignorer.

Enfin, le monde du travail a basculé : nouvelles aspirations, rapport différent au sens, quête d'autonomie, remise en question de sa nature même de simple échange marchandise-temps...

La crise du Covid n'a fait qu'accélérer ce mouvement qui avait déjà débuté avant.

Face à ces mutations sociales profondes, les modèles managériaux sont restés figés, et n'ont finalement que peu évolué depuis les années 1990.

Même celui d'Amazon, souvent présenté comme moderne, n'est en réalité qu'une synthèse brillante de deux héritages, le Lean et le management par objectifs, plutôt qu'une



véritable rupture.

Le décalage entre les attentes des nouvelles générations et la manière dont les organisations fonctionnent n'a jamais été aussi profond.

Ce constat en appelle un autre, encore plus décisif : si chaque époque a été façonnée par un modèle managérial dominant, quel sera celui du prochain cycle ?

L'histoire montre que les systèmes qui s'imposent ne remplacent pas simplement les précédents : ils les intègrent, les dépassent, et les réinventent.

Depuis vingt ans, plusieurs tentatives ont émergé — entreprises libérées, organisations Opales et autres modèles radicaux — cherchant à répondre aux limites du management traditionnel.

Certaines ont été audacieuses, inspirantes, parfois révolutionnaires.

Mais aucune n'a réussi à s'ancrer durablement ni à passer à l'échelle.

Pour comprendre pourquoi, et pour saisir ce qui manque encore à l'équation, il faut désormais examiner de près ces expérimentations avortées et ce qu'elles révèlent sur les impasses actuelles du management.

PARTIE 4

Pourquoi aucun nouveau modèle n'a émergé ?



Depuis les années 1980, le monde cherche désespérément un nouveau modèle managérial.

Il a beaucoup essayé : les équipes "Agile", les *holarchies*, les *cercles de consentement*, les entreprises *libérées*, les organisations *Opale*, les mouvements "*humanocracy*", les holonomies fractales, les tentatives hybrides à la Ouchi...

Aucune n'a tenu, dépassé quelques cas atypiques ou donné naissance à un modèle reproductible. Aucune n'a fait ce que le Lean a produit dans les années 60, ce que le management par objectifs a changé dans les années 70, ou ce qu'Amazon a perfectionné depuis vingt ans.

Pourquoi ?

Parce que, malgré leur diversité, tous ces modèles partagent une même limite : ils changent la structure, jamais la posture.

Ils redessinent les organigrammes, mais pas les relations. Ils créent des règles nouvelles sans jamais toucher aux fondations humaines : la manière dont un manager se voit, écoute, décide, accompagne, exerce le pouvoir.

Ils se heurtent tous à une même vérité.

On ne répare pas un système humain avec un schéma organisationnel.





La structure avant la posture

La plupart des modèles alternatifs commettent la même erreur : ils tentent de transformer l'organisation par ses couches visibles : gouvernance, rituels, schémas de décision, dissolution hiérarchique.

Ils veulent modifier l'environnement, mais l'environnement est le niveau le plus bas de la pyramide de Dilts¹.

La réalité humaine fonctionne à l'inverse.



Ce n'est pas l'environnement, étage le plus bas, qui façonne les comportements. Ce sont les étages les plus hauts : d'abord le *rôle* que l'on pense devoir jouer, puis les *valeurs* que l'on porte.

Si un dirigeant décide pour les autres, corrige, tranche, impose, c'est rarement parce qu'il est autoritaire par nature. Ce n'est peut-être même pas parce qu'il aime le pouvoir.

C'est parce qu'il se voit, très sincèrement, dans un rôle de sauveur.

Les études de cas précédentes l'ont montré : les dirigeants français se sentent investis d'un mandat spécial. Ils pensent, souvent avec une réelle bonne foi, être les seuls à pouvoir protéger l'entreprise, comprendre les enjeux, résoudre les problèmes, voir plus loin que les autres.

Ce rôle, ou cette posture de sauveur, structure leurs *valeurs* (efficacité, impact, loyauté), les

capacités qu'ils mobilisent (analyse rapide, décision forte, assertivité), et inévitablement leurs *comportements* : donner la solution, accélérer, trancher, corriger...

Et cette posture ne reste jamais confinée au sommet. Elle ruisselle.

Elle se diffuse dans l'organisation comme une norme implicite. Les managers intermédiaires l'adoptent par loyauté, par pression culturelle, ou simplement parce qu'ils pensent que "c'est comme ça qu'on fait bien son travail".

Les nouveaux modèles tentent de transformer l'environnement, à travers les règles, la gouvernance ou les rituels, mais la posture profonde, le rôle intérieur du manager, lui, reste intact.

Et quand la tension monte, le naturel revient au galop : on reprend le contrôle, on simplifie, on centralise. On recrée les comportements anciens dans un cadre neuf, souvent plus fragile encore.

Ainsi, même dans les entreprises qui se disent "libérées", les mêmes schémas reviennent : les managers continuent de sauver, et les équipes continuent de se laisser sauver, endossant fatalement le costume de la victime qui renforcera la posture de sauveur² du manager.

L'inertie d'une organisation déjà existante

Même si les entreprises libérées ou Opale avaient mis la posture au centre, la transformation aurait fait face à une deuxième difficulté : l'inertie des organisations déjà établies.

Une entreprise n'est pas une feuille blanche, c'est un organisme vivant, traversé par des routines, des rapports de force, une mémoire profonde, souvent même inconsciente.

Peut-être que dans une start-up de dix personnes, homogène culturellement, soudée par un projet, la réinvention est possible. Mais dans une entreprise de 5 000 personnes, elle

1 Dilts est l'un des pères de la PNL (Programmation Neuro Linguistique). Il a développé le modèle de la pyramide en s'inspirant des travaux de Grégory Bateson et de Bertrand Russels pour expliquer les comportements humains. Il a coaché de nombreuses entreprises américaines (Apple, Microsoft...). Plus d'informations sur cet outil [ici](#).

2 C'est exactement le mécanisme du triangle dramatique de Karpman (plus de détails [ici](#)).



devient une quasi-impossibilité structurelle. Ne parlons même pas d'une entreprise du CAC 40. En outre, même si un dirigeant faisait preuve d'une forte volonté, le risque que ferait peser une telle transformation pourrait constituer un frein majeur pour les actionnaires.

Si l'on regarde des entreprises ayant réussi des transformations radicales, elles étaient de taille modeste pour la plupart, peu sont allées au bout, et certaines ont même fait marche arrière, comme la très célèbre usine de pièces automobiles FAVI qui était pourtant citée à l'envie comme l'exemple d'une transformation réussie.

Plusieurs témoignages indiquent qu'après l'ère Zobrist, le dirigeant emblématique qui avait mené la transformation, l'entreprise a progressivement réintroduit certaines fonctions hiérarchiques et de contrôle, témoignant que même les modèles les plus audacieux doivent composer avec les réalités organisationnelles.

Cela démontre enfin une dépendance au leader, laissant penser que la transformation n'a pas atteint un stade systémique lui permettant de s'auto-entretenir.

L'impensé du pouvoir

FAVI est aussi représentative d'une autre impasse : aucune théorie managériale n'a jamais réussi à éliminer le pouvoir.

Crozier, le grand sociologue français des organisations, l'avait montré : le pouvoir ne disparaît pas, même quand on supprime la hiérarchie et les titres. Il se déplace, se réorganise, se camoufle.

Selon Crozier, le pouvoir vient de la maîtrise des zones d'incertitude. En d'autres termes, c'est le moyen pour celui qui le détient de limiter l'incertitude dans le comportement des autres.

Dans les organisations classiques, l'autorité hiérarchique est le moyen le plus évident pour limiter l'incertitude, mais c'est loin d'être le seul. Les *objectifs*, et surtout les primes, en sont un autre.

Les entreprises libérées et les organisations Opale ont souvent confondu suppression de la hiérarchie et disparition du pouvoir.

Mais ce n'est pas ainsi que fonctionne l'être humain. Les individus dans une organisation trouveront toujours des moyens de recréer du pouvoir de manière détournée pour limiter l'incertitude, ou de le contourner pour la recréer.

Quand on enlève les chefs, le pouvoir est réattribué à ceux qui maîtrisent les codes culturels, qui savent naviguer dans l'ambiguïté ou qui maîtrisent l'information.

Le pouvoir devient informel, donc plus difficile à réguler. Il devient une force diffuse, parfois plus toxique que la hiérarchie qu'il remplace.

Dans de nombreuses organisations dites "libérées" ou "Opale", la prise de décision s'appuie sur le processus de consentement, hérité de la sociocratie et de l'holocratie. Le principe paraît séduisant : une décision est validée tant que personne ne formule d'objection argumentée.

Mais derrière cette apparente horizontalité se cache un mécanisme plus subtil. Le consentement ne produit pas des solutions fortes, qui arrangent l'un et l'autre, mais plutôt des solutions faibles, qui ne dérangent ni l'un ni l'autre.

En cherchant à éviter le conflit, l'organisation se prive de la tension créative nécessaire à l'innovation.

Le pouvoir ne disparaît pas : il se déplace vers ceux qui maîtrisent l'art de contourner l'objection ou de la formuler subtilement.

Ce mode de décision, très adapté à de petites équipes homogènes, devient dans les grandes structures une machine à lisser, diluer, atténuer. Il évite la domination verticale, mais au prix d'une forme de *conformisme horizontal*. Au lieu de favoriser la co-création, il génère un accord minimal viable, acceptable par tous, inspirant pour personne.

En voulant contrôler les abus du pouvoir, ces modèles l'ont laissé se reconstituer ailleurs, dans l'ombre.



Un modèle prescriptif pour régir les relations humaines

Il reste un dernier point, peut-être le plus décisif, qui peut expliquer à lui seul l'échec de tous les modèles alternatifs : beaucoup sont *prescriptifs*.

Ils disent quoi faire, comment le faire, selon quelles règles, quelles structures... Ils proposent des solutions toutes faites, comme si une organisation humaine fonctionnait selon la mécanique d'un moteur : à un problème A, il existerait une solution B, stable et universelle.

Mais une organisation humaine n'est pas une machine. C'est un *système vivant*, mouvant, imprévisible. Et surtout : on ne peut jamais être certain que le problème A soit vraiment le problème A.

Quand un collaborateur ne fait pas ce qu'on attend de lui, cela peut venir d'un problème de capacités ("ne peut pas"), de valeur ("ne veut pas"), de rôle ("ne doit pas"), ou d'un subtil mélange des trois.

On peut avoir une intuition, une hypothèse, mais jamais une certitude. *Un problème humain est probabiliste*, comme en mécanique quantique. Le chat de Schrödinger est à la fois vivant et mort tant qu'on ne l'a pas observé ; de la même manière, le problème d'un collaborateur ne se dévoile réellement que lorsqu'on l'écoute activement.

C'est cette incertitude fondamentale que les modèles prescriptifs ne peuvent ni saisir ni absorber.

Aucun dispositif structurel, aucune gouvernance prédéfinie, ne peut anticiper la singularité infinie des situations humaines.

L'holocratie en est l'exemple le plus frappant : conçue pour libérer les individus de la hiérarchie, elle repose sur une constitution de plusieurs dizaines de pages, décrivant avec une précision juridique rôles, processus, types de réunions, règles de consentement.

L'intention est noble : clarifier l'autorité, limiter l'arbitraire. Mais le résultat est paradoxal : pour dompter la complexité humaine, elle crée un cadre encore plus complexe.

Pour libérer, elle codifie.

Vouloir gouverner une organisation humaine avec un manuel déterministe revient à nier sa nature profonde : un tissu d'ambiguïtés, de signaux faibles, de tensions créatives, de dynamiques relationnelles qui échappent à toute règle générale.

Aucun ensemble de procédures, aussi sophistiqué soit-il, ne peut remplacer la posture nécessaire pour naviguer au milieu de ces nuances : la présence, l'écoute, la capacité à comprendre avant d'agir.

Tout modèle qui prétend dire "voilà comment faire" est voué à échouer. Il impose un déterminisme dans un monde qui ne l'est plus.

Reste alors la question essentielle : que faire, si toutes ces approches ne fonctionnent pas ?

PARTIE 5

Une révolution de posture, pas de structure



Après quarante ans d'impasses, une conviction commence à s'imposer : nous n'avons pas besoin d'un nouveau modèle organisationnel pour faire évoluer le management.

Nous avons besoin d'un changement bien plus profond, et paradoxalement, bien plus simple : un changement de posture.

Tant que le manager se perçoit comme un sauveur, il cherchera à résoudre les problèmes à la place de ses collaborateurs. Et il le fera tout autant dans un organigramme pyramidal que dans une structure libérée.

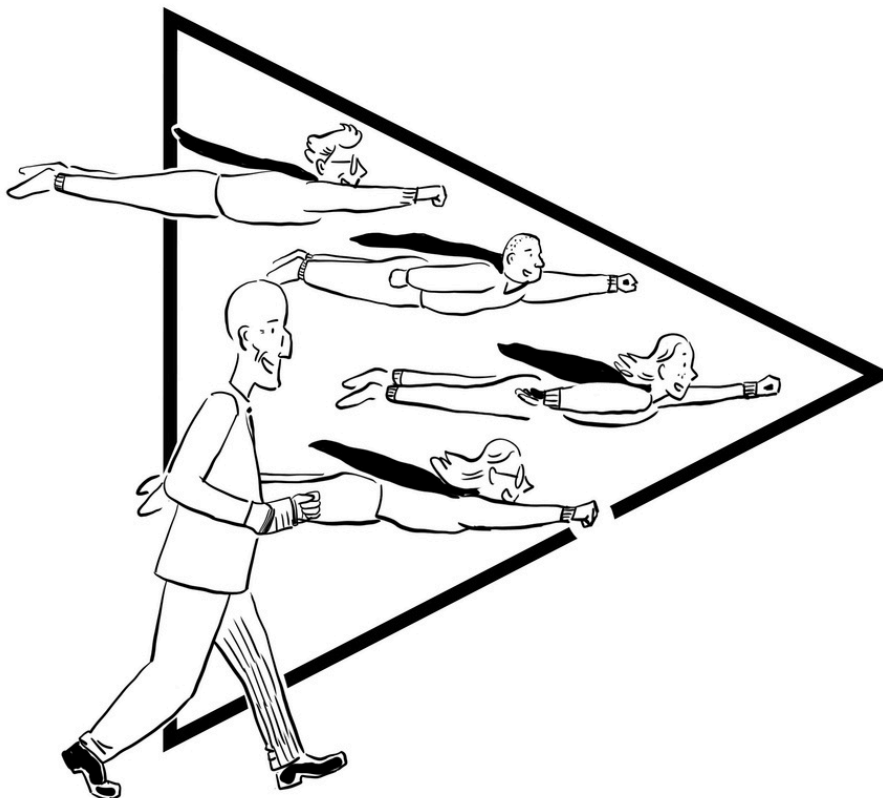
La verticalité ne réside pas dans la structure, elle réside dans la posture.

Voilà donc la véritable rupture que nous proposons : passer d'une posture de sauveur à une posture de moteur, capable de faire émerger les solutions chez les collaborateurs, plutôt que de leur apporter.

Les bénéfices sont immédiats : moins de charge mentale pour le manager, plus d'engagement pour ses collaborateurs et in fine, plus de performance pour l'entreprise.

L'incarner concrètement dans les entreprises qui voudront l'adopter nécessite aussi des *outils* qui permettront aux managers de la traduire par des comportements concrets.

Cela illustre finalement les deux éléments clés de succès d'un modèle managérial pérenne : une posture et des outils.





L'approche holistique de la posture "moteur"

Nous partons d'un principe simple, mais radical: chaque problème humain est unique.

Il doit donc être traité comme s'il était complètement nouveau, au cas par cas, ce que permet l'approche "CAS" en trois temps que nous allons maintenant présenter.

La première étape consiste à "*Clarifier*" le problème. Car celui qu'un collaborateur remonte n'est presque jamais le véritable problème ; c'est un écran de fumée, une formulation sociale.

Tant que le manager reste au niveau apparent du récit, il ne comprend pas. Seule l'écoute active, au sens fort du terme - l'art de suspendre son jugement, d'accueillir l'émotion, de questionner l'implicite - permet de traverser cet écran de fumée pour en clarifier la véritable nature.

Elle ne réside d'ailleurs pas dans les faits, mais dans l'*interprétation* que le collaborateur en fait. Face au même événement, certains y voient une opportunité exaltante, d'autres un obstacle infranchissable.

Ce qui crée de la souffrance, ce n'est pas la situation, c'est l'histoire que l'on s'en raconte.

Et si le manager-moteur ne peut pas changer les faits, il peut aider son collaborateur à questionner cette histoire, à distinguer la réalité de ses projections, et surtout à identifier sa *part de responsabilité* dans la situation, non pour le culpabiliser, mais pour lui rendre du pouvoir et le mettre en mouvement.

Ce n'est qu'ensuite que vient la résolution. Et c'est là que la posture traditionnelle du sauveur se révèle la plus toxique : en donnant la solution, le manager infantilise, déresponsabilise, et empêche l'émergence de solutions souvent bien meilleures que les siennes.

En croyant aider, il affaiblit.

À l'inverse, dans la deuxième étape de

l'approche, le manager-moteur va chercher à "*Activer*" le collaborateur en partant d'une conviction opposée : ce dernier est capable de trouver sa propre solution.

Le rôle du manager est de l'y aider, grâce à un outil simple et puissant : l'*escalier*¹. Il permet de faire émerger une action concrète, souvent modeste, mais qui ne dépend que du collaborateur.

Une première marche qui suffit à le remettre en mouvement, et c'est là que réside l'essentiel.

Enfin, une fois cette action identifiée, le piège serait de "*faire à la place de*". La troisième étape est donc de "*Soutenir*", ce qui ne signifie ni intervenir, ni surveiller.

C'est accompagner sans reprendre le pouvoir, encourager sans diriger, être présent sans s'imposer.

Dans le cas d'un conflit, par exemple, il est infiniment plus utile d'entraîner le collaborateur à exprimer son message de manière constructive, via un outil comme les positions de perception², que de jouer le sauveur et de régler le problème à sa place.

Ce triptyque CAS - Clarifier, Activer, Soutenir - paraît simple. Il l'est. Et c'est précisément ce qui fait sa force.

Il peut être mobilisé par n'importe quel manager, dans n'importe quel contexte, sans réécrire l'organigramme ni inventer de nouveaux process.

Cette approche ne transforme pas les structures : elle transforme la manière dont les humains se parlent, se comprennent et coopèrent.

Alors, pourquoi une approche aussi simple ne s'est-elle pas déjà imposée partout ?

Les freins invisibles qui verrouillent la posture des managers

1 Plus de [détails](#) sur cet outil inspiré de la clarification d'objectif de la PNL, et même une [vidéo](#) d'un exemple de mise en pratique.

2 Plus de détails sur cet outil et une [vidéo](#) de mise en pratique.



Adopter la posture du manager-moteur représente un véritable changement de paradigme.

Cela bouscule des réflexes ancrés depuis des années, parfois depuis les premiers pas en entreprise.

La première étape n'est donc pas de "corriger" ces réflexes, mais de *susciter l'envie de changer*, de faire sentir, presque physiquement, qu'une autre manière de manager est possible et immédiatement bénéfique.

Quelques minutes d'écoute active suffisent en général à provoquer ce déclic. Lorsqu'un manager cesse enfin de chercher la "bonne solution" pour commencer à écouter vraiment, il découvre deux évidences fulgurantes : la posture de sauveur est une impasse qui l'épuise, et son collaborateur possède souvent déjà une partie de la solution — il suffit de l'aider à la faire émerger.

Les bénéfices apparaissent immédiatement. Pour le manager, c'est une libération mentale : il n'a plus à porter seul chaque problème, ni à prouver qu'il sait mieux que les autres. Pour le collaborateur, c'est un retour à la puissance d'agir : il se réengage, propose, expérimente, retrouve de la fierté.

Mais, une fois que cette envie est née, encore faut-il accompagner la transformation. Et c'est ici que surgit un second frein, moins visible mais tout aussi déterminant : les *capacités*.

Car les outils du manager-moteur, écoute active, clarification d'objectif, communication non violente... sont presque entièrement nouveaux dans l'univers de l'entreprise, même s'ils existent depuis des décennies dans le coaching, la thérapie brève, la médiation, ou la pédagogie.

Si conceptuellement, ces outils sont simples, ils ne sont pas faciles à appliquer.

Ils demandent une finesse, une attention et une discipline qui ne s'acquièrent qu'avec *l'entraînement*. L'écoute active, par exemple, paraît évidente en théorie ; dans la réalité, elle exige de se taire, de suspendre le jugement, de laisser l'autre aller au bout de sa pensée, ce qui est l'exact inverse de la posture du manager-

sauveur. Ils demandent donc un effort de conscientisation et de présence pour être bien appliqués.

Enfin, ces outils donnent, à première vue, l'impression de demander plus de temps que de simplement "donner la solution". Et c'est vrai : accompagner prend quelques minutes de plus que trancher.

Mais c'est un investissement, pas un coût.

Proposer soi-même la solution peut faire gagner quelques minutes... Mais souvent avant de faire perdre des heures, en générant dépendance, escalades inutiles, désengagement, voire ressentiment.

À l'inverse, accompagner un collaborateur à trouver sa propre action demande un peu plus de patience, mais produit un effet d'autonomisation exponentiel.

C'est là que réside la promesse de la posture de moteur : une transformation à la fois simple à comprendre, puissante à vivre, et durable à appliquer.

Une posture qui ne demande pas de réorganiser les structures, mais d'apprendre une nouvelle manière d'être en relation, au service de l'efficacité, de la responsabilité et de l'autonomie.

Des outils au service de principes

Nous avons évoqué plusieurs outils (écoute active, escalier, pyramide..) mais la posture ne saurait se résumer à eux seuls. Ils existent, bien sûr, ils sont mêmes indispensables car ils donnent prise et permettent d'incarner concrètement ce manager-moteur au quotidien. Mais ils restent un *moyen*, pas une finalité.

Car derrière la posture du manager-moteur se trouvent d'abord un ensemble de *principes* simples et universels qui redéfinissent la manière d'être en relation dans un monde où les problèmes sont de plus en plus complexes, où les réponses standardisées ne fonctionnent plus, où la collaboration devient le premier



levier de performance. Ces principes forment une sorte de *grammaire* du travail humain, suffisamment robuste pour durer des décennies et suffisamment souple pour se déployer dans n'importe quel contexte.

Le premier des principes, c'est la *présence* : dans un monde qui change plus vite que nos plans, dans lequel la réalité déjoue nos anticipations, la seule stratégie viable est celle qui repose sur la présence. La présence à l'autre, la présence à soi, la présence aux signaux faibles. C'est elle qui permet de voir avant de décider, d'entendre avant d'intervenir, de réajuster avant d'agir. Sans écoute et sans observation, pas de lucidité ; sans lucidité, pas d'adaptation.

Un comportement aidant pour incarner la présence serait : “écouter avant d'agir”.

Vient ensuite la *responsabilité*, non pas comme une charge, mais comme une puissance : reconnaître qu'il existe toujours une part qui dépend de nous, même minime, et que cette part suffit pour se remettre en marche. La responsabilité n'est pas l'injonction à “tout porter”, mais la capacité à identifier ce que l'on peut faire maintenant, ici, pour sortir de l'impuissance. Elle libère autant qu'elle engage.

Un comportement aidant pour incarner la responsabilité serait : “Commencer par je”.

L'efficacité est le troisième principe : apprendre à faire moins, mais mieux. Dans des organisations saturées d'actions inutiles, de process redondants et de projets qui se superposent, l'enjeu n'est plus de produire davantage, mais de réduire le bruit, de concentrer l'énergie, de choisir ce qui compte vraiment. Encore plus avec l'avènement de l'IA. L'efficacité est une écologie de l'action : elle transforme la contrainte en levier de créativité et la sobriété en avantage stratégique.

Un comportement aidant pour incarner l'efficacité serait : “Enlever avant d'ajouter”.

La confiance est un quatrième principe, aussi simple que révolutionnaire. Soupçonner l'autre du meilleur change immédiatement la manière dont les humains interagissent. Là où la suspicion crée du contrôle, la confiance crée de l'espace ; là où la défiance rigidifie, la confiance

rend agile. Elle n'ignore pas les abus possibles, mais parie sur le fait que le gain collectif d'un système fondé sur la confiance sera toujours supérieur aux pertes marginales qu'il peut occasionner.

Un comportement aidant pour incarner la confiance serait : “soupçonner l'autre du meilleur”.

L'horizontalité, cinquième principe, consiste à rééquilibrer la relation hiérarchique pour sortir du schéma *parent-enfant* et instaurer une relation *adulte-adulte*. Il ne s'agit pas d'abolir la hiérarchie, mais de changer sa nature. L'horizontalité permet de parler vrai, de réduire les non-dits, de faire circuler l'information, de partager l'intelligence plutôt que de la concentrer. Elle allège la charge mentale du manager et redonne de la dignité au collaborateur.

Un comportement aidant pour incarner l'horizontalité serait : “parler à l'autre comme à soi-même”.

Enfin, l'ouverture transforme le désaccord en matière première. Elle ne cherche pas à convaincre à tout prix mais à comprendre les besoins profonds derrière les solutions de surface. Elle est celle qui permet la co-construction plutôt que le consensus mou qui frustrerait tout le monde et n'arrange personne. Certes, elle exige plus de maturité et de créativité, mais elle produit des solutions plus ingénieuses, plus robustes et surtout plus appropriées.

Un comportement aidant pour incarner la ouverture serait : “comprendre avant de convaincre”.

Ces six principes ne sont ni des slogans, ni des valeurs. Ce sont des manières d'être, des manières de regarder, des manières d'agir qui précisent la posture du manager-moteur et rendent le modèle “opérable” dans le quotidien de l'entreprise en s'appuyant sur les outils mentionnés précédemment.

On retrouve cette notion de principes dans les modèles présentés au début du livre blanc, notamment dans celui d'Amazon et ses 14 “leadership principles”¹.

¹ Ils sont consultables en [ligne](#) sur le site d'Amazon.



L'absence de principes et d'outils est aujourd'hui la principale difficulté pour de nombreuses entreprises qui veulent changer : elles sont au clair sur leurs valeurs, mais peinent à les incarner au quotidien dans leur organisation. Et souvent, elles commettent l'erreur d'agir sur l'environnement en mettant en place des process ou des règles plutôt que d'agir sur la posture et les capacités.

Une posture virale qui se diffuse sans réorganisation

Ce qui distingue peut-être le plus la posture du manager-moteur des modèles présentés dans la partie précédente tient à sa *viralité naturelle*.

Là où les approches traditionnelles exigent des réorganisations massives, des plans de transformation sur plusieurs années et des équipes projets dédiées, la posture de manager-moteur ne demande rien de tout cela.

Elle ne requiert aucun big-bang, aucun nouvel organigramme.

Elle peut naître n'importe où dans l'organisation. Elle peut être initiée par un manager, bien sûr, mais aussi - et c'est là toute sa force - par un simple collaborateur, même tout en bas de la pyramide.

Car adopter cette posture ne dépend pas d'un statut, mais d'un geste. Un collaborateur peut décider, seul, d'écouter davantage, de clarifier un objectif avec son interlocuteur, de co-crée plutôt que de convaincre. Personne ne peut l'en empêcher. Ce choix-là ne nécessite aucune autorisation.

Il demande simplement *d'oser*. Oser faire autrement que les process, autrement que la culture dominante, autrement que la posture apprise. Et certes, il existe un *risque* : celui de ne pas faire "comme il faut", celui de s'écarter légèrement des procédures, celui de prendre le temps d'une conversation quand tout pousse à aller vite.

Mais dans les faits, ce risque est infinitésimal. Ce qui arrive presque toujours, c'est l'inverse :

en osant une autre manière de faire, le collaborateur produit un résultat plus fluide, plus simple, plus humain et souvent plus efficace que le chemin prévu.

Et alors, quelque chose d'incroyable se passe : personne ne lui reproche d'avoir pris cette initiative. Au contraire. Les collègues le remarquent. Les managers aussi.

Et plutôt que de le sanctionner, ils lui demandent : "Comment as-tu fait ?"

Car le résultat parle de lui-même. Et lorsque quelqu'un montre qu'il existe une manière plus efficace, et plus douce, de traiter un conflit, de gérer une tension, de faire avancer un projet, cette efficacité-là est irrésistible. Elle donne envie. Elle se diffuse. Elle inspire. Les autres essayent, reproduisent, adaptent.

C'est ainsi que naissent les vraies transformations : non par injonction, mais par contagion.

Quand un individu a le choix entre deux solutions, il prend la meilleure. Le problème actuel dans de nombreuses entreprises vient de l'absence d'alternative à la posture du sauveur.

Celle du manager-moteur *peut* en outre se diffuser dans n'importe quelle organisation, même les plus rigides.

Parce qu'elle ne demande pas de renverser le système : elle demande juste à quelqu'un, quelque part, de faire un pas de côté. Un seul.

Les transformations profondes commencent souvent ainsi : par des gestes minuscules, portés par des individus ordinaires, dont la simplicité finit par devenir évidente.

La posture de manager-moteur ne transforme pas l'organisation par la force : elle infuse.

Lentement, discrètement, par capillarité. Et dans le monde du travail de demain, cette forme de diffusion organique pourrait bien être la plus puissante de toutes.

CONCLUSION

Le manager-moteur



Nous avons vu à quel point un modèle de fonctionnement explicite, incarné à travers une posture managériale claire, constitue l'un des facteurs clés de la réussite et de la longévité des grandes entreprises américaines et japonaises.

L'absence de tels modèles en France a progressivement enfermé les managers français dans une posture de sauveur qui les épuise, désengage leurs équipes et sape la compétitivité de nos entreprises tout en empêchant l'émergence de nouveaux champions.

Il ne s'agit pas d'une opinion, mais d'un fait bien réel que nous ne pouvons plus ignorer, étayé par des études et confirmé par des cas pratiques qui démontre la supériorité systématique sur le moyen-long terme d'entreprises s'appuyant sur un modèle explicite face à celles qui n'en ont pas.

La France doit reprendre son destin en main et faire du management une priorité stratégique.

Plutôt que d'importer des modèles créés sur d'autres continents, pas toujours adaptés à notre culture et ne répondant plus forcément aux attentes des nouvelles générations, nous avons une opportunité unique de créer notre propre modèle.

Il ne s'agit pas de s'engager dans une révolution, de modifier nos structures de gouvernance ou nos modèles d'organisation, comme le prouve l'échec relatif des approches les plus récentes telles que les entreprises libérées ou Opale.

Le changement est à la fois beaucoup plus profond et plus simple : il faut changer de posture managériale, en passant du sauveur au moteur, de celui qui donne la solution à celui qui la fait émerger chez le collaborateur.

Pour que cette posture puisse s'incarner concrètement dans les entreprises, elle doit s'accompagner des outils permettant de la mettre en place.

Les entreprises qui souhaitent s'engager dans cette voie ont alors deux possibilités : construire leur propre modèle sur la base de ces principes ou s'appuyer sur un modèle existant.

Best-Buy est un exemple concret et inspirant de la première possibilité. Le français Hubert Joly, PDG entre 2010 et 2020 de cette entreprise de plus de 100 000 salariés que l'on disait condamnée par l'avènement du e-commerce, a réussi l'exploit de la retourner en déployant précisément cette posture de manager-moteur comme il le raconte dans son livre "L'entreprise une affaire de coeur". Il a d'ailleurs été le premier à se l'appliquer, après avoir pris conscience à quel point le système culturel et éducatif français avait fait de lui un archétype du leader sauveur.

¹ Objective and Key Results, que l'on pourrait simplifier en "management par les objectifs".

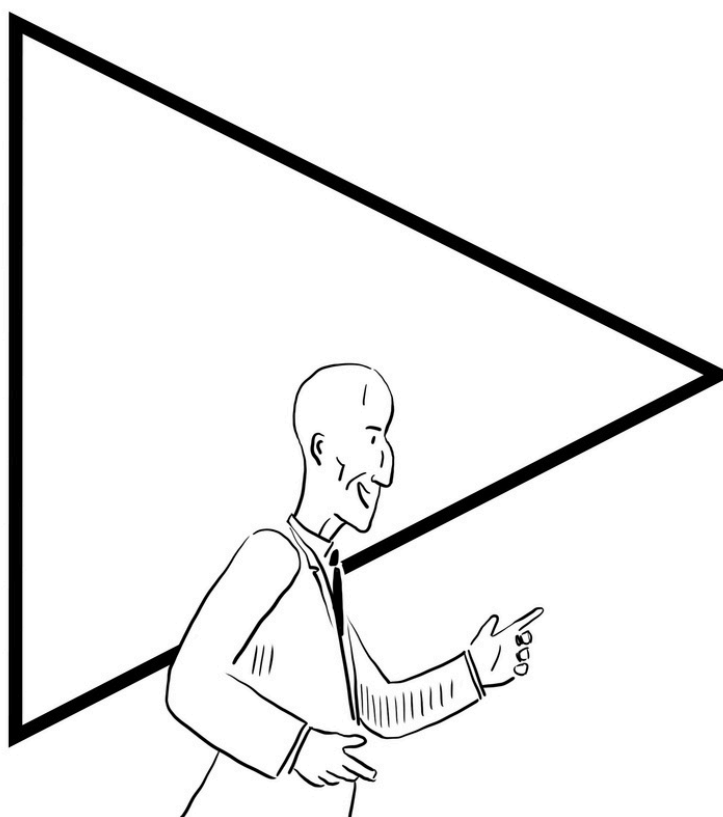
Pour la deuxième option, *WILL* constitue une solution sur l'étagère pour déployer ce modèle de manager-moteur dans n'importe quelle entreprise, à condition bien sûr que ses valeurs et sa culture soient un minimum compatibles avec les principes qui sous-tendent la posture de moteur. Il existe probablement d'autres solutions que *WILL* et nous souhaitons qu'elles puissent toucher un maximum d'organisations.

La posture de moteur est un retour à l'essentiel : la qualité des relations humaines, la clarté des problèmes, la simplicité des actions, la puissance de la responsabilité individuelle. Ce n'est pas une recette miracle qui va résoudre tous les problèmes du jour au lendemain. Mais elle augmente significativement la probabilité de les résoudre efficacement et durablement.

C'est un modèle qui ne prétend pas dire comment une entreprise doit être organisée, mais comment des êtres humains peuvent coopérer efficacement dans n'importe quelle organisation.

La prochaine révolution managériale ne sera pas structurelle. Elle sera posturale. Et elle commence ici.

Remerciements : *Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes ayant pris de leur temps pour relire ce livre blanc et partager leurs précieux retours très aidants pour en améliorer le contenu ! Notamment, et par ordre alphabétique : Arthur Rougier, Barbara Quaranta, Christophe Dargnies, Clément Bouthelier, Cory Chapin, Grégory Pouy, Isabelle Russier, Jacques Chaize, Jad Hawat, Jean-Pierre Jocqueviel, Mathieu Bourque, Olivier Vaury, Pierre Leblond, Vincent Rabaron.*



WILL

À propos



WILL est née en 2022 du constat dressé dans ce livre blanc : le monde du travail est arrivé à bout de souffle. Les managers, englués dans une posture de sauveur qui les épuise en même temps qu'elles désengagent leurs équipes, n'ont plus envie de manager. Les chiffres le prouvent : 50% des managers ne veulent plus manager, 93% des salariés sont désengagés en France.

WILL propose de rallumer la flamme managériale en formant les managers à la posture du manager-moteur grâce à un programme de formation innovant en 10 sessions de 1H30 sur les cas des participants, par petits groupes de 8.

WILL a créé un véritable écosystème pour incarner cette posture de moteur à commencer par une méthode propriétaire de 32 outils. Elle se décline en une application web, un jeu de cartes, un roman de management et une série disponible sur YouTube.

WILL a formé plus de 1500 managers, de toute séniorité (primo-managers à comité de direction), de tout métier, et dans des entreprises de toutes tailles (start-up à grand groupe en passant par PME et ETI).

WILL est fier de compter parmi ses clients des entreprises qui ont fait du management une priorité, comme la MAIF, Decathlon, le PMU, Orange ou Artefact.

De nombreux managers nous disent à la fin de la formation que WILL a changé leur vie professionnelle. Qu'ils se sentent beaucoup plus sereins, libérés, et que paradoxalement leur équipe est beaucoup plus autonome et performante. Ne nous croyez pas sur parole, et allez consulter directement les témoignages sur le site.

Si vous voulez vivre l'expérience pédagogique WILL et découvrir l'outil fondamental du manager-moteur, l'écoute active, nous vous attendons à nos Sessions Découvertes gratuites organisées tous les 10 jours en visioconférence pendant 1H30. Nous pouvons aussi organiser ces sessions à la demande pour votre entreprise.

N'hésitez pas à nous contacter à will@will-agent.com à ce sujet ou pour toute autre demande, et à nous faire part de vos commentaires sur ce livre blanc que nous vous invitons à partager le plus largement possible !

