# Éditorial

Voilà bientôt un an, à l'occasion du 100e numéro de la revue *Management & Avenir*, nous avions identifié dans la rétrospective des 99 numéros précédents un positionnement de RMA dans lequel, peu ou prou, s'inscrivaient les articles publiés. Ainsi, trois tendances fortes, issues du projet éditorial de Luc Boyer, jouaient en tensions réciproques et interreliées comme les sommets d'un triangle : le management des Hommes, l'attitude prospective et les problèmes sociétaux. Nous sommes heureux pour ce numéro 109 de proposer aux lecteurs, en particulier un article de collègues qui ose une analyse prospective du métier de manager. C'est un des points cardinaux de la révolution du travail à laquelle nous assistons. En retenant un scénario radical mais plausible à l'horizon 2030 et en se basant sur les travaux de l'équipe d'Aline Scouarnec sur la prospective des métiers, et en particulier l'article de Payre et Scouarnec sur un essai de lecture rétrospective du métier de manager et des accompagnements RH ? (Payre et Scouarnec, 2015[1]). On voudrait y ajouter comme le font De Ridder *et alii*, l'impact majeur des transformations probables sur la formation au management dans lequel une part importante de nos millenials semble d'engager avec régularité (voir le succès durable des *business school*). Dans le scénario 2030, les chercheurs de Louvain retiennent que le métier sera soumis à trois champs de tension particuliers : en matière de responsabilité de la décision, en particulier, de combinaison d'une expertise gestionnaire et technique, de gestion des individualités et de fédération d'un collectif. Cet article qui devrait faire école fait écho à une large place faite dans la presse économique et d'affaires à la crise du management et à l'interrogation identitaire de ceux qui incarnent la fonction dans les organisations. Cette presse fait légitimement le lien entre les performances des organisations et la fonction managériale. Ainsi peut-on lire dans un article du *Nouvel Economiste* daté de 2018[2] que le management à la française constituerait un lourd handicap dans la transformation des entreprises. Or on sait à quel point la réussite des chantiers, comme la transformation digitale a un impact sur la performance des organisations. Dans le même temps, et selon la Chaire « Innovations Managériales » d'Audencia Business School, 48 % des salariés sondés pensent que la présence du manager n'a pas d'incidence sur leur propre performance. Les « Maux » du management selon P.Y. Gomez de l'EM Lyon conduisent d'ailleurs à une crise des vocations : le

1. Payre S. & Scouarnec A. (2015), « Manager un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, 97 (3), p. 3-16.

2. *Le Nouvel Economiste*, 5/10/2018.

baromètre de la Chaire « Innovations Managériales » cité ci-dessus produit un chiffre de 75 % des salariés interrogés ne souhaitant pas devenir managers.

Enfin, un des rares enseignants-chercheurs en management, mondialement connu du monde des affaires, Gary Hamel[3], observe que les entreprises innovantes réussissent sans qu'il y ait des managers. Il propose une solution provocante et radicale : « la fin des managers ». Il donne en exemple des entreprises comme Michelin et ses expérimentations de nouveaux modèles de management, ou encore Morning Star, plus grande entreprise de transformation de tomates au monde, dans laquelle le management, toujours nécessaire, s'est dilué dans l'organisation : tous les employés ont des responsabilités managériales. Moins d'un siècle après l'ère des managers de Berle et Means, voilà qu'on nous présente la fin de celle-ci !

Dans le contexte nord-américain, le prestigieux NBER (National Bureau of Economic Research) propose une étude[4] d'ampleur portant sur 10 000 entreprises et 32 000 établissements industriels leur appartenant, qui met en évidence trois points :

– les styles de management diffèrent fortement selon les entreprises ;

– mais ils diffèrent également à l'intérieur d'une entreprise, selon les établissements ; le management constitue un « driver » puissant de la productivité des établissements ;

– Ces pratiques de management sont fortement liées à la performance, et elles comptent pour à peu près 20 % du gain de productivité pour les établissements les plus performants, une proportion qui est aussi grande, voire plus que des facteurs technologiques, comme la R&D ou les TIC. En considérant plus précisément les causes de ces pratiques de management, ils mettent en évidence « *4 facteurs importants dans l'augmentation du degré de mise en œuvre de pratiques de management structurées : la concurrence du marché (de produits), l'environnement d'affaires de l'Etat (qui correspondent aux lois du droit du travail), les retombées en termes d'apprentissage d'introduction d'usines à un million de dollars, et l'enseignement* ».

En complément de ces considérations sur l'évolution « des » management, les deux autres articles qui composent le numéro hors cahier spécial sont fidèles à la ligne éditoriale en liant performance et, recommandations managériales et problèmes sociétaux : le reporting responsable et la consommation alimentaire responsable. Celui de J. Lachuer et J.J. Lilti a pour finalité de déterminer si le discours introductif du rapport de responsabilité dispensé par les PDG constitue une source d'information pertinente, pour les investisseurs, dans la construction d'actifs responsables et performants financièrement. La métho-

3. *Le Nouvel Economiste*, 23/11/2018.

4. NBER, « What drives differences in Management » WP n°23300, Mars 2017, à paraître dans *American Economic Review*.

dologie originale couple à l'analyse lexicale une mesure objective du niveau de responsabilité de l'entreprise et de sa performance financière. L'analyse porte sur 132 entreprises du SP 500. Les résultats font ressortir qu'il existe des catégories différentes de discours dans les rapports responsables, mais aussi que, selon les auteurs, « *le discours introductif employé par le PDG est en corrélation avec le niveau de RSE et de performance financière de l'entreprise* ».

L'article de Sommier *et alii*, quant à lui, porte une lecture socio-anthropologique de l'alimentation bio comme fait social total. Il attire l'attention par la qualité et la précision de ses implications managériales pour l'entreprise Bioccop distributeur traditionnel spécialisé et son déploiement/positionnement à venir face à une concurrence grandissante des GMS comme Carrefour et Leclerc.

Le cahier spécial du numéro 109, portant sur les enjeux et prospective du Marketing et Management en milieu africain, reboucle en partie sur les interrogations au centre de cet éditorial et interroge les théories de l'organisation et de la gestion sur une question qui n'est pas neuve : pourquoi existe-t'il des différences et une hétérogénéité aussi grande dans les pratiques de management ?

L'interrogation, qui renvoie aux travaux de la NBER précédemment évoqués, trouve au moins ici un cadre socio-culturel et socio-économique qui contraste fortement avec le cadre euro-américain. On y trouve autant de débuts de réponses sur l'amélioration des pratiques de marketing que de sens à donner dans un contexte radicalement différent à des concepts comme la RSE (au regard des territoires du sud). Ce cahier issu de communications sélectionnées, présentées à la Journée de Recherche sur les pays d'Afrique (Lille-Roubaix, 30/11/2017) a été piloté par nos collègues M.F. Diallo, S. Djelassi et E. Arnould.

Bonne lecture.

**Co-rédacteurs en Chefs**
**Olivier BADOT, Patrick JOFFRE, Aline SCOUARNEC**