

Regards croisés

Soufyane FRIMOUSSE,
Jean-Marie PERETTI,

Dans le cadre de la traditionnelle rubrique « Regards croisés » pour ce cahier spécial consacré à « **L'innovation managériale** », *Question(s) de Management* a invité des dirigeants à répondre à la question suivante : « Le sujet de l'innovation managériale est-il un enjeu actuellement pour votre entreprise ? Quelles sont les formes d'innovations managériales les plus prometteuses ? ». Enseignants-chercheurs et experts ont été sollicités pour répondre à celle-ci : « Le sujet de l'innovation managériale est-il un enjeu actuellement pour les entreprises ? Quelles sont les formes d'innovations managériales qui vous semblent les plus prometteuses ? ».

Mohamed BACHIRI, Dominique BAILLY, Mireille BLAESS, Patrick BOUVARD, Maria Giuseppina BRUNA, Laurent CHOAIN, Patrick DAMBRON Cécile DEJOUX, Richard DELAYE, Marc DELUZET, David DESTOC, Michelle DUPORT, Bernard GALAMBAUD, Jean-Michel GARRIGUES, Jean-Yves GUILLAIN, Alexandre GUILLARD, Fabrice HEYRIES, Eve-marie KOEHLER, Yves LE BIHAN, Olivier MEIER, Dominique PEPIN, Patrick PLEIN, Marc RIVAULT, Antoine ROBISCHUNG, Evie ROSSET, Michael PICHAT, Jean-Pierre SOUNILLAC, Olivier TRUONG, Philippe VIVIEN, Catherine VOYNNET et Bruno WIERZBICKI ont apporté leurs réponses.

Les pratiques managériales qualifiées d'innovantes proviennent des entreprises elles-mêmes. Elles sont le résultat d'échanges entre personnes et d'expérimentations. Innover en matière de management englobe l'innovation en RH, dans l'encadrement des hommes, dans la gestion des systèmes, la communication, les relations sociales et l'organisation du travail. L'innovation managériale est une démarche qui peut permettre aux entreprises de développer et pérenniser leurs activités. L'innovation managériale repose sur : - la capacité à se différencier des concurrents, - la capacité à favoriser les comportements agiles de manière à s'adapter aux changements, - la capacité à attirer et retenir les collaborateurs engagés et passionnés. L'innovation managériale consiste à répondre à de nombreux défis : - le développement de l'agilité, - le renforcement du plaisir et du bien-être au travail, - la valorisation de la collaboration, de la cohésion, de l'intelligence collective, - l'instauration de relations basées sur la confiance, - la stimulation des comportements innovants, - l'amélioration de l'engagement et la fidélisation...

Les 31 experts – enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, directeurs des affaires sociales, experts en relations sociales et consultants RH – qui ont accepté de répondre aux questions posées, ressentent la nécessité de faire de l'innovation managériale un levier de développement des organisations. Leurs regards croisés ouvrent des pistes de réflexions.

Selon **Mohamed BACHIRI**, l'innovation managériale passe par une véritable maîtrise des contextes sociaux et culturels locaux. Pour **Dominique BAILLY**, l'agilité est au centre de la compétence du manager « champion de la transformation ». **Mireille BLAESS** souligne l'importance du levier des motivations dans le processus d'innovation. **Patrick BOUVARD** présente les huit tendances pour l'innovation managériale. **Maria Giuseppina BRUNA** et **Marc RIVAULT** étudient des réseaux d'acteurs engagés dans les *diversity policies* à la manière d'une innovation managériale. **Laurent CHOAIN** insiste sur les enjeux forts liés au développement de la recherche en management par les entreprises. **Patrick DAMBRON** rapproche leadership, innovation et sagesse. **Cécile DEJOUX** met en avant trois exemples d'innovations managériales. Selon **Richard DELAYE**, l'agilité est une vraie innovation sociale. **Marc DELUZET** appelle à une révolution des modes de management. **David DESTOC** souligne l'importance de l'innovation relationnelle. Pour **Michelle DUPORT**, l'innovation managériale repose essentiellement sur la recherche de la cohérence, du sens et sur l'existence et le développement de compétences. **Jean-Michel GARRIGUES** analyse les conséquences du renversement des organisations traditionnelles. **Bernard GALAMBAUD** nous invite à nous préparer à affronter un management émiétté. Selon **Jean-Yves GUILLAIN**, l'innovation managériale devient un élément clé de la transformation organisationnelle.

Alexandre GUILLARD présente l'expérience du déploiement des pratiques de co-développement. **Fabrice HEYRIES** suggère de libérer la capacité d'innovation des collaborateurs. **Eve-marie KOEHLER** considère l'implication des femmes comme une innovation. **Yves LE BIHAN** présente les dimensions du modèle de leader positif. **Olivier MEIER** incite à construire des capacités pour l'avenir (exploration), tout en garantissant le succès pour le présent (exploitation). **Dominique PEPIN** indique l'évolution vers des modes managériaux innovants, c'est-à-dire plus ouverts, plus collaboratifs et capables de se réinventer en fonction des circonstances. Pour **Patrick PLEIN**, l'innovation managériale repose sur un management de bon sens. **Antoine ROBISCHUNG** présente la mise en place d'un nouvel outil d'évaluation des compétences en 2015 auprès de plus de 500 collaborateurs. **Evie ROSSET** et **Michael PICHAT** interrogent la sélection et l'efficacité des innovations managériales à partir des impacts sur les ressources humaines. **Jean-Pierre SOUNILLAC** présente les innovations managériales du groupe Faurecia. **Olivier TRUONG** souligne que le manager doit désormais fédérer les énergies et catalyser les initiatives. Selon **Philippe VIVIEN**, il est impératif de revenir au point de départ qui fonde la relation entre le manager, le RH et le salarié : le contenu de son travail. **Catherine VOYNNET** propose le leadership spirituel comme un art de diriger. **Bruno WIERZBICKI** suggère savoir mélanger, avec intelligence et sincérité, les temps forts et les temps faibles dans les échanges des pratiques et des erreurs.

L'innovation managériale, levier de compétitivité des entreprises

Mohamed BACHIRI. Directeur d'entreprise, Past Président de l'AGEF, Maroc

L'innovation managériale est un facteur de compétitivité déterminant et durable pour la performance des entreprises qui sont en quête d'innovation et doivent attirer les meilleures compétences et ce dans un contexte local caractérisé par la rareté des profils pointus. Devant des enjeux d'un business à caractère mondial, l'innovation managériale passe aussi par une véritable maîtrise des contextes sociaux et culturels locaux. Les entreprises sont engagées à bien se les approprier afin de les mettre en valeur comme éléments de différenciation, de rétention et de d'engagement. L'innovation passe aussi par le degré de confiance que doivent avoir les entreprises dans leurs compétences locales, la contribution à leur développement pour en faire des talents aussi bien pour leurs besoins locaux qu'internationaux (cas des multinationales). Afin d'assurer la transformation sur le terrain de cette innovation managériale, l'observation de la pratique étalée sur plusieurs années, permet de prendre en compte les éléments suivants :

- La ligne hiérarchique doit être formée et accompagnée afin d'assurer l'exemplarité au sein de l'entreprise (l'escalier se balaie par le haut). Les mots et les paroles n'ont de sens que si le simple collaborateur peut les vérifier au quotidien,
- Le feed-back positif qui va dans le sens du progrès ainsi que le coaching des équipes sont fondamentaux pour assurer une meilleure transparence managériale,
- Les mises en situation (nouvelle prise de responsabilité, projets de transformation, pilotage,...) ainsi que l'apprentissage des échecs vécus représentent des enjeux d'apprentissage aussi bien à titre individuel que collectif. L'expérience, in fine, n'est que le cumul des erreurs passées,
- Enfin, les valeurs managériales, d'éthique et de bonne conduite doivent être partagées et trouver l'adhésion de l'ensemble des équipes.

Malheureusement, les systèmes d'éducation actuels ne mettent pas suffisamment l'action sur ces véritables enjeux pour mieux outiller les futurs managers à la prise en compte de ces réalités. Des initiatives sont prises ici et là, mais, un long chemin reste encore à parcourir dans ce sens. Il y va de la performance globale des entreprises et celle individuelle de ses collaborateurs.

Tout change, y compris le changement !

Dominique BAILLY. Directeur de la performance et de la prospective stratégique RH

En matière de changement, une des compétences clé du manager est sans conteste de conjuguer les enjeux et les temps. À lui de synchroniser le rythme rapide des projets dictés par le marché et l'innovation, avec celui, nécessairement plus tempéré mais pas toujours uniforme, de la culture, des salariés, des syndicats ... et du droit social ! Cette agilité est au centre de la compétence du manager « champion de la transformation ». Mais nul champion n'avance sans armure ! Et pour lui faciliter la tâche, notamment dans l'arbitrage des temps et des intérêts, les entreprises se sont efforcées de les équiper des instruments pour leur permettre d'avancer de façon efficace et ordonnée. Ainsi sont nées les méthodes de conduite du changement organisant la transformation selon un chemin séquentiel, dont les étapes s'enchaînent logiquement. Reste, qu'à l'ère numérique et de l'économie globale qui est précisément celle de l'accélération du temps mais aussi celle de la complexité, le changement est bien plus qu'une affaire de méthode et celle d'un seul responsable. Et que la logique d'un process n'est pas nécessairement celle des acteurs, ni des événements ! D'où l'émergence d'une idée simple mais qui change la perspective. Plutôt que laisser seul le manager face à son environnement, pourquoi ne pas organiser l'environnement autour du manager et à son profit ? C'est à dire mettre en place un écosystème managérial fournissant simultanément au manager l'ensemble des ressources – expertises, partenaires, information, veille, outils etc. – qui lui permettent d'avancer de façon empirique et réticulaire, selon sa compréhension du besoin. La méthode traditionnelle de conduite du changement, dans sa version linéaire s'efface alors au profit d'une dynamique collective. Une approche holistique qui résonne avec la dimension collaborative de l'entreprise d'aujourd'hui !

Innover et/ou respecter les fondamentaux ?

Mireille BLAESS. DRH OCP

L'humain reste l'humain. Mais le management changerait et devrait innover. Ceci nous interpelle. Certes la logique industrielle a changé mais le monde développe de plus en plus de normes et obligations légales qui contraignent la relation au travail. Et le *risk management*, désormais présent partout en est la matérialisation. Les entreprises passent leur temps à prévenir les risques et à les évaluer et cela nécessite un travail plus cadré qu'auparavant, standardisé certes non plus au plan industriel mais au plan organisationnel. Les centres de ressources partagés des fonctions supports qui « produisent » à travers le monde pour le compte de tiers confirment cela. Dans le même temps, les jeunes générations sont éprises de marges de liberté, fonctionnent en réseau virtuel plus qu'en relation de proximité et veulent pouvoir s'exprimer. Pourtant l'entretien annuel d'évaluation, inscrit dans le droit du travail, fondement de la gestion en ressources humaines relève de pratiques « classiques » et n'a rien d'innovant. Essayer d'oublier un collaborateur lors des évaluations annuelles. La suite est quasi certaine et répond à la nature même de chaque individu de pouvoir se positionner dans un collectif. Alors innover oui mais en sachant tenir compte des leviers de motivation de tout être humain !

Huit tendances pour l'innovation managériale

Patrick BOUVARD. Rédacteur en chef de RHinfo.com

L'innovation managériale répond, à mon sens, à 8 tendances.

- 1) Une évolution de mentalité : les jeunes n'ont pas envie de perdre leur vie à la gagner. Ils veulent du Sens. Le triptyque Confiance-Autonomie-Responsabilité devient la base non négociable du travail possible.
- 2) La « révolution digitale » n'est pas d'abord une question de technologie, mais de nouveaux modes de collaboration et de coopération.
- 3) Les solutions d'automatisation vont se multiplier. Nous allons vers la fin de « l'exécution », l'apparition de nouveaux métiers et une restructuration de l'emploi.
- 4) Les logiques de Réseaux et l'affranchissement de l'espace et du temps nous ont fait passer d'un état de spectateur à un rôle d'acteur : nous sommes devenus générateurs d'information et de sens.
- 5) L'entreprise devient un système de communautés, résultat de l'interférence des informations et actions diffusées par chaque acteur interne et externe.
- 6) La QVT ne se résume plus à la qualité de vie AU travail – traitant l'environnement et les conditions d'exercice –, mais DANS le travail, renouant avec la question du sens et de l'accomplissement.
- 7) La collaboration, fondée sur les 6 points précédents, restructure de façon horizontale un pacte social fondé sur une certaine amitié.
- 8) Ainsi, l'intégration dans une communauté devient plus importante que l'intégration dans une entreprise.

Bref, il faut innover non plus pour « remettre l'homme au cœur de l'entreprise », mais bien « remettre l'entreprise dans le cœur de l'homme » !

Constituer et animer des réseaux diversité comme (source d') innovation managériale

Maria Giuseppina BRUNA. Professeure, IPAG Business School,

Marc Rivault. Chef de projets à l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)

Une gestion post-moderne des entreprises invite à s'affranchir d'un *management de défiance*, reposant sur la centralisation du pouvoir, le contrôle et le *poly-reporting*. Elle encourage l'adoption d'une approche organisationnelle agile, fondée sur un humanisme pragmatique et une pragma-

tique de la relation, un allègement des rigidités structurelles et processuelles et une intelligence de l'adaptation, une posture questionneuse et réflexive ainsi qu'une dynamique d'amélioration continue (Bruna, Peretti & Autissier, 2016 ; Bruna, Bigot & Teulon, 2016). En découle la nécessité de démultiplier les espaces et les temps de dialogue au sein de l'entreprise et de s'engager au quotidien dans un management responsable, c'est-à-dire à la fois éthique, équitable, coopératif et délégatif (Bruna & Vernay, 2016). L'animation de réseaux, l'instauration de communautés de pratiques et d'échanges, de groupes de travail, de *hakathons*, de *workings labs* (...) en sont autant d'expressions, propices à la libération de la parole et à la créativité. Apprécier la conduite d'une politique de diversité en tant que démarche de changement organisationnel implique d'étudier les jeux d'acteurs et les dynamiques sociales sous-jacentes qui la meuvent, tout en s'intéressant aux processus de régulation et d'apprentissage qui la traversent (cf. « cercles d'apprentissage missionnaire, fonctionnel et managérial », *double loop learning and continuous learning process*, Bruna 2015, 2016). Il s'agit, surtout, d'en questionner les impacts sur l'ordre des discours, les règles du jeu, les modes de fonctionnement (programmes, mécanismes, *process*) et les pratiques managériales concrètement à l'œuvre. Et cela, dans une perspective dynamique et multiniveaux. L'étude des réseaux d'acteurs engagés dans les *diversity policies* à la manière d'une innovation managériale apparaît dès lors d'autant plus pertinente que, comme le révèle le Groupe de Travail animé par l'AFMD et la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » sur ce thème¹, la traduction opérationnelle des démarches de diversité passe souvent par la mobilisation d'acteurs aux compétences, expériences et statuts divers. Une pluralité de réseaux impliqués dans la mise en œuvre d'une démarche de diversité. Les réseaux représentent de nouvelles formes de corps intermédiaires, qui alimentent la communication au sein des collectifs de travail. Ils favorisent le développement d'un climat inclusif, propice à l'innovation ainsi qu'à la constitution de savoir-faire et d'outils partagés. Ils constituent, en outre, des instances de facilitation et médiation, à même de concourir à l'optimisation des démarches de diversité. C'est pourquoi ils en renforcent l'appropriation et l'opérationnalisation, notamment auprès des managers.

¹ On renvoie au livrable sur le thème *Créer et animer des réseaux : leviers d'optimisation des démarches diversité, vecteurs d'agilité organisationnelle et d'innovation managériale*, à paraître début 2017 sous la direction de Maria Giuseppina Bruna. Il est le fruit du Groupe de Travail éponyme, animé par M.G. Bruna en coopération avec M. Rivault, dans le cadre d'un partenariat entre la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » et l'AFMD.

Tous doctes

Laurent CHOAIN. DRH Groupe Mazars

Le sujet majeur des années à venir ne sera pas l'innovation managériale mais la recherche en management et en organisation. Cette recherche existe, et même n'a jamais été autant florissante. Non qu'il y ait tant de nouvelles choses à écrire qui transforment la pratique du management, mais la recherche est devenue la pierre angulaire de l'employabilité des professeurs de business schools et d'universités, qui doivent se battre pour publier dans des revues confidentielles, arbitres uniques de la qualité formelle de la recherche académique en gestion. Les entreprises sont absentes de la recherche en gestion ; elles en sont l'objet, mais n'en sont en aucun cas les acteurs ni les dépositaires. En revanche, et sans connexion réelle à la recherche académique, des grands firmes de conseil produisent aujourd'hui des enquêtes et des études particulièrement lues, diffusées et reprises. Les académiques ne considèrent pas ces études comme de la recherche, mais leur impact sur la culture managériale est, sans aucune comparaison, très supérieur à ce qu'ils produisent eux-mêmes. Mais les entreprises elles-mêmes, pour la plupart, ne sont pas activement engagées dans la recherche en management. Or il y a plusieurs enjeux forts au développement de la recherche en management par les entreprises :

- Les nouveaux modes d'organisation liés à la marginalisation progressive du salariat mensualisé nécessitent d'explorer, de codifier et de diffuser de nouvelles pratiques de management
- La génération Y va prendre rapidement le pouvoir dans les organisations, dans les cinq ans qui viennent et pour une période de dix à quinze ans. L'accession plus précoce aux fonctions de lea-

dership, l'absence d'admiration envers les codes et les pratiques de leadership de la génération X et donc la volonté d'inventer de nouveaux codes propres vont conduire à définir un corpus nouveau de pratiques et de concepts.

- L'aspiration des leaders à succès à devenir des leaders d'opinion, à codifier et diffuser leurs pratiques et leurs convictions est rendue bien plus réalisable par la multiplication des supports de communication de la pensée managériale, en particulier dans les médias sociaux. Si autrefois seul un Welch ou un Branson pouvait mobiliser les moyens coûteux d'une exposition de leur pensée, désormais les canaux d'influence sont ouverts beaucoup plus largement aux leaders, avec moins de filtre financier ou académique. -La dichotomie conventionnelle entre les métiers d'expertise et de développement commercial va s'estomper ; le monde digital conduit à la disparition des métiers isolant l'une de ces deux compétences. La seule expertise est technologiquement menacée, et la seule compétence de vente ne résiste pas à l'accès direct au marché et au service. Approfondir en permanence son savoir et son écosystème sont les conditions de la vente de services à forte valeur ajoutée intellectuelle.
- L'incapacité des organisations à offrir à l'avenir des carrières stables chez un nombre limité d'employeurs, alors que les vies actives ne s'arrêteront plus vers la soixantaine mais presque vingt ans plus tard, conduira à voir une part croissante de professionnels préparer dans leur quarantaine leur « vie d'après », qui par nature sera plus intellectuelle et nourrie par des savoirs approfondis, aux frontières de l'amateurisme éclairé et de l'expertise professionnelle. L'une des « promesses employeur » les plus gratifiantes sera d'encourager ce genre d'investissement intellectuel. La dernière frontière éducative à conquérir pour des managers majoritairement titulaires de formations initiales de type master, c'est le doctorat. Le doctorat n'a pas, à ce jour, réussi à s'imposer comme une qualification reconnue dans le monde professionnel en dehors de champs d'expertise très isolés. Le recul des managers professionnels, propres à l'ère organisationnelle de la deuxième moitié du vingtième siècle, au profit d'un management plus lié à l'expertise et l'influence visionnaire dans un domaine donné, favorisera l'émergence du doctorat professionnel.

Leadership et sagesse associés

Patrick DAMBRON. Président de l'Institut des Etudes d'Administration et de Management (IEAM)

Connus pour leurs travaux sur l'innovation, Prasad Kaipa et Navi Radjou¹ ont présenté, un peu avant l'été, leur nouvel ouvrage qui applique le « concept de sagesse (...) aux domaines du leadership et de l'innovation ». Ils esquissent une démarche managériale consistant, par l'élan entrepreneurial, à se mettre au service des autres et à avancer avec eux. Démarche innovante qui nous rapproche de l'économie collaborative répandue dans les *hackerspaces*. Les deux auteurs, coach et consultant dans la *Silicon Valley*, lieu de création du premier *cluster* et non des moindres, esquissent le profil du dirigeant éclairé, mélange d'intelligence fonctionnelle et d'intelligence visionnaire, faisant des valeurs et du sens moral « la pierre angulaire de son style de leadership ». Celui-ci s'ouvre à la sagesse sans renoncer à ses acquis et à sa vision. Tout au plus modère-t-il ses convictions au vu des réalités, notamment concurrentielles, pour les adapter au monde qui l'entoure. L'ouverture que notre monde connaît peut devenir une formidable opportunité. Il n'est pas anodin que ce livre soit écrit par deux personnes qui ont grandi en Inde, toutes deux imprégnées d'interculturalité. Nous devons souligner leur volonté, très tôt, d'associer leadership et innovation. Puis de rapprocher aujourd'hui leadership et sagesse, toujours pour favoriser un climat propice à l'innovation. D'où l'idée d'agréger les pôles de compétitivité, *clusters* conceptualisés par Michael Porter, et les *hackerspaces* auxquels Michel Lallement a consacré une enquête ethnographique marquante², qui conduit à concevoir différemment toute communauté de travail, source de renouveau des organisations entrepreneuriales, innovation s'il en est.

¹ Prasad Kaipa, Navi Radjou, *Donner du sens à l'intelligence. Comment les leaders éclairés réconcilient business et sagesse*, Les Editions Diatino, Paris, 2016.

² Michel Lallement, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Editions du Seuil, Collection « La couleur des idées », Paris, 2015.

Comment le numérique favorise de nouveaux modes d'innovations managériales ?

Cécile DEJOUX. Professeure des universités, CNAM Paris

Nous sommes entrés dans une nouvelle civilisation : la civilisation numérique. Innovez, collaborez, transformez vos modes de travail ! Voici quelques-unes des injonctions qui se répandent dans les entreprises qui cherchent à rayonner dans cette civilisation en intégrant coûte que coûte le numérique dans leurs outils, leur culture et leur management. Mais concrètement qu'est-ce qui change avec le numérique ? Prenons l'exemple de l'innovation managériale, elle a toujours existé : Comme le disait Peter Drucker, l'effet de mode est inhérent au management ! Il faut de la mode en management pour motiver, mettre en mouvement les collaborateurs et leur donner de nouvelles perspectives. Mais force est de constater que le numérique a permis de mettre au-devant de la scène de nouvelles formes d'innovations managériales fondées sur quelques principes :

- principe de frugalité (faire avec ce que l'on a),
- principe d'action (être jugé sur son action et pas sur ses acquis),
- principe d'horizontalité (tout le monde peut innover et agir à son échelle),
- principe d'apprentissage (faire de l'erreur un mode de progression).

Trois exemples d'innovations managériales, issues de culture numérique peuvent être mis en avant :

- L'Innovation managériale fondée sur de nouveaux comportements individuels intégrant les opportunités offertes par le numérique avec *Le corporate hacking* :

Il s'agit de certains collaborateurs « innovants » qui peuvent être isolés dans l'entreprise et qui se retrouvent à l'extérieur de l'entreprise avec d'autres *corporate hacker* pour partager la façon dont ils ont transformé pas à pas des pratiques, des processus, des comportements dans leurs entreprises avec le numérique.

- L'innovation managériale fondée sur la maîtrise des outils numériques avec le *reverse mentoring*. Cette pratique est née pour échanger entre des dirigeants et de jeunes collaborateurs enclins à la maîtrise de certains outils numériques (réseaux sociaux par exemple).

- L'innovation managériale fondée sur de nouveaux modes de travail avec *le management agile*.

Ce type de management repose sur des principes issus du monde informatique et sur la productivité apportée par le numérique pour que les projets soient réalisés collaborativement, rapidement avec les utilisateurs.

L'Innovation et l'agilité ne sont pas une voie de garage dans l'entreprise ...

Richard DELAYE. Directeur de la recherche et de l'innovation, Propedia-Groupe IGS

Mobilité, Hyper-connexion, travail collaboratif et décloisonnement sont les mots-clés qui caractérisent les nouvelles générations de managers arrivant sur le marché de l'emploi. Leurs pratiques reposent essentiellement sur la fluidité, le maillage et le réseautage. Mais c'est incontestablement l'agilité qui semble les guider. Bernard Stiegler n'a pas hésité, dès 2012, à déclarer l'agilité comme étant « une vraie innovation sociale » et c'est très certainement pour cela qu'elle représente, à nos yeux, un vecteur de développement qui peut permettre à l'entreprise de faire face aux situations de crise et à la conservation de ses parts de marché. A l'occasion d'une présentation du Centre des jeunes Dirigeants sur le thème « Agilitez-vous » en 2013, certains mots récurrents permettent de cerner les contours des apports managériaux que représente l'agilité. En effet, les notions émanant des discours parlent d'elles-mêmes et devraient susciter davantage l'intérêt des plus anciens encore (trop) ancrés dans des postures managériales traditionnelles. En effet, ils devraient admettre qu'adaptabilité, flexibilité, réactivité, anticipation, culture du changement, culture collaborative, droit à l'erreur, développement des potentiels et des compétences, amélioration continue, culture client et management de la complexité, sont autant de valeurs sûres qui peuvent permettre aux organisations de prendre un nouveau virage dans un environnement actuel teinté de morosité et de questionnement. Il s'agit là d'une véritable rupture de paradigme qu'il convient de susciter et accompagner à la hauteur des enjeux qu'elle peut représenter. Dès 2001, dans

le **Manifeste agile**, Ward Cunningham, Kent Beck et 16 autres experts, prônaient d'ores et déjà quatre principes pour le développement de l'agilité qui auraient sans doute évité certains écueils à certaines entreprises : « les individus et leurs interactions plus que les processus et outils », « un logiciel qui fonctionne plutôt qu'un document exhaustif », « la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle » et enfin « l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan » qui se déclineront, par la suite en 12 principes. Ces méthodes agiles, appliquées au management induisent des postures adaptatives qui viennent bouleverser les chaînes managériales habituelles plutôt coutumières des fonctionnements en « cascade », et c'est sans doute là que l'innovation doit pleinement s'exprimer. À l'image d'Apple (symbolique forte que l'on retrouve chez HP ou Lenovo et pour ceux qui ont eu la chance de les connaître, chez les frères VERON avec les voitures Majorette), on retrouve toujours un garage ou une grange qui incarne la symbolique fondatrice forte des pionniers qui ont été contraints de mobiliser l'innovation pour survivre...aujourd'hui, on retrouve cette même symbolique dans les espaces collaboratifs tels que celui de la Mutinerie, créé par notre ami Antoine van den Broek (www.mutinerie.org) ou au sein de l'université de Genève et de l'Ecole Polytechnique de Lausanne (EPFL) qui ont conjointement créé l'Innovation Park avec un concept unique, celui de l'« éclosion », visant à développer l'entrepreneuriat et l'innovation, devenus les critères d'éligibilité. En France, les entreprises ne sont pas en reste. Chez Alcatel-Lucent, chercheurs, marketeurs, ingénieurs et acteurs actifs de l'écosystème innovation peuvent se croiser au fablab, espace fondé par Bertrand Marquet avec Josselyne Gourhant et Pierre Turkiewicz qui a pris pour nom...le Garage, original, non ?

L'innovation managériale : la convergence des cultures

Marc DELUZET. Délégué général. Observatoire Social International (OSI)

Les entreprises font aujourd'hui face à des transformations considérables, liées notamment à la digitalisation mais pas seulement : bouleversements sectoriels en relation avec le changement climatique ou celui des modes de consommation, ruptures pour mieux répondre aux exigences des clients de plus en plus individualisés, ... Pour relever ces défis, elles doivent modifier leurs organisations de travail, améliorer leur réactivité, ce qui les conduit à raccourcir les lignes hiérarchiques. Le mouvement des entreprises libérées a par ailleurs beaucoup développé l'idée que le management était lui-même un frein au changement et, dans ses expressions les plus caricaturales, un maillon improductif. Il en a résulté un appel à une révolution des modes de management, vers des formes moins hiérarchiques, plus horizontales, tournées davantage vers l'animation et l'incitation à l'initiative que vers le contrôle et la conformité à des procédures. Il n'en reste pas moins que le contrôle et les procédures demeurent, pour des questions de rentabilité et de sécurité. Un nombre croissant de managers est donc soumis à des injections contradictoires, entre les formes anciennes de management qui demeurent, plutôt au sommet, et les formes émergentes en bas. Pour les managers, il s'agit de gérer le vieux et le neuf. L'innovation managériale consiste aujourd'hui à considérer qu'il y a dans l'entreprise plusieurs façons de manager et qu'il s'agit d'offrir aux managers des espaces et des temps pour prendre du recul sur leur mode de management et organiser une convergence des différentes cultures managériales au sein de l'entreprise. Les outils de cette innovation managériale sont les organisations responsabilisantes, les groupes d'échanges entre pairs, la focalisation sur les questions de bien-être au travail et d'engagement professionnel.

Les formes d'innovations managériales les plus prometteuses

David DESTOC, directeur associé, président-fondateur d'Oasys Mobilisation

Avant les années 2010, quand nous parlions d'innovation dans les organisations et le management, nous pensions innovation « rationnelle » au niveau des produits, services, processus, technologie, organisation, structure, fonctionnement... Mais rarement d'innovation « relationnelle » dans les pratiques et postures de management. D'ailleurs, les dirigeants eux-mêmes ne positionnaient pas ce sujet comme étant un enjeu majeur dans leur entreprise. Tous les fondamentaux managériaux depuis le début du siècle sont restés stables à la fois dans leurs enseignements et leurs mises en pratiques ... Et nous sommes restés

longtemps dans un ancien paradigme : le manager prescrit et contrôle, les collaborateurs sont là pour exécuter en respectant le lien de subordination. Ce mode de pensée et d'action a impacté longtemps et négativement la performance ; en effet, ce management par les procédures freine la réactivité et l'agilité, le principe de contrôle déresponsabilise les équipes. Le pilotage uniquement mécaniste du travail crée des luttes de pouvoir et freine la collaboration transversale. La confiscation du raisonnement par les experts empêche l'innovation à tous les étages et la performance de demain... La prise de conscience de l'importance de l'humain, du participatif, de la motivation, de la confiance et de l'intelligence collective n'est apparue que tardivement dans les actes...de management.

Passer de l'attribution à la contribution : la réelle innovation managériale ?

Les méthodes managériales traditionnelles deviennent inadaptées à notre époque : cette logique rationnelle du management semble atteindre ses limites et nous voyons maintenant émerger de nouvelles et réelles pratiques accompagnées de nouvelles formes de langages, de réponses, de postures et aussi d'outils. Place au temps de la relation et du management non plus de l'expertise et de l'attribution des tâches. L'animation des personnes, de la reconnaissance, de l'autonomie, de la coopération deviennent centrales à la réussite. La contribution dans le respect d'une forme de « bien-être » et de « bien travailler » voire de « mieux travailler » au service de toutes les parties-prenantes (RSE) devient un des facteurs-clés de succès. Ce sont les ingrédients de la performance durable de demain : concilier l'opérationnel, l'organisationnel et l'humain tel un jongleur avec ses trois balles. Comment agir différemment pour performer durablement demain d'un point de vue managérial ?

Beaucoup de nouveaux concepts en peu de temps ! Effets de mode ou pratiques pérennes et créatrices de valeur ?

Aujourd'hui, « l'offre » managériale est abondante, pour ne pas dire pléthorique : Lean, Six Sigma, Intrapreneuriat, esprit start-up, innovation participative, gouvernance adaptative, intelligence collective, management par la confiance, développement de la Qualité de Vie au Travail, convivialité, management 3.0, Entreprise libérée, management agile... Autant de nouvelles tendances managériales qui commencent réellement à nous influencer ; constituent-elles pour autant de véritables innovations managériales ? Les innovations managériales peuvent être considérées de deux ordres : Les approches de type co-développement et groupes d'analyses de pratiques montrent qu'elles répondent à un réel besoin d'entraide et de soutien managérial : elles offrent aux managers la possibilité de traiter des problématiques managériales en bénéficiant de l'écoute et des suggestions du collectif, tout en respectant le modèle de l'organisation. Ensuite, nous voyons émerger des approches « disruptives » qui sortent du cadre établi et créent de réelles ruptures : autrement dit, nouveaux paradigmes avec un nouveau schéma. C'est le cas notamment des organisations dites « responsive », de l'holocratie, des entreprises libérées, ou du management agile.

Six questions-clés pour évaluer la pertinence des nouvelles tendances managériales

L'émergence de ces nouveaux modèles est trop récente pour pouvoir en évaluer les impacts réels. Dans les deux cas, il est essentiel de relier ces nouvelles pratiques aux conditions de performance exprimées par les équipes elles-mêmes (leurs attentes) : la confiance, la responsabilisation, la mobilisation, le bien-être au travail, l'agilité, la liberté, la coopération/collaboration, la créativité/initiative. Dès lors, il faut se poser six questions-clés pour savoir si elles sont porteuses et prometteuses :

- Est-ce nécessaire compte tenu des transformations de demain ?
- Ces nouvelles futures pratiques remettent-elles en cause des certitudes ?
- Sont-elles facteurs de confiance ou d'inquiétude pour les managers d'aujourd'hui ?
- Est-ce une bonne chose pour l'organisation de demain (quelle création de valeur) ?
- Est-ce une bonne chose pour les équipes et le capital humain (réponse à une attente, un besoin) ?
- Est-ce légal et éthique ?

Si la réponse à ces questions est OUI, il y a de fortes probabilités que l'innovation managériale soit porteuse et prometteuse pour votre organisation... ! En réalité, c'est le besoin qui fait l'innovation, pas l'excitation de la nouveauté : et c'est vrai pour le management, comme pour les autres domaines de l'innovation. L'Observatoire du Management OasYs le démontre : les managers sont preneurs de pratiques nouvelles qui répondent à des problématiques nouvelles. Ils sont plus réservés à l'égard des pratiques qui leur sont demandées parce que c'est dans l'air du temps sans réel usage. Le management est certes un moyen, non pas une finalité. En tous cas, c'est bel et bien un métier qui ne cessera d'évoluer.

Mutations et innovation managériale.

Michelle DUPORT, Université Paul-Valéry Montpellier 3, ORHA-CORHIS

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus instable, mouvant et complexe tant du fait des mutations des technologies que des produits, des marchés et de la société elle-même. Au-delà la révolution du numérique c'est un véritable changement de civilisation qui est œuvre en ce sens qu'il modifie en profondeur nos comportements, nos attentes nos façons d'agir, d'être et de penser... tant dans notre vie quotidienne que professionnelle. Un changement de civilisation qui se distingue des précédents par sa fulgurance. Dans ce monde en mutation les attentes – et pas uniquement celles des nouvelles générations – sont celles du sens de la vie, de l'action, du bien-être voire d'un retour à certains archaïsmes. L'innovation managériale commence par un nouvel environnement de travail caractérisé par les technologies disruptives importées d'internet, notamment les plateformes collaboratives, et qui se superpose à l'ancien l'environnement existant. Impossible dans ce contexte pour l'entreprise de maintenir un modèle de management conçu pour une civilisation autre. Dans ce cadre où l'espace, le temps, les frontières et les repères traditionnels semblent se déliter, les entreprises imaginent et testent, selon leurs ressources, leurs équipes de nouveaux modèles d'action. Les termes emblématiques en usage sont : entreprise libérée, agilité, big data, management à distance... La péricope de l'entreprise libérée semble résumer à elle seule l'innovation managériale. Attention, cependant, aux emballements médiatiques, aux conclusions hâtives, aux stéréotypes et à la pérennité de certaines solutions proposées par quelques gourous du management. Loin des solutions miracles, l'innovation managériale repose essentiellement sur la recherche de la cohérence, du sens et sur l'existence et le développement de compétences nouvelles ou progressivement oubliées. Il s'agit de savoirs pluriels, de compétences comportementales, émotionnelles, personnelles, sociales, des compétences longtemps ignorées ou oubliées. Les entreprises les plus innovantes développent des programmes de reconnaissance de ces compétences spécifiques et repensent leurs modèles. Un consensus général semble se dégager sur l'importance de la recherche du sens préalable à toute action et sur ces compétences non cognitives.

Les approches collaboratives

Jean Michel GARRIGUES, DRH, BLB associés

La complexité de l'entreprise du début du XXI^e siècle est prégnante. Au quotidien, la pression augmente, car les enjeux sont mondiaux. Le reporting est loi, le matriciel est roi, et plus on avance et moins on s'y retrouve. Les organisations traditionnelles sont renversées, les équipes souvent broyées entre des objectifs inaccessibles et des moyens raréfiés. Les grands groupes entraînent leur environnement économique dans ces marches forcées, et bien des PME n'y résistent pas. Aujourd'hui, exiger sans compenser est devenu décalé. De partout, pleuvent les mises en garde contre les effets absolus de ces pratiques inhumaines, en ce sens qu'en est absente la préoccupation de l'Homme. Les générations émergentes, les nouveaux modes de travail, les technologies toujours plus performantes, obligent les entreprises à évoluer, à donner davantage de place aux approches qualitatives, au détriment des traitements quantitatifs (on s'intéresse à l'individu et non à une population). Ainsi, les approches collaboratives sont porteuses de sens, renvoyant aux entreprises communautaires issues des années 70, et leurs cercles d'expression pas très éloignés, dans leur philosophie, des groupes de projet d'aujourd'hui. Créer une autre valeur ajoutée, favoriser la participation de chacun, développer du lien social, sont des avantages concurrentiels pour demain. Bien sûr, la notation sociale de l'entreprise ne s'en portera que mieux, mais, bien davantage, l'émergence d'une marque employeur premium, d'une réelle responsabilité sociale, permettront d'écumer les meilleurs talents et de favoriser un leadership économique pérenne.

Vers un management émietté

Bernard GALAMBAUD, Professeur émérite, ESCP Europe

Lors d'un congrès où s'échangeaient maints propos sur le management, l'un de nos collègues s'exclame : « mais le management est devenu l'impensé de l'organisation » ! Dans la salle, se répand

alors le sentiment que l'essentiel venait d'être dit... Mais pourquoi le management est-il devenu cet impensé ? Le fonctionnement d'une entreprise est accompagné de doctrines permettant à chacun de penser sa situation de travail. Or, aujourd'hui, le lien entre fonctionnement et doctrine semble tellement distendu que la réalité managériale a divorcé de ses discours. Dans combien d'entreprises, la doctrine continue de présenter à tout un chacun, le dogme traditionnel de l'unicité hiérarchique (chacun a un chef et un seul) et son dogme associé, celui de la compétence générale de tout responsable hiérarchique. Or, les entreprises ont développé des organisations matricielles, peu stables de surcroît. Alors chacun vit des relations hiérarchiques multiples, mais avec des managers à la compétence limitée à la seule exigence dont ils sont porteurs au sein de la matrice. Mais la doctrine demeure et le discours officiel dominant cultive de curieux oxymores comme « la hiérarchie fonctionnelle » ou « le chef qui n'est pas hiérarchique » ! S'il y a eu un temps, où il a fallu affronter les conséquences du « travail en miettes », il est peut-être urgent de se préparer, notamment intellectuellement, à affronter celles d'un management émietté !

L'innovation managériale sur deux plans : horizontal et vertical

Jean-Yves GUILLAIN, directeur adjoint de la transformation, Française Des Jeux (FDJ)

Dans une économie mondialisée, dans un contexte de numérisation des processus et pratiques et face aux besoins des nouvelles générations de salariés, les entreprises doivent faire évoluer leurs modes de fonctionnement. La prise d'initiative, l'innovation, la délégation, l'autonomie ou le décloisonnement deviennent autant de défis à relever. À l'organisation hiérarchique et bureaucratique doit se substituer une organisation agile et responsabilisante. À cela s'ajoute chez les salariés de nouvelles attentes en matière de bien-être ou de qualité de vie au travail qui passent aussi, à leur niveau, par de nouvelles formes d'*empowerment*. Ces nouvelles réalités imposent de nouvelles capacités organisationnelles et managériales. Dans ce contexte, l'innovation managériale devient à la fois un élément clé de la performance collective et une condition de réussite de la transformation organisationnelle. Si la « technologie du management » a atteint ses limites comme le dénonce Gary Hamel, l'enjeu est bien la définition et le déploiement d'un principe de management novateur apte à renouveler les pratiques managériales. Le mouvement des entreprises libérées prescrirait une rupture forte, voire une révolution paradigmatique pour faire exploser les vieux modèles mentaux et mettre en place de nouvelles formes de management, pouvant aller jusqu'à la disparition purement et simplement des managers. Une autre option, retenue par la FDJ, est de procéder de façon plus incrémentale, plus virale, plus « tachiste », dans la logique des transformations silencieuses décrites par François Jullien¹. L'innovation managériale consiste alors à procéder complémentaiement sur deux plans : horizontal et vertical. Horizontalement, l'enjeu est d'installer des dispositifs collaboratifs, grandement fondés sur la force de l'intelligence collective, à même de transcender les silos et de promouvoir la coopération transverse : zone d'innovation et de créativité, espace et démarche dédiés de résolution des nœuds de complexité organisationnelle, ateliers de co-développement, communautés de pratiques et réseaux apprenants sont alors autant « d'instruments » de rénovation des pratiques managériales par la puissance des apprentissages collectifs. Verticalement, il s'agit de faire évoluer la posture des managers tout le long de la ligne hiérarchique. Cela passe d'abord par des formations-action très expérientielles visant à faire prendre conscience aux managers que la notion d'autorité légitime est désormais moins liée au statut et au niveau d'expertise technique qu'à la capacité à donner du sens, à entraîner, à aider, à faire s'épanouir les talents : « si hier le savoir du manager le plaçait en situation de pouvoir, aujourd'hui, c'est sa capacité à développer le savoir des autres qui le légitime »². L'ancrage des nouvelles pratiques passe alors par un dispositif global incluant, par exemple, un cycle de conférences sur les nouveaux modes de management, des learning expeditions ou des séminaires de travail thématiques. Dans tous les cas, l'ambition est la même : en actionnant différents leviers, secouer les habitudes, les routines, les modes de fonctionnement limitants de l'entreprise et, au premier chef, de sa ligne managériale.

1 F. Jullien, *Les transformations silencieuses. Chantiers*, I, Grasset, 2009.

2 D. Cristol & E. Mellet, *Développer une université d'entreprise. Créer un levier de business development*, Eyrolles, 2013, p.116.

L'innovation managériale ne se déploie pas, elle se cultive !

Alexandre GUILLARD, Directeur adjoint de la Direction du Développement de l'Intelligence Collective du Groupe COVEA

J'ai eu le plaisir d'être invité récemment à une convention managériale d'une grande entreprise. Pour répondre à de forts enjeux de transformation, cette organisation s'est donnée pour thème de réflexion l'innovation managériale, avec un intérêt marqué pour l'intelligence collective. J'avais pour mission d'apporter un témoignage sur ce que nous expérimentons à Covéa et de partager les enseignements issus de nos quelques années de pratique. Lors de la table ronde, une responsable de la direction financière très séduite par nos approches et le fait qu'elles soient ciblées sur des expérimentations locales m'a posé la question suivante : « Une fois que vous avez réussi vos expériences, comment faites-vous pour déployer la démarche à l'ensemble des salariés ? ». J'ai tout de suite reconnu une question que nous nous étions posés (et parfois que nous continuons de nous poser) pour des dispositifs expérimentaux de co-développement, d'accompagnement d'équipe, d'Amélioration Continue Apprenante et d'autres chantiers qui visent à rendre l'organisation plus apprenante. Une « tentation » plus qu'une question, devrais-je dire : celle de mettre en place un grand programme de déploiement pour « embarquer » l'ensemble des membres de l'organisation, en partant du principe que l'intensité et les moyens mobilisés entraîneront des effets proportionnels. Cela m'a également rappelé les nombreuses fois où un commanditaire nous demande de lui livrer un « kit de déploiement » pour généraliser l'expérimentation au plus vite une fois celle-ci achevée. J'ai fait à mon interlocutrice de la table ronde la même réponse que celle que je fais habituellement : Malheureusement (ou heureusement), les démarches d'innovation relationnelle qui s'appuient sur des changements de comportement peinent à entrer dans une logique mécanique de programme. Pourquoi ? Fondamentalement parce que nous ne sommes pas dans de la mécanique mais dans du vivant !

D'autre part, et c'est lié au point précédent, parce qu'il y a bien trop de facteurs pour appréhender le passage du local au global, du fait des effets dits « émergents », c'est-à-dire des effets non prévisibles en partant de la composition de la propriété des parties. Par exemple, l'adoption par des personnes de terrain de nouvelles postures clés en termes de prise d'initiative, de capacité à se confronter avec leur n+1 peut engendrer une tension sur le management intermédiaire. Cette tension, si elle est mal appréhendée, peut renforcer une forme de double contrainte et inhiber les acteurs et, au final, possiblement aboutir à l'inverse du but recherché. J'ai senti que ce message était déstabilisant pour mon interlocutrice avide de vérités rassurantes, comme il peut l'être pour nous encore, car il suppose d'abandonner l'idée de pouvoir tout prévoir et tout maîtriser. Mais que faire alors ? Quelle orientation prendre ?

L'une des pistes est de revenir à l'observation précise de la manière dont les changements peuvent s'opérer et se diffuser. Prenons l'exemple du co-développement ou des pratiques en Amélioration Continue Apprenante. Avez-vous observé que même des personnes qui n'avaient pas directement vécu une expérience, pouvaient dans certains cas reconnaître voire adopter des comportements de personnes « pratiquantes » ? Les membres du COMEX voyant ou entendant des récits positifs autour du co-développement n'ont-ils pas demandé à expérimenter par eux-mêmes une séance de co-développement. Vous-même, n'avez-vous pas observé une pratique locale fructueuse vous donnant envie à votre tour de l'expérimenter comme d'autres ? Comment appelle-t-on ce mécanisme ? Les financiers diraient l'effet de levier, les météorologues l'effet papillon, les spécialistes d'Internet l'effet viral. En clair, des actions locales et limitées mais bien ciblées peuvent donner lieu à des améliorations réelles et durables. Ou des petits changements peuvent provoquer de grands résultats. Cela doit nous encourager à poursuivre et à cultiver nos expérimentations et nos jardins pour contribuer à l'intelligence collective. « L'homme qui déplace une montagne commence par les petites pierres », disait Confucius.

Libérer la capacité d'innovation de chacun de ses collaborateurs

Fabrice HEYRIES, Directeur Général Adjoint, GROUPAMA SA

L'innovation n'est pas une fin en soi. Pour Groupama, l'innovation constitue un formidable levier pour anticiper les évolutions de la société et de nos métiers, devancer les attentes de nos

clients, renforcer notre attractivité, motiver nos équipes et créer plus de valeur. L'innovation nous concerne tous, quelle que soit notre mission dans l'entreprise, notre appétence ou notre compétence sur le sujet. C'est pourquoi nous avons choisi de l'inviter à nos séminaires corporate, au travers d'un atelier dédié : « Manager, promoteur de l'innovation » pour apporter collectivement nos propres réponses aux questionnements suivants : Comment libérer la capacité d'innovation de nos équipes et ainsi impulser une dynamique collective ? Quel rôle pouvons-nous jouer, en tant que manager, pour promouvoir et favoriser l'innovation ? Afin de nous préparer à cet exercice, nous sommes allés à la rencontre d'experts, d'entreprises ayant mis en place des approches novatrices plaçant l'innovation au cœur de leurs pratiques, et avons réuni dans un cahier d'inspiration, qui ne prétend pas à l'exhaustivité, des retours d'expériences, des tendances, des réflexions qui démontrent que, plus que jamais, le management a un rôle à jouer dans l'innovation. 880 cadres dirigeants et cadres supérieurs de toutes les entreprises du Groupe, réunis en 9 séminaires ont répondu à notre appel et ont fait émerger des centaines d'idées et de projets. Convaincus que pour Groupama, l'innovation est un levier de performance, ils disposent désormais d'un éventail d'actions à décliner dans leur entreprise : pour renforcer la créativité de leur équipe, favoriser la transversalité et la participation du plus grand nombre, permettre l'épanouissement de tous les talents, tester de nouveaux modes de management... Un « cahier d'idées » fait la synthèse des tendances qui se sont exprimées dans ces ateliers, rassemble les initiatives les plus représentatives ou les plus originales, pour rappeler à chacun, les bonnes pratiques à suivre et à tester. Du « vendredi tout est permis » au « Phoenix » en passant par l'« incubator » ou le « Lab'ama » à eux de choisir ! Animer, expérimenter, coacher, pour libérer la capacité d'innovation de chacun de ses collaborateurs, impulser une dynamique collective encore plus performante et être promoteur de l'innovation.

Impliquer davantage les femmes dans l'innovation managériale ?

Eve-marie KOEHLER. Directrice de l'Ecole Germaine de Staël, Canton de Vaud

Si l'on considère qu'il est utile d'innover dans le management, il peut paraître évident de considérer comme une innovation le fait d'impliquer les femmes. En effet, aujourd'hui, on estime entre 5 et 10 % le nombre de femmes qui dirigent ou qui sont impliquées dans le management d'une entreprise. Quels pourraient être les éléments motivant une telle approche ? En gros, quels arguments pourraient pousser des patrons, hommes en ultra-majorité, à s'entourer de femmes ou à confier la gestion de services entiers, ou de plus petites entités, à des collègues « XX » ? Il y en a beaucoup, peut-être discutables, ou pas. Mais il me semble, en tant que *chefe* d'entreprise, qu'il y en a un bien tangible qui ne peut que donner des points positifs à la prise en charge managériale des femmes, en tous les cas dans le poste qu'elles occupent. J'apporte cette précision car selon moi il faut écarter le simple fait d'être une femme comme compétence *a priori*, ce qui serait une fausse hypothèse absolue. Être une femme n'est pas une compétence, ce n'est pas une qualité, c'est un fait. L'argument bien tangible, c'est leur qualité d'écoute. Avant de s'emballer dans une voie stratégique ou dans une solution immédiate, une femme va le plus souvent prendre le temps de consulter ses collaborateurs, les collègues ou les partenaires impliqués dans le projet ou la problématique. Non pas qu'elle ne soit pas sûre d'elle pour s'engager dans une décision, mais elle va analyser la situation à travers plusieurs approches, pour en faire une synthèse et dégager sa propre opinion. Plus ouverte et encline à tenter de comprendre ce que ceux avec qui elle travaille vont vouloir dire, elle va se donner les moyens pour récolter des informations sur la manière dont ceux qui l'entourent perçoivent le problème, souhaitent le traiter ou comment ils abordent ou conçoivent le projet. Cette écoute, qui donnera lieu ensuite à un tri des informations, peut ouvrir un champ d'action ou de conception plus large que si l'enjeu n'avait été pris en compte que sous un angle théorique, statistique ou considéré au regard des expériences passées. L'écoute peut permettre une autre donne, un autre regard, et apporter une réelle créativité dans les solutions. Et ainsi, on avance dans l'innovation.

Le modèle du leader positif

Yves LE BIHAN, Président de l'Institut Français du Leadership Positif

Notre monde change à une vitesse vertigineuse. Or il y a urgence à réinventer nos pratiques managériales car la révolution numérique ne fait pas de pause. Le modèle du leader positif® est une voie possible. C'est par sa propre transformation que le dirigeant réussira celle de son organisation. Parce qu'une organisation et une culture de travail positives sont les meilleurs ingrédients pour réussir les transformations perpétuelles. Les dimensions principales du leader positif :

- développer la conscience de soi, l'attention ouverte et la présence authentique, déjouer les pièges de nos pensées, s'initier à la méditation de pleine conscience pour incarner un leadership plus authentique ;
- comprendre et cultiver l'optimisme, explorer le possible, capitaliser sur les points forts pour imaginer et construire demain ;
- mobiliser ses forces et ses valeurs personnelles, révéler sa nature profonde, lâcher l'armure du leader héroïque, agir selon ses valeurs, rétablir ses priorités ;
- utiliser les émotions positives pour créer des connexions constructives et empathiques, se rendre vulnérable, favoriser une culture positive et collaborative, s'entraîner aux conversations profondes ;
- comprendre et exprimer sa gratitude, cultiver l'auto-compassion, muscler sa résilience, encourager générosité et entraide pour diriger aussi avec le cœur ;
- devenir un décathlonien de la transformation, apprivoiser le stress, piloter son énergie et recharger ses 3 batteries : régénérer son cerveau, son corps, repérer et répondre à ses warning émotionnels.

Innovation managériale et tensions paradoxales

Olivier MEIER, Professeur, Université de Paris Est-Créteil

Face à l'incertitude et à la complexité de son environnement, l'entreprise doit chercher de nouvelles approches managériales et organisationnelles. En effet, les organisations doivent répondre à des situations simultanées et contradictoires, génératrices de tensions. Réagir de façon appropriée à ces exigences est une question de survie pour les entreprises. Des travaux récents suggèrent une théorie générale des paradoxes organisationnels (Smith & Lewis, 2011), où il s'agit de construire des capacités pour l'avenir (exploration), tout en garantissant le succès pour le présent (exploitation). Pour Eisenhardt (2000), un paradoxe émane de la coexistence simultanée de deux états contradictoires : l'innovation et l'efficacité, le nouveau et l'ancien. L'enjeu consiste dès lors, pour toute organisation, à valoriser ces contradictions, en montrant que l'on peut à la fois innover, tout en étant responsable et efficient. De même, il devient également possible de conjuguer l'ancien système (cohérence interne, consistance, convictions) au nouveau (vision, anticipation, adaptation). Selon cette vision, les innovations managériales, pour réussir, doivent prendre appui sur la gestion simultanée de tensions paradoxales au centre de processus managériaux, pour répondre aux enjeux de performance. Comment valoriser l'intelligence collective, tout en développant davantage d'authenticité et de liberté individuelle ? Comment dans un contexte de tensions, renforcer l'engagement et le sens des responsabilités, tout en instaurant des relations de collaboration (système d'entraide, partage d'expériences, vécu commun) ? Comment répondre aux contraintes du quotidien, tout en développant la créativité et l'innovation ? En matière d'innovation managériale, une des réponses possibles réside, selon nous, dans la combinaison de procédés différents et dans la volonté de rendre légitime et valorisant à ce qui ne l'était pas. Voici quelques axes possibles de réflexion en la matière : distinguer décisions d'investissements stratégiques et vision en l'inculquant au plus grand nombre (Leroy Merlin), concilier esprit d'équipe et agilité (Google), remplacer certains objectifs par de l'engagement (Morning Star), utiliser le numérique comme vecteur de convivialité (Zappos), valoriser l'échec comme source d'apprentis-

sage (société Intuit), légitimer le doute comme rempart à la rumeur (HCL Technologies)... autant d'initiatives « paradoxales » qui contribuent à concilier performance organisationnelle et liberté individuelle.

Sources :

Smith, W.K. & Lewis, M.W. (2011), Toward a Theory of Paradox : A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36 (2), 381-403.

Eisenhardt, K. M. (2000), Paradox, Spirals, Ambivalence : The New Language of Change and Pluralism. *Academy of Management Review*, 25 (4), 703-705.

Du management de l'innovation à l'innovation managériale

Dominique PEPIN, directeur de la formation du Groupe Saint-Gobain

Alors que l'innovation était jusqu'à peu un sujet de management, c'est maintenant le management qui devient un objet d'innovation. En témoigne l'étude réalisée au premier semestre 2016, auprès de 303 managers du Groupe Saint-Gobain, issus de 37 nationalités, de différents niveaux hiérarchiques et toutes fonctions confondues. Dans une perspective inductive, 68 « focus groupes » ont été organisés, par niveau hiérarchique et par culture nationale, pour amener les participants à identifier les enjeux et les défis auxquels ils étaient ou allaient être confrontés dans leur vie professionnelle. Nous avons fait ensuite émerger les attitudes et comportements qu'ils devront adopter pour y faire face. Utilisant des méthodes d'analyses des données qualitatives tirées de la recherche universitaire, nous nous sommes appuyés sur un outil d'analyse textuelle (NVIVO 10) et avons identifié 45 thèmes (« nodes ») que nous avons ensuite regroupés dans 5 chapitres (« clusters »). L'innovation se dégage comme un des grands enjeux de demain. Rien de surprenant, a priori, pour un groupe qui en a fait un des axes de sa stratégie. Mais le plus intéressant tient au fait que l'essentiel des contributions porte sur la nécessaire évolution vers des modes managériaux innovants, c'est-à-dire plus ouverts, plus collaboratifs et capables de se réinventer en fonction des circonstances. L'innovation managériale devient désormais la référence, que Saint-Gobain s'emploie à développer.

Innovation managériale, une question de bon sens ?

Patrick PLEIN, directeur digital working, VINCI

Nous vivons actuellement une nouvelle révolution qui bouleverse tous les fondamentaux installés par la précédente. Dans ce nouveau contexte, marqué par la complexité, la rapidité, l'agilité et la globalité, l'innovation devient plus que jamais une clé de pérennité pour les entreprises. Parmi toutes les composantes de l'innovation, celle de l'innovation managériale apparaît comme essentielle. La question porte avant tout sur la manière dont on anime les collaborateurs d'une entreprise, sur un plan individuel mais aussi et surtout collectif. D'abondants débats et discussions ont actuellement lieu sur cette question. Pourtant, à bien y regarder, l'innovation managériale ne consiste-t-elle pas tout simplement à pratiquer un management de bon sens, reposant sur quelques basiques au premier rang desquels il s'agit de donner la priorité aux Hommes sur les systèmes. Concrètement cela se traduit par un modèle managérial favorisant la confiance, prônant l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs (ce qui inclut le droit à l'erreur), favorisant l'initiative et l'entrepreneuriat, et enfin, permettant un fonctionnement transversal via le développement des réseaux en interne tout comme en externe. Pour le vivre depuis plusieurs années, l'application de ces quelques principes garantit un très grand engagement des collaborateurs, une forte adaptabilité de l'organisation, et offre une durabilité quant à la performance de l'entreprise. Ne pas avoir peur, oser !

Renouveler pour mieux savoir travailler ensemble

Antoine ROBISCHUNG. Directeur des Ressources Humaines, Groupe CPM France

L'innovation managériale est une véritable nécessité dans une entreprise où le premier capital est l'Humain. Avec l'arrivée des nouvelles générations et l'émergence du « Numérique », il est indispensable pour les managers d'apprendre à se renouveler pour mieux « savoir travailler ensemble ». Dans ce contexte, la Direction des Ressources Humaines a mis en place un nouvel outil d'évaluation des compétences en 2015 auprès de plus de 500 collaborateurs. Ce nouvel outil, digital et entièrement construit autour du seul développement des collaborateurs, comprend une rubrique intitulée « *Start Stop Continue* ». L'idée est simple : au cours de l'entretien, le manager et le collaborateur doivent échanger ensemble, réciproquement et avec bienveillance sur ce que l'autre devrait : 1/ Commencer à faire, 2/ Arrêter de faire, 3/ Continuer à faire. À sa mise en place, nous craignons un peu que ce concept, d'inspiration anglo-saxonne (*upward feedback*¹) effraie culturellement nos collaborateurs. Mais, nous avons eu raison de ne pas avoir peur et d'oser car les retours ont été immédiats, enthousiastes et unanimes tant de la part des managers que des collaborateurs. Depuis lors, cette notion s'est inscrite dans la culture de l'entreprise et nous réfléchissons à la mettre en œuvre dans d'autres processus RH (validation de période d'essai par exemple).

¹ Amy Gallo (2010), How to give your boss feedback, *Harvard Business Review*, March. <https://hbr.org/2010/03/how-to-give-your-boss-feedback>

Nouvelles pratiques managériales et bien-être des collaborateurs

Evie ROSSET. Docteur en psychologie, Institut Chrysippe

Michael PICHAT. MCF, IAE de Lyon, Institut Chrysippe

Le « paradoxe d'Easterlin » montre que les avancées technologiques et économiques d'un pays ne sont pas forcément corrélées avec le niveau de bien-être de ses ressortissants. Il en est de même au sein des organisations : malgré les progrès considérables du dernier siècle (technologiques et économiques certes, mais aussi au niveau des conditions de travail), le bien-être des collaborateurs ne suit pas la même courbe ascendante. Diverses innovations managériales émergent régulièrement, dans le champ de la recherche comme dans celui de la pratique. En parallèle de la question de leur sélection et de leur efficacité, il peut sembler pertinent de s'interroger sur la conception de la place de l'humain qui les sous-tend. Lesquelles sont-elles porteuses d'une réelle conception humaniste du capital humain auquel elles s'appliquent ? Lesquelles donnent-elles, dans les faits, un poids réellement significatif aux questions du sens, du bien-être, du pro-social, du comportement organisationnel citoyen, de la motivation intrinsèque, de l'innovation sociale, etc. L'innovation managériale peut-elle se penser sans ces caractéristiques ? D'autant plus que ces dernières ne sont pas sans effet sur le niveau d'engagement des collaborateurs...

L'évolution du modèle culturel est un facteur clé de la transformation des entreprises

Jean-Pierre SOUNILLAC, Executive Vice President Group, Human Resources, Faurecia

Faurecia a été créée en 1997, c'est un groupe jeune devenu aujourd'hui leader mondial dans ses trois activités. Entreprise Franco-allemande à l'origine, Faurecia emploie aujourd'hui plus de 100 000 collaborateurs dont près de 50 % hors Europe. Faurecia a été créée *via* un processus rapide de fusions d'acteurs régionaux. Il en a résulté une absence de culture commune, au cours des premières années de son existence. Pour être efficace, il a fallu dans un premier temps unifier nos modes de fonctionnement par la mise en place de processus et procédures de gestion. Le risque d'une telle démarche était de glisser vers une certaine « bureaucratisation » des organisations, alors même que dans le contexte de croissance et de globalisation que connaissait l'entreprise, il devenait nécessaire de décentraliser nos prises de décision afin de gagner en efficacité et en agilité pour générer de la créa-

tion de valeur à long terme. C'est dans ce contexte que nous avons initié une véritable démarche de transformation du modèle culturel de l'entreprise avec le lancement de *Being Faurecia* il y a deux ans. Avec *Being Faurecia* nous sommes passés d'une organisation orientée processus à une organisation orientée « people ». Avec nos 3 valeurs managériales *Entrepreneurship, Autonomy, Accountability* et nos 3 valeurs comportementales *Energy, Respect, Exemplarity* nous avons emporté une large adhésion du management, car ces valeurs correspondent tant aux attentes de nos collaborateurs qu'aux besoins de l'entreprise. Bien évidemment, ce changement s'est accompagné d'une évolution de notre système de management qui a été symbolisé par une réduction drastique du nombre de procédures, par un accroissement de la décentralisation en matière de prise de décision et par la refonte des processus de management clés tels que le plan stratégique et le budget afin de développer une approche plus « bottom-up ». Notre système d'évaluation de la performance des managers a aussi été adapté. Il prend désormais en compte la réalisation des objectifs, mais aussi la maîtrise des compétences managériales et le comportement en ligne avec les valeurs de l'entreprise.

Manager à l'heure du digital ou la réinvention de l'entreprise

Olivier TRUONG. Responsable de la conduite du changement – Institut du management, La Poste

L'innovation managériale est aujourd'hui essentielle. La révolution digitale frappe de plein fouet les entreprises. À titre d'illustration, les plateformes collaboratives modifient l'organisation du travail, la répartition des pouvoirs et la conception du management en tant que gestion des hommes et des femmes : il n'y a plus de salariés de l'entreprise mais des indépendants qui offrent leurs compétences et ressources selon leurs intérêts. Les modes de management traditionnels décrits par les théories classiques du management (cf. Fayol ou Taylor) qui considéraient que le rôle du manager était d'établir les objectifs, de contrôler et de mesurer les résultats obtenus ne sont plus d'actualité. Cette conception s'efface au profit d'un manager qui fédère les énergies et qui catalyse les initiatives. L'autorité n'est plus liée au statut mais ne tire sa légitimité que dans la capacité à faire sens pour le travail des équipes et à faire grandir les compétences. Dans cette même veine, le développement croissant des réseaux d'entreprise permet de repenser les logiques de contribution, d'intégrer l'intelligence collective des salariés pour la résolution de problèmes, le partage de savoir et de bonnes pratiques.

L'innovation managériale au crible de l'actualité des entreprises

Philippe VIVIEN. Directeur Général, ALIXIO

Depuis plusieurs années le thème de l'innovation managériale a assez largement quitté le champ des préoccupations des DRH. En effet, après avoir mis en place – le plus souvent avec succès – des processus de gestion de la performance, du potentiel et plus généralement du développement des talents, déployés grâce à des systèmes d'information de plus en plus adaptés et au support de parcours de formation des managers, les DRH ont souvent pensé que le transfert de compétences et de responsabilité vers les managers était achevé. Il n'en est rien car nombre de managers, quelles que soient leur appétence et leur volonté sont aujourd'hui désorientés face aux demandes de leurs équipes et à la transformation des métiers et des organisations qu'ils subissent plus souvent qu'ils ne les maîtrisent. La généralisation du digital, la complexification croissante des organisations et l'accélération du temps leur laissent peu de marges de manœuvre. Notre réponse doit être forte et rapide. Il n'est pas question de remettre en cause le fondement des progrès réalisés ces vingt dernières années, mais il faut à la fois simplifier tous les processus RH qui génèrent plus d'entropie qu'ils ne créent d'énergie managériale et surtout revenir au point de départ qui fonde la relation entre le manager, le RH et le salarié : le contenu de son travail. Non pas son intitulé d'emploi, ni sa fiche de poste, mais sa réalité quotidienne, celle qui ancre sa contribution à la performance et au bien-être de l'équipe. Cela peut sembler évident, loin d'être innovant. Je crois au contraire que cela redonnera aux

entreprises, notamment les plus grandes cet esprit de développement qui fait aujourd'hui puissance des start-up et des *fab labs*. Redonnons à l'ensemble des salariés la possibilité d'être des *Do-ers* et reprenons tous à notre compte ce slogan « *if you want things done, do it but remember to be excellent to each other when doing so* ».

Le leadership spirituel

Catherine VOYNNET. MCF Université Panthéon-ASSAS Paris II

L'innovation d'une façon générale est une réponse susceptible de répondre aux attentes et désirs de l'environnement d'une entreprise et d'apporter une différence qui probablement permet aux organisations d'assurer leur pérennité. Elle se manifeste dans les produits et services offerts aux clients. L'esprit d'innovation pénètre aussi plus intérieurement les confins organisationnels et managériaux. Dans un monde marqué par l'hyper individualisme, et les transformations technologiques, l'innovation managériale consiste à trouver une façon d'unir harmonieusement les actions et leurs porteurs. Sans doute le leadership spirituel constitue une innovation qui succède aux formes classiques, transactionnelles et transformationnelles de l'art de diriger. Le ressort de ce leadership est la dimension profondément humaine qui permet de penser et agir au-delà de son ego en accueillant mieux son environnement, en préparant l'autonomie fluide des équipiers, en s'ouvrant sur des partenariats et en adoptant une posture sage de service vis à vis du monde. Récemment le modèle du social business mis en œuvre chez Danone par Emmanuel Faber et le professeur Yunus constitue un exemple de ces formes d'innovations managériales capables de faire agir en se donnant des rêves et des espoirs valorisant d'accomplissement.

Temps fort et temps faible, le rythme humain du management

Bruno WIERZBICKI. DRH du Pôle Assurance du CMNE

Si le théorème de Fermat, lui, a désormais sa démonstration, la question de l'innovation managériale reste un peu la quête du Saint Graal des universitaires et des professionnels. En même temps, on se demande bien comment il serait possible de figer le management dans une pratique absolue et immuable, intemporelle et parfaite, en prenant en compte le fait que la matière première dont il est constitué reste la relation à l'autre. Et, c'est là que les ennuis commencent... Ou que des bribes de solutions éphémères apparaissent... Car, l'Homme d'aujourd'hui a envie de Vie et de Relation. De ce que nous voyons et entendons lorsqu'on prête attention aux signaux faibles, et ceci, quel que soit le milieu, l'humain vise à atteindre le haut de la pyramide de Maslow : il souhaite se réaliser et s'épanouir avec l'Autre. Pour moi, ceci passe tout d'abord par le droit à l'erreur. Comment construire quelque chose si le défaut est sanctionné ? Ma carrière en tant que pilote de chasse dans l'armée de l'air m'a appris combien son patron a eu raison de dépénaliser l'erreur. Cette décision étonnante, – *Alors donc, on peut donc désobéir dans l'Armée ?* – a sauvé de nombreuses vies. C'est en acceptant la dimension humaine de son personnel qu'il a été possible de diminuer le taux d'accidents par heure de vol. Mais, pas simplement l'accepter, aussi en parler. Échanger avec les vivants sur les erreurs commises, les partager et en tirer des apprentissages collectifs et individuels. Ensuite, j'évoquerai la forme elle-même de la relation humaine dont le management, finalement, n'est qu'une modeste déclinaison contextualisée au monde du travail. Aujourd'hui, les frontières et les limites entre mondes personnel et professionnel sont ténues et poreuses. Il en est de même, dans la relation, entre temps forts et faibles. Les temps forts se jouent lorsque le manager, armé de tout son pouvoir de responsable, joue la relation dans un cadre strict professionnello-professionnel : *je vous demande ceci ou cela*. Les temps faibles, quant à eux, se vivent dans les moments informels de la relation et se nourrissent de son humanité : *et si nous en parlions en déjeunant ? Et si on ne parlait pas que de ça ?* Je crois vraiment que savoir mélanger, avec intelligence et sincérité, les temps forts et les temps faibles est au moins une nécessité, à défaut d'être une innovation. Et, c'est ainsi, dans ce mélange fort/faible, qu'au bar de l'escadron, s'échangeaient bonnes pratiques et grosses frayeurs et que cela sauvait des vies.