

Francis Boyer

Avec la collaboration d'Olivia Yves

L'INNOVATION MANAGÉRIALE EN ACTION

50 pratiques managériales INNOVANTES

S'inspirer et apprendre d'entreprises qui ont su concilier
épanouissement individuel et performance collective

● Éditions
EYROLLES

50 pratiques inspirantes pour réinventer son management

Le management traditionnel est à bout de souffle, plus personne ne le conteste. Devenu inadapté à un monde en perpétuelle mutation, de nombreux dirigeants expriment le besoin de le réinventer. Mais que faut-il changer ? Dans quel but ? Et surtout, par où commencer et comment faire ?

Cet ouvrage a pour ambition d'inspirer toute personne qui souhaite mettre en œuvre une démarche d'innovation managériale en lui permettant de :

- **Prendre conscience de ce qu'il y a de (vraiment) nouveau en management** et de ce qu'il faut changer pour que managers et collaborateurs puissent mieux concilier épanouissement individuel et performance collective.
- **Découvrir 50 pratiques managériales innovantes** adoptées par des entreprises françaises et internationales, de toutes tailles et de secteurs d'activité variés :
 - Grandes entreprises : Air France KLM, Décathlon, La Française des Jeux, EDF, Mazars...
 - PME, start-up : Blablacar, Partitio, Camif, Airbnb...
 - Organismes publics et parapublics : Armée de terre, Pôle emploi...
- **Comprendre les résistances aux nouvelles formes de collaboration et les principes clés pour les dépasser.**

Basé sur de nombreux retours d'expériences, cet ouvrage se veut à la fois théorique et pragmatique pour aider le lecteur à passer à l'action.



Francis Boyer a travaillé pendant 20 ans en management des ressources humaines. Fondateur du site www.innovationmanageriale.com, il est aujourd'hui conférencier, consultant et formateur, et aide les entreprises à réinventer leur management.

Olivia Yves accompagne les transformations des organisations depuis plus de dix ans. Consultante, formatrice et conférencière, elle s'est spécialisée sur l'innovation managériale depuis quelques années aux côtés de Francis Boyer.



**50 PRATIQUES
MANAGÉRIALES
INNOVANTES**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Maquette et mise en pages: Florian Hue

Crédits des illustrations : p. 95 © Pôle emploi ; p. 115 © Pfeiffer Vacuum ; p. 119 © Thales AVS France SAS ; p. 127 © La Française des Jeux ; p. 133 © Assistalliance ; p. 141 © Bayard ; p. 146 © Partitio ; p. 153 © Partitio ; p. 156 © Aktisea ; p. 162 © Tornos ; p. 169 © La Française des Jeux ; p. 174 © Cocoworker ; p. 178 © AXA Banque ; p. 201 © Konica Minolta ; p. 209 © Ministère des Armées ; p. 223 © Tornos ; p. 229 © Mazars ; p. 236 © Konica Minolta ; p. 247 © Pfeiffer Vacuum ; p. 251 © Camif.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020

ISBN: 978-2-212-57199-8

Francis Boyer

Avec la collaboration d'Olivia Yves

L'INNOVATION MANAGÉRIALE EN ACTION

50 PRATIQUES MANAGÉRIALES INNOVANTES

*S'inspirer et apprendre d'entreprises
qui ont su concilier épanouissement individuel
et performance collective*

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Remerciements 9

Introduction..... 11

PARTIE 1 – Du management de l’innovation à l’innovation managériale .. 15

L’innovation n’est plus une option.....17

Management : pourquoi innover ?.....20

Histoire et avenir du management22

L’innovation managériale, en clair.....37

Stop au « management bashing »41

En résumé53

PARTIE 2 – 50 pratiques managériales innovantes 55

Parce que les solutions d’hier deviennent les problèmes d’aujourd’hui.....57

Les six piliers de l’innovation managériale58

Renforcer la confiance 63

1 Questions & réponses du président – Airbnb.....65

Quand le fondateur répond publiquement chaque semaine à toute sorte de question

2 Les comptes rendus publics du comité de direction – GT Solutions68

Quand les décisions des dirigeants sont communiquées en toute transparence

3 La transparence des salaires – Thermador Groupe71

Quand les salaires sont connus de tous

4 La semaine autrement – Châteauform’74

Quand les dirigeants prennent la place de leurs collaborateurs

5 Le mur des réussites – EDF, entité de la DSIT77

Quand l’entreprise valorise régulièrement les réussites des collaborateurs

6 Fail, learn, succeed – BlaBlaCar.....80

Quand les échecs sont considérés comme source de progrès et partagés

7 La culture juste et les analyses « Just & Fair » – Air France.....83

Quand l’entreprise valorise les erreurs

8 La « Bourse aux actions » – Proginov.....87

Quand l’entreprise devient la copropriété des collaborateurs

Développer la responsabilisation	91
9 Le projet stratégique partagé – Pôle emploi	93
<i>Quand dirigeants, managers, collaborateurs et usagers coconstruisent l'avenir de l'entreprise</i>	
10 La coconstruction du budget d'entreprise – Camif	97
<i>Quand les collaborateurs sont à l'initiative des choix financiers</i>	
11 Le recrutement collaboratif – SA HLM Oise	100
<i>Quand les collaborateurs participent au recrutement de leur futur manager</i>	
12 Coconstruction d'objectifs collaboratifs – Thales	103
<i>Quand les collaborateurs déclinent la vision au niveau opérationnel</i>	
13 Self decision & advice process remuneration – Décathlon.....	106
<i>Quand les collaborateurs décident librement de s'attribuer une augmentation de salaire</i>	
14 L'autodiagnostic managérial – Groupe Schmidt	110
<i>Quand les collaborateurs aident leur hiérarchie à améliorer leur management</i>	
15 Feed-back engagements managers – Pfeiffer Vacuum.....	114
<i>Quand les managers sont évalués à 360° sur les engagements managériaux</i>	
16 Prise de décision par sollicitation d'avis – Thales Helicopters Avionics	118
<i>Quand les collaborateurs prennent des initiatives sans avoir recours à la hiérarchie</i>	
Renforcer le plaisir et le bien-être	123
17 Diagnostic du niveau de satisfaction au travail – La Française des Jeux	125
<i>Quand les collaborateurs expriment à tout moment leur avis sur leurs conditions de travail</i>	
18 La déclaration mensuelle des humeurs – EDF, entité de la DSIT.....	129
<i>Quand l'entreprise a une visibilité périodique de l'humeur de ses collaborateurs</i>	
19 Le catalogue du plaisir au travail – Assistalliance	132
<i>Quand les collaborateurs réalisent des missions plaisantes différentes de leur métier</i>	
20 Les ateliers « Oui j'ai des talents » – Décathlon	136
<i>Quand les collaborateurs proposent des projets qui valorisent leurs talents</i>	
21 Le printemps des échanges – Bayard	140
<i>Quand managers et collaborateurs s'expriment sur leurs ressentis et leurs envies</i>	
22 La matrice « Savoir-Faire/Aimer-Faire » – Partitio.....	144
<i>Quand l'entreprise mise sur les appétences de ses collaborateurs</i>	
23 Le « forum ouvert » – Columbus Consulting	148
<i>Quand les collaborateurs sont encouragés à révéler et résoudre leurs problèmes</i>	
24 La Yo-Réunion – Partitio – YourY	151
<i>Quand les besoins humains sont pris en considération dans les réunions</i>	
25 La gamification de l'animation d'équipe – Aktisea.....	155
<i>Quand les salariés réalisent des activités rébarbatives en s'amusant</i>	

Optimiser la collaboration	159
26 Le bulletin météo des valeurs – Tornos.....	161
<i>Quand l'incarnation des valeurs est évaluée périodiquement par les équipes</i>	
27 L'incarnation des valeurs – Airbnb	164
<i>Quand les collaborateurs sont rémunérés sur leur incarnation des valeurs</i>	
28 Le 360° des compétences comportementales – La Française des Jeux	167
<i>Quand les collaborateurs peuvent bénéficier de feed-back de leurs collègues</i>	
29 La reconnaissance collaborative des <i>soft skills</i> – RTE	172
<i>Quand l'incarnation des valeurs est valorisée entre collègues</i>	
30 La plateforme de reconnaissance collaborative (#itagyou) – AXA Banque.....	177
<i>Quand la reconnaissance devient l'affaire de tous</i>	
31 Ateliers de codéveloppement – Fondation Action Enfance.....	180
<i>Quand les dirigeants s'entraident au-delà de leurs fonctions hiérarchiques</i>	
32 Le « référent » – Proginov.....	183
<i>Quand les collaborateurs peuvent choisir des collègues pour les aider à progresser</i>	
33 Les BlaBlaTalk- BlaBlaCar	187
<i>Quand les collaborateurs sont informés sur la vie de l'entreprise chaque semaine</i>	
34 Vis ma vie – Polyclinique de Limoges	190
<i>Quand les collaborateurs peuvent vivre la vie de leurs collègues</i>	
Cultiver l'agilité	195
35 L'organisation en « territoires d'offres » – Biose.....	197
<i>Quand l'évolution de l'offre est initiée par les collaborateurs</i>	
36 La carte « Le pouvoir de transformer » – Konica Minolta.....	200
<i>Quand les collaborateurs sont autorisés à prendre des initiatives sans validation préalable de la hiérarchie</i>	
37 Le Program Increment Event (PIEvent) – Air France KLM	204
<i>Quand l'entreprise devient plus agile dans un environnement hiérarchique</i>	
38 La « fabrique à idées » – Ministère des Armées.....	208
<i>Quand les collaborateurs peuvent proposer des idées sans accord hiérarchique</i>	
39 La préparation collaborative des missions – Forces spéciales de l'armée de terre....	212
<i>Quand les missions sont préparées de manière a-hiérarchique</i>	
40 Décisions collaboratives des primes commerciales – Décathlon	216
<i>Quand l'attribution de primes mensuelles est décidée collectivement</i>	
41 L'analyse après action (la « 3 A ») – Forces spéciales de l'armée de terre.....	219
<i>Quand les actions sont analysées a posteriori pour identifier les sources d'amélioration</i>	
42 Le retour d'expérience – Tornos	222
<i>Quand les collaborateurs sont incités à apprendre de leurs expériences</i>	

Doper la créativité	225
43 La boîte à idées digitale – Mazars	227
<i>Quand les idées des collaborateurs sont sélectionnées par les collaborateurs</i>	
44 Le Comex Digital Natives – Havas Group.....	231
<i>Quand les dirigeants d'entreprise s'inspirent de leurs jeunes collaborateurs</i>	
45 La communauté des « Transformers » – Konica Minolta.....	235
<i>Quand l'entreprise soutient les collaborateurs qui souhaitent transformer l'entreprise</i>	
46 Le Hackt Simple – Air France.....	239
<i>Quand les recherches de solutions sont confiées à des équipes mises en compétition</i>	
47 Les challenges internes – Colombus Consulting.....	243
<i>Quand les collaborateurs sont récompensés sur les défis qu'ils se lancent</i>	
48 L'étude de Cassandra – Pfeiffer Vacuum.....	246
<i>Quand l'entreprise considère que son projet a échoué pour qu'il réussisse</i>	
49 Le tour « Made in france » – Camif	250
<i>Quand l'entreprise sollicite ses clients pour trouver de nouvelles idées</i>	
50 La visite habitant – Leroy Merlin/ADEO	253
<i>Quand tous les collaborateurs peuvent proposer des évolutions de l'offre</i>	

PARTIE 3 – Ce qu'il faut savoir pour réinventer son management..... 257

Les différents niveaux d'action pour transformer le management	259
Les dix paradigmes de l'innovation managériale	261
Du Parent/Enfant à l'Adulte/Adulte	261
De la mission à la vision	264
Des règles (contrat de travail) aux valeurs (contrat collaboratif).....	266
Du pouvoir hiérarchique aux postures facilitatrices.....	268
De la persuasion à la révélation.....	273
Des fonctions aux rôles.....	279
De l'instruction à la coconstruction	280
De l'organisation mécaniste à la collaboration organique.....	285
Des <i>hard skills</i> (compétences techniques) aux <i>soft skills</i> (potentiel humain)	286
De la maîtrise des risques au Test & Learn	290
Conclusion	293
La culture coresponsable ne fait pas sens pour tout le monde.....	293
S'engager dans la transformation de son management, le chemin.....	296
L'innovation managériale : nous n'en sommes qu'au début	298
Bibliographie	299
Index	301

Remerciements

Nous tenons à remercier très sincèrement toutes les entreprises qui ont accepté de partager leurs pratiques, et plus particulièrement les personnes qui ont pris le temps de nous rencontrer pour nous les présenter et nous faire bénéficier de leur expérience. Sans elles, ce livre n'aurait jamais vu le jour.

ADEO-LEROY MERLIN : Didier Fichou ; Florence Rousseau – AIRBNB : Sarah Roy – AIR France KLM : Sandrine Chapperon ; Claire Charbit ; Didier Lavielle ; Anne Leplat ; Marie-Hélène Morvan ; Delphine Pilorgez ; Lionel Putier – AKTISEA : Alban Grolleau – ASSISTALLIANCE : Nicolas Baret – AXA BANQUE : Nadège Henry – BAYARD : Aude Poupert-Lafarge – BIOSE : Stanislas Desjonqueres – BLABLACAR : Laure Wagner – CAMIF : Emery Jacquillat – CHATEAUFORM' : Emmanuel Ruel – COLOMBUS CONSULTING : Donatienne Guingamp – DÉCATHLON : François Bruliau ; François Xavier Delaporte ; Hugo Jamin – EDF-entité de la DSIT : Thierry Allouche ; Anne Leplat – FONDATION ACTION ENFANCE : Boris Papin ; François Vacherat – LA FRANÇAISE DES JEUX : Isabelle Caron ; Jérôme Mascré ; Émilie Payrau ; Anne Thouret – GT SOLUTIONS : Michel Sarrat – GROUPE SCHMIDT : Patrice Casenave ; Déborah Arnone – HAVAS GROUP : Stéphane Guerry – KONICA MINOLTA : Marie-Astrid Bachelier ; Julie Blas ; Nadège Tuffigo – Chauvin ; MAZARS : Mathilde Le Coz – MINISTÈRE DES ARMÉES : Laure Dassonville du Secrétariat général pour l'administration du ministère ; lieutenant-colonel Mathieu Norlain du commandement des forces spéciales terre ; Général Pierre Vuillaume de la Délégation à l'accompagnement régional du ministère – PARTITIO : Alain Alaya ; Laurianne Martin ; Noémie Rouzeau – PFEIFFER VACUUM : Florence Cousin ; Sébastien Gerland ; Benoit Locquet ; Cindy Thoves ; Franck Sague – PÔLE EMPLOI : Hélène Moutel – POLYCLINIQUE DE LIMOGES : Béatrice Schmidt-Guillaumel – PROGINOV : Philippe Plantive – RTE : François Boulet – SA HLM OISE : Catherine Seguin ; Edouard Duroyon – THALES : Christian Bardot ; Sarah Prat – THERMADOR GROUPE : Guillaume Robin – TORNOS : Yvan Bucher ; Michael Hauser ; Anne Hirtzlin.

Ainsi que Benjamin Chaminade, Cédric Gérard de MONSTER FRANCE, Claire Derville, Ludovic Lamusse et l'Association pour le Progrès du Management.

Introduction

L'innovation managériale : encore une nouvelle lubie des dirigeants ou un vrai sujet ? D'ailleurs, est-il possible de répondre à cette question alors qu'il n'existe pas de définition claire et partagée de ce qu'est l'innovation managériale ?

L'entrée dans le ^{xxi} siècle a été marquée par un changement sans précédent de notre société, aussi bien d'un point de vue technologique, économique, sociétal, qu'environnemental.

Très fortement impactées par toutes ces (r)évolutions, les entreprises ont dû relever de nouveaux défis : faire face à des consommateurs plus exigeants, aux évolutions technologiques, à de nouveaux modèles économiques, à la complexification de la réglementation, mais aussi à une nouvelle génération de salariés, adepte de bien-être et de liberté au travail.

Confrontés à ces nouvelles règles du jeu, les dirigeants sont tous arrivés au même constat : la qualité et la performance ne suffisent plus. La pérennité des entreprises repose à présent sur leur capacité à devenir plus innovantes mais aussi plus vertueuses et respectueuses de la Terre et des hommes, leurs salariés y compris.

Trouver de nouvelles idées, certes, mais comment faire ? Les dirigeants et les experts sont-ils les mieux placés ? Les modes d'organisation sont-ils compatibles avec ce nouvel enjeu ? À l'évidence, non, car le management traditionnel n'a pas été conçu pour promouvoir la nouveauté, mais pour préserver l'existant.

Aussi, pour mieux manager l'innovation, les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'innover en matière de management. Cela fait des décennies que les évolutions managériales viennent de concepts de grands gourous du management essentiellement centrés sur l'évolution des organisations (qualité totale, direction par objectifs, reengineering, mode projet...) dans le but d'améliorer la performance. Mais agir essentiellement sur l'organisation est-il suffisant pour être plus innovant ?

Si l'amélioration des performances peut s'obtenir par l'amélioration des processus ou l'automatisation des activités, l'idéation, à savoir la capacité créative, est avant tout humaine. L'innovation repose donc principalement sur l'aptitude de l'entreprise à mobiliser toutes les formes d'intelligence humaine, à autoriser les salariés à « sortir du cadre », à oser expérimenter de nouvelles approches, ce qui nécessite de changer d'état d'esprit et de repenser les modes de collaboration.

Doper la créativité suppose de cultiver l'agilité, de miser sur l'intelligence collective, de renforcer le plaisir et le bien-être au travail, d'offrir plus d'autonomie, le tout dans un climat de confiance.

Or, les modes de management traditionnel, basés sur le principe de « *command & control* », ne sont pas adaptés à ces six enjeux. C'est la raison pour laquelle les entreprises doivent repenser leur management. Mais que faut-il changer ? Comment faire ?

Puisque les dirigeants ne disposent plus de nouveaux concepts, le regard s'est porté depuis quelques années sur des entreprises qui ont adopté de nouvelles formes de collaboration, telles que l'entreprise libérée, opale, la sociocratie ou encore l'holocratie.

Bien que ces nouvelles manières de travailler séduisent, elles posent aussi problème car elles sont toutes basées sur la suppression de l'échelon hiérarchique et prônent l'auto-gouvernance, ce qui semble très difficilement concevable pour une grande majorité des entreprises.

D'ailleurs, les collaborateurs sont-ils en demande d'une suppression de la hiérarchie ? Un groupe d'individus fonctionne-t-il mieux sans autorité ? Contrairement à ce que l'on peut lire ces derniers temps, nous pensons que ce n'est pas le cas.

L'enjeu n'est donc pas de supprimer cet échelon hiérarchique mais d'en redéfinir le sens, sa raison d'être et son rôle. C'est l'objectif de l'innovation managériale qui vise à transformer les relations entre managers et collaborateurs pour parvenir au meilleur équilibre entre épanouissement individuel et performance collective.

Alors que beaucoup d'entreprises s'interrogent sur ce qu'elles peuvent changer, d'autres se sont déjà engagées dans l'expérimentation de nouvelles pratiques managériales, avec des résultats souvent très impressionnants. Cependant, ces nouvelles formes de collaboration, adoptées par des entreprises hiérarchiques, restent dans l'ensemble assez méconnues.

C'est la raison pour laquelle nous avons décidé, en 2011, de partir à leur recherche pour les faire connaître à travers le site www.innovationmanageriale.com pour inspirer les entreprises qui souhaitent transformer leur management.

Destiné aux dirigeants, managers et professionnels de la fonction ressources humaines, ce livre est écrit pour nourrir leurs réflexions, leur permettre de s'inspirer d'exemples concrets de pratiques managériales innovantes d'entreprises qui leur ressemblent et leur faire bénéficier de leurs enseignements.

La première partie de cet ouvrage a pour but de proposer au lecteur une définition de l'innovation managériale, de clarifier en quoi cette nouvelle forme de collaboration se différencie des autres cultures managériales et d'expliquer en quoi ce nouveau « contrat collaboratif » est bénéfique aussi bien aux collaborateurs, aux managers, qu'à l'entreprise et son environnement.

La deuxième partie a pour vocation d'inspirer le lecteur par la présentation de 50 pratiques innovantes concrètes adoptées par des entreprises de toute taille, de secteurs d'activité variés, majoritairement françaises, qui contribuent à réinstaurer la confiance, à développer la

responsabilisation, à renforcer le plaisir et le bien-être, à optimiser la collaboration, à cultiver l'agilité et à doper la créativité.

La troisième partie a pour finalité de permettre au lecteur de découvrir les dix paradigmes, issus de nombreux retours d'expériences, à prendre en considération pour réussir l'appropriation et l'incarnation des postures et pratiques managériales innovantes.

Réinventer le management n'est plus une option.

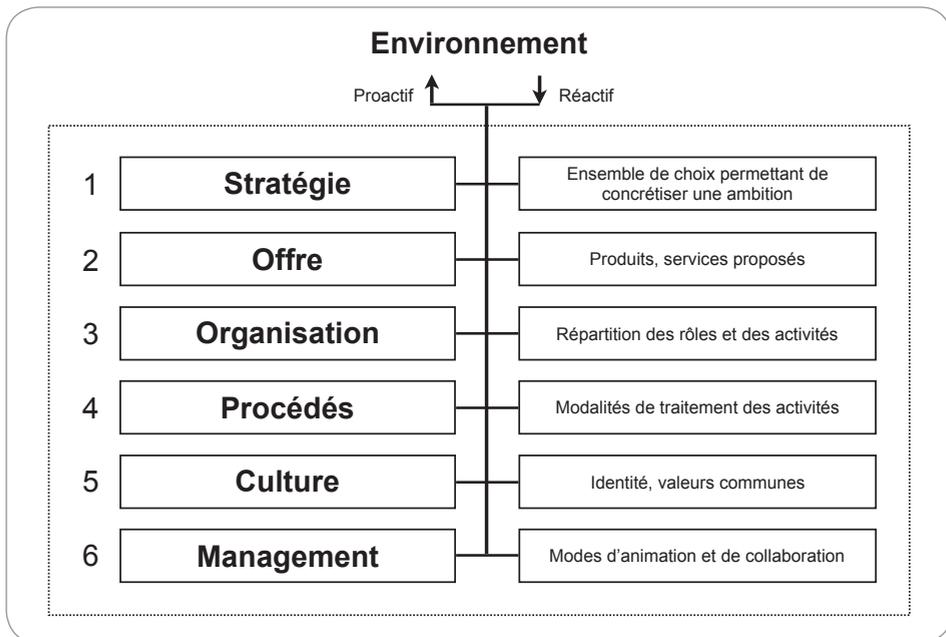
1 Du management de l'innovation à l'innovation managériale

L'INNOVATION N'EST PLUS UNE OPTION

Que ce soit dans le secteur privé ou public, l'innovation est devenue l'une des priorités des dirigeants, mais aussi l'un des principaux leviers de développement socioéconomique de notre pays.

Innover est devenu indispensable pour se différencier des concurrents, mais c'est aussi l'une des principales conditions de la pérennité des entreprises. Leaders du marché mondial de la téléphonie en 1999, Nokia et Motorola ont dû laisser leur place en 2012 à Apple et Samsung, qui sont à leur tour concurrencés par Huawei. Croire que l'on peut rester leader de son marché en jouant sur sa notoriété et la qualité de son offre est devenu bien utopique.

Miser sur l'amélioration continue ne suffit plus. Les entreprises doivent apprendre à innover en permanence. Pour innover, elles peuvent actionner plusieurs leviers.



Les 6 leviers d'innovation en entreprise

La majorité des dirigeants abordent l'innovation en agissant sur les quatre premiers leviers. C'est d'ailleurs ce qui leur a été enseigné. Considérant qu'ils sont les mieux placés pour savoir ce qui est bon pour l'entreprise, ils se réunissent « au vert » pour définir la stratégie

d'innovation. Une fois cette mission accomplie, ils la présentent à leurs équipes, à force d'arguments logiques et convaincants.

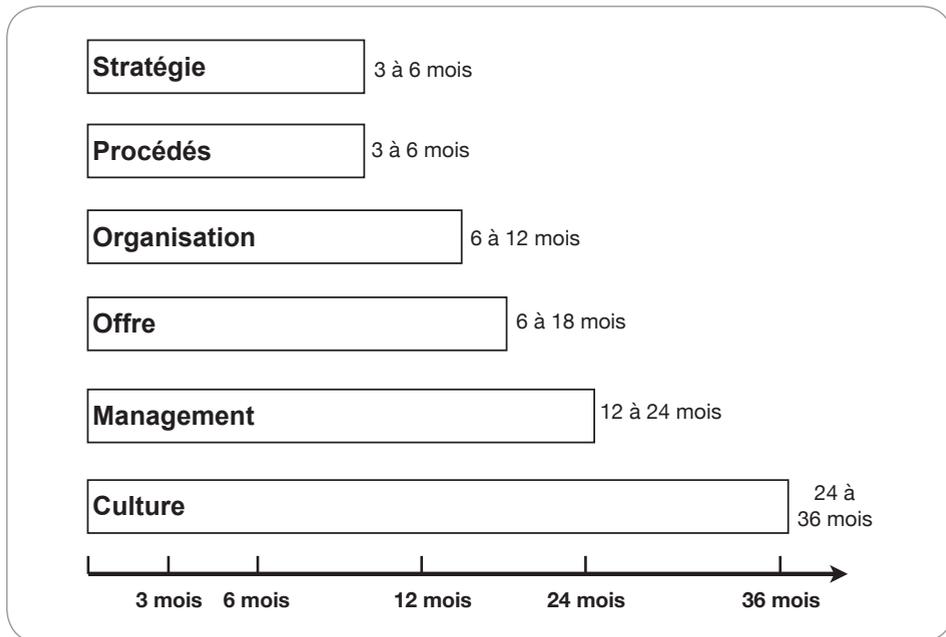
La messe étant dite, ils suscitent des réactions de la part de l'assemblée, qui ne réagit généralement pas, et clôturent cet événement, convaincus de l'adhésion de chacun.

Quelques semaines plus tard, ils s'étonnent du manque d'engagement et d'appropriation de leur stratégie par les équipes. Que s'est-il passé ?

Il existe plusieurs raisons qui peuvent expliquer la difficulté d'appropriation des stratégies d'innovation par les différents acteurs de l'entreprise :

- ♦ **Un temps d'appropriation de la nouveauté différent selon les leviers.** Bien que les délais varient selon les entreprises et les secteurs d'activité, il est raisonnable d'estimer qu'il faut entre 3 et 6 mois pour définir une stratégie d'innovation et de nouveaux procédés, entre 6 et 18 mois pour concevoir de nouvelles offres et transformer une organisation et entre 12 et 36 mois pour faire évoluer le management et la culture d'entreprise.

L'un des principaux problèmes que rencontre une entreprise qui souhaite se transformer pour devenir plus innovante est le conflit des temporalités : les différents leviers d'action n'évoluent pas au même rythme et les appropriations se font selon des logiques et des modalités d'apprentissage très différents, ce qui crée un décalage d'appropriation temporel.



Délai moyen d'innovation par levier

S'il est beaucoup plus long de faire évoluer la culture et le management, c'est aussi indispensable dans la mesure où l'innovation repose avant tout sur un nouvel état d'esprit (curiosité, esprit d'entreprendre...), de nouvelles aptitudes (empathie, originalité...) et attitudes (audace, expérimentation...) humaines.

- **Une incongruence entre les leviers.** La grande majorité des dirigeants ont tendance à impulser une dynamique d'innovation en se concentrant essentiellement sur les quatre premiers leviers sans se soucier des deux derniers, ce qui crée des incongruences entre les différents leviers et surtout génère des tensions. Par exemple, prôner l'agilité dans l'innovation de l'offre en maintenant une culture bureaucratique hiérarchique risque fort de provoquer du désengagement de la part de ceux à qui l'on demande d'être plus réactifs dans une organisation où le processus décisionnel demeure centralisé et souvent très long.
- **Une réelle absence de prise en considération de la dimension humaine.** Trop de dirigeants considèrent qu'il suffit de présenter une stratégie d'innovation pour que tous les acteurs se l'approprient rapidement et sans réserve. C'est méconnaître le fonctionnement humain.

Demander à des salariés d'innover alors qu'ils sont habitués depuis des années à se conformer aux prescriptions nécessite de la part des dirigeants qu'ils autorisent « officiellement » leurs collaborateurs à « sortir du cadre », qu'ils instaurent des dispositifs qui les encouragent à exprimer des idées, qu'ils les accompagnent dans leur concrétisation et qu'ils les soutiennent, voire les « protègent », lorsque leurs initiatives malmènent l'ordre établi.

Comme l'affirmait déjà en 1994 Richard d'Aveni, avec son concept d'hyper-compétition, les entreprises ne peuvent plus se contenter d'agir uniquement sur l'innovation de leurs offres car elles sont vite copiées, dépassées (surtout lorsqu'elles sont d'ordre technologique) et sources d'inspiration pour leurs concurrents comme ce fut le cas lorsque Microsoft s'est inspiré de la Wii de Nintendo pour concevoir le système Kinect.

Selon lui, il ne s'agit plus de faire de l'innovation, mais d'être une entreprise qui innove toujours et plus vite. Pour y parvenir, se limiter à l'innovation stratégique et de l'offre est insuffisant. C'est l'entreprise elle-même qu'il faut réinventer. Innover sur l'organisation et les processus est certes important, mais cela ne sert pas à grand-chose si les salariés n'incarnent pas l'esprit d'innovation.

La tentation est grande pour certains dirigeants de ne pas s'engager dans des démarches d'innovation managériale compte tenu du temps que prend un changement d'ordre culturel et des très probables résistances au changement.

Cependant, si le temps consacré au changement culturel et managérial peut sembler long, cette condition est indispensable pour que l'entreprise puisse manager l'innovation de manière durable.

MANAGEMENT : POURQUOI INNOVER ?

Si initialement les entreprises se sont engagées dans des projets d'innovation managériale en vue d'optimiser le management des innovations, il existe d'autres raisons qui amènent à vouloir réinventer tout ou partie du management, comme par exemple :

- ◆ La conviction : des leaders charismatiques, tels que Ricardo Semler (Semco), Vineet Nayar (HCL Technologies) ou encore Jean-François Zobrist (Favi) aux valeurs morales élevées, fortement convaincus de la nécessité de miser sur le capital humain, n'hésitent pas à offrir plus d'autonomie et de liberté aux salariés.
- ◆ L'inadéquation : certains dirigeants et managers se rendent compte que certains processus sont à présent inadaptés et coûtent plus qu'ils ne rapportent, ce qui va déclencher une recherche de nouvelles solutions.
- ◆ La peur : mauvais résultats, arrivée d'un nouveau concurrent, perte de clients importants, nouvelles réglementations... Tous ces événements peuvent déclencher une prise de conscience de la nécessité de réinventer la collaboration pour éviter de « mettre la clé sous la porte ».
- ◆ Le mimétisme : certains dirigeants, souvent dans le doute sur leurs choix, vont prendre pour modèles les entreprises qu'ils considèrent comme performantes et adopter leurs pratiques.
- ◆ La pression sociale : de plus en plus de dirigeants doivent faire face à une revendication de plus en plus forte de bien-être et de liberté de la part de collaborateurs qui n'acceptent plus la pression hiérarchique ou d'un environnement qui leur impose d'être plus respectueux des « parties prenantes ».
- ◆ L'effet de mode : influencés par les médias et de nouveaux penseurs qui glorifient les entreprises qui se sont « libérées », certains dirigeants s'engagent dans des démarches de transformation de la collaboration pour renforcer leur attractivité, séduire la génération Z, entrer dans le palmarès du « top employeur » ou du « *great place to work* ».

Que se passe-t-il lorsque les entreprises se portent bien et ont à leur tête un leader au style de management traditionnel et/ou qui est totalement insensible aux nouvelles formes de collaboration ? Tout simplement rien. Combien sont-elles à se désintéresser de l'innovation managériale ?

Selon une enquête de 2017¹, seulement 15 % des dirigeants d'entreprises font de l'innovation managériale une priorité, loin derrière l'innovation de l'offre (44 %) et l'innovation technologique (35 %). Par ailleurs, 63 % des dirigeants considèrent que leur entreprise pratique un management innovant alors que 71 % des salariés français pensent le contraire.

Ne pas innover dans son management c'est tout simplement courir le risque que son entreprise devienne progressivement inadaptée à son environnement qui, lui, évolue en permanence.

1. Enquête BVA pour Audencia, « Les salariés et les innovations managériales », décembre 2017.

Autrefois linéaire et prévisible, notre monde est devenu VUCA¹. Cet acronyme, popularisé en France en 2005, est utilisé pour décrire les transformations sociétales, économiques, technologiques et environnementales auxquelles sont confrontées les entreprises, à savoir :

- ❖ V, pour volatile : la vitesse et la magnitude des changements s'accroissent et s'amplifient. Les situations peuvent évoluer de manière imprévisible et extrêmement rapide sans qu'il ait été possible de les anticiper.
- ❖ U, pour incertain (*uncertainty*) : il est de plus en plus difficile de prévoir les événements à venir avant d'y être confronté et l'expérience acquise n'est plus suffisante. L'apprentissage se fait à présent *a posteriori*.
- ❖ C, pour complexe : l'analyse et la compréhension des situations sont devenues difficiles, du fait de l'augmentation des informations et de leur interdépendance. Un changement minime peut avoir d'importantes conséquences qui n'ont pas pu être identifiées.
- ❖ A, pour ambigu : il n'y a plus de rapport évident entre les causes et leurs effets. Tout et son contraire peuvent arriver au même moment, générant des paradoxes et des contradictions qui créent de la confusion et remettent en cause ce que l'on croyait savoir.

Ce concept met en lumière la difficulté que rencontrent à présent les entreprises à prendre leurs décisions et à garder le cap dans un tel environnement.

Le management traditionnel est devenu inadapté au monde VUCA, puisque ses fondements consistent à définir une stratégie à moyen ou long terme (illusoire du fait de la volatilité), à maîtriser les risques (incompatible avec l'incertitude), à s'organiser en silos et confier les décisions à l'autorité hiérarchique (risqué compte tenu de la complexité) et à adopter un mode de raisonnement manichéen, rationnel et logique (inadapté à l'ambiguïté).

C'est la raison pour laquelle les entreprises doivent à présent :

- ❖ devenir plus agiles et réactives, pour s'adapter à la volatilité ;
- ❖ être attentives aux signaux faibles et se montrer plus audacieuses, pour que l'incertitude ne soit plus une crainte ;
- ❖ miser sur l'intelligence collective, relier les réseaux d'expertises et mutualiser la diversité des talents, pour épouser la complexité ;
- ❖ être davantage dans une logique d'expérimentation et d'apprentissage, pour faire face à l'ambiguïté.

S'engager dans une démarche d'innovation managériale n'est par conséquent pas une nouvelle lubie des dirigeants (comme le pensent 55 % des Français), ni un phénomène de mode (comme le déclarent 51 % des salariés), ni un moyen de faire travailler plus les salariés (comme se l'imaginent 58 % des salariés²), mais une nécessité pour que l'entreprise et tous

1. *Strategic leadership primer*, Department of Command, Leadership and Management, United States Army War College, 2019, 4^e éd.

2. Enquête BVA pour Audencia, « Les salariés et les innovations managériales », décembre 2017.

les acteurs qui la composent puissent naviguer plus sereinement et efficacement dans les eaux troubles de ce nouveau monde.

C'est la raison pour laquelle il est grand temps que nos dirigeants considèrent l'innovation managériale comme un axe de développement stratégique indispensable à la pérennité de leur entreprise.

L'enjeu n'est pas de remettre en cause les compétences des managers, mais de les amener à réinventer certaines postures et pratiques managériales pour être mieux alignés à leur environnement.

Lorsque Sébastien Bazin, président directeur général d'Accor, décide en 2016 d'instaurer un Shadow Comex constitué de 13 collaborateurs âgés de moins de 35 ans, de nationalités et de métiers différents, ce n'est pas parce qu'il remet en cause les compétences des membres du comité exécutif, mais parce qu'il a constaté que ces derniers n'appréhendaient pas le monde de la même manière que leurs nouveaux concurrents directs ou indirects (Airbnb ou Mamashelter par exemple), qu'ils n'avaient ni les mêmes habitudes, ni les mêmes raisonnements que ces nouvelles entreprises dont les fondateurs ont le même âge que les membres du Shadow Comex qui ont grandi dans ce monde VUCA dont ils connaissent parfaitement les règles¹.

HISTOIRE ET AVENIR DU MANAGEMENT

Si « le management est le plus vieux des métiers, c'est aussi la plus récente des professions », affirmait Abbott Lawrence Lowell, ancien président de l'université de Harvard au début du ^{xx}e siècle. Nul doute qu'il serait étonné de constater que ses propos sont encore d'actualité aujourd'hui.

Bien que la notion d'innovation managériale soit apparue il y a une dizaine d'années, cela ne signifie pas pour autant que le management n'ait pas évolué jusqu'alors.

Du latin *novellus*, nouveau signifie « récent, ce qui vient d'apparaître ». Parler d'innovation managériale suppose donc de clarifier ce qui est nouveau. Pour ce faire, il est nécessaire de pouvoir comparer cette nouvelle forme de collaboration aux précédentes.

Il y a plusieurs manières de présenter l'évolution du management. En ce qui nous concerne, nous utilisons la Spirale Dynamique. Conçu par Don Beck et Christopher Cowan sur la base des travaux de Clare Graves, ce modèle décrit l'évolution de notre humanité en « niveaux d'existence ».

Un « niveau d'existence » comprend un besoin central que cherchent à satisfaire les êtres humains, une valeur dominante, une structure sociale spécifique ainsi que des modes d'organisation et de collaboration *ad hoc*.

1. « Comment Sébastien Bazin donne un coup de jeune à Accor », *Challenges*, Jean-François Arnaud, 3 février 2016.

Ce modèle permet de mieux prendre conscience de l'interdépendance entre les systèmes sociétal et économique. En d'autres termes, lorsque la société humaine évolue, l'entreprise, en tant qu'élément de ce système, évolue également. Les évolutions des cultures managériales ne sont par conséquent pas dues au hasard.

Si la Spirale Dynamique présente huit niveaux d'existence, nous n'en présentons ici que six – le premier niveau ne présente pas d'intérêt pour notre sujet et le huitième en est encore au stade de l'hypothèse.

**Présentation générale de l'évolution des niveaux d'existence
et des cultures managériales associées**

SOCIÉTÉ		ENTREPRISE	
Période (Estimation)	Niveau d'existence (Besoin central)	Culture managériale	Autorité
Avant 1920	Sécurité	Paternaliste	Patron
1920-1950	Force	Directive	Chef
1950-1980	Ordre	Bureaucratique	Manager
1980-2000	Succès	Stratégique	Leader
2000-2010	Bien-être	Collaborative	Manager-coach
Depuis 2010	Liberté	Coresponsable	Facilitateur

Se référer à ce modèle permet de comparer les caractéristiques des différentes cultures managériales, de mieux comprendre les raisons de l'évolution du management et surtout de proposer l'innovation managériale comme étant le levier d'évolution des entreprises vers une culture qui encourage et soutien la coresponsabilité.

Afin de mieux comprendre la différence fondamentale entre cette dernière culture managériale et les précédentes, nous vous présentons les six cultures managériales en développant pour chacune le contexte sociétal, la culture d'entreprise et le style de management.

La culture paternaliste (La tradition) : Le patron

Contexte

À la fin du XIX^e siècle, la France est un pays riche et prospère. Le secteur économique est essentiellement rural et artisanal, constitué de petites affaires familiales transmises pour la plupart de génération en génération (seule une entreprise sur cent avait un effectif supérieur à 50 salariés au début du XX^e siècle).