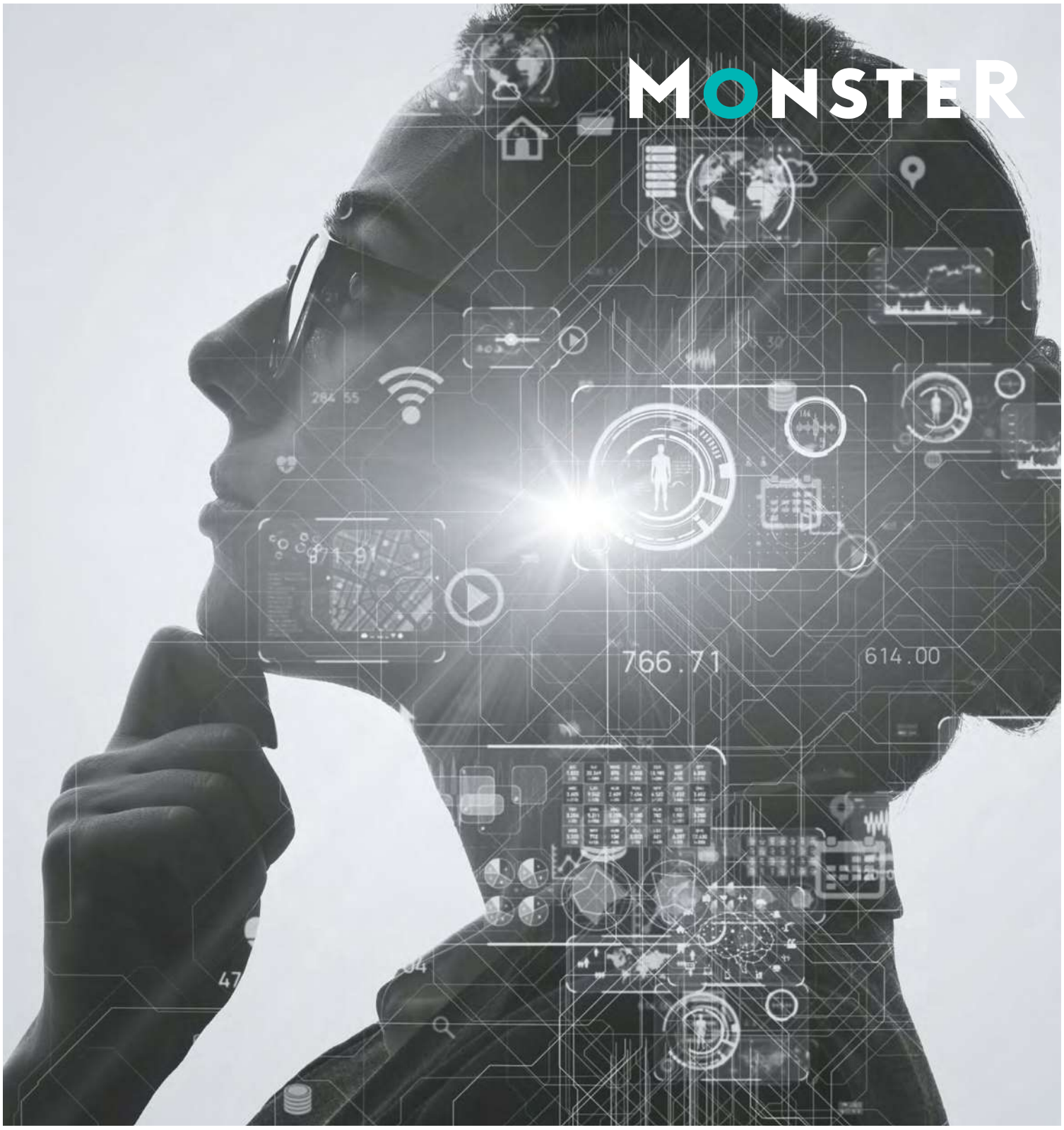
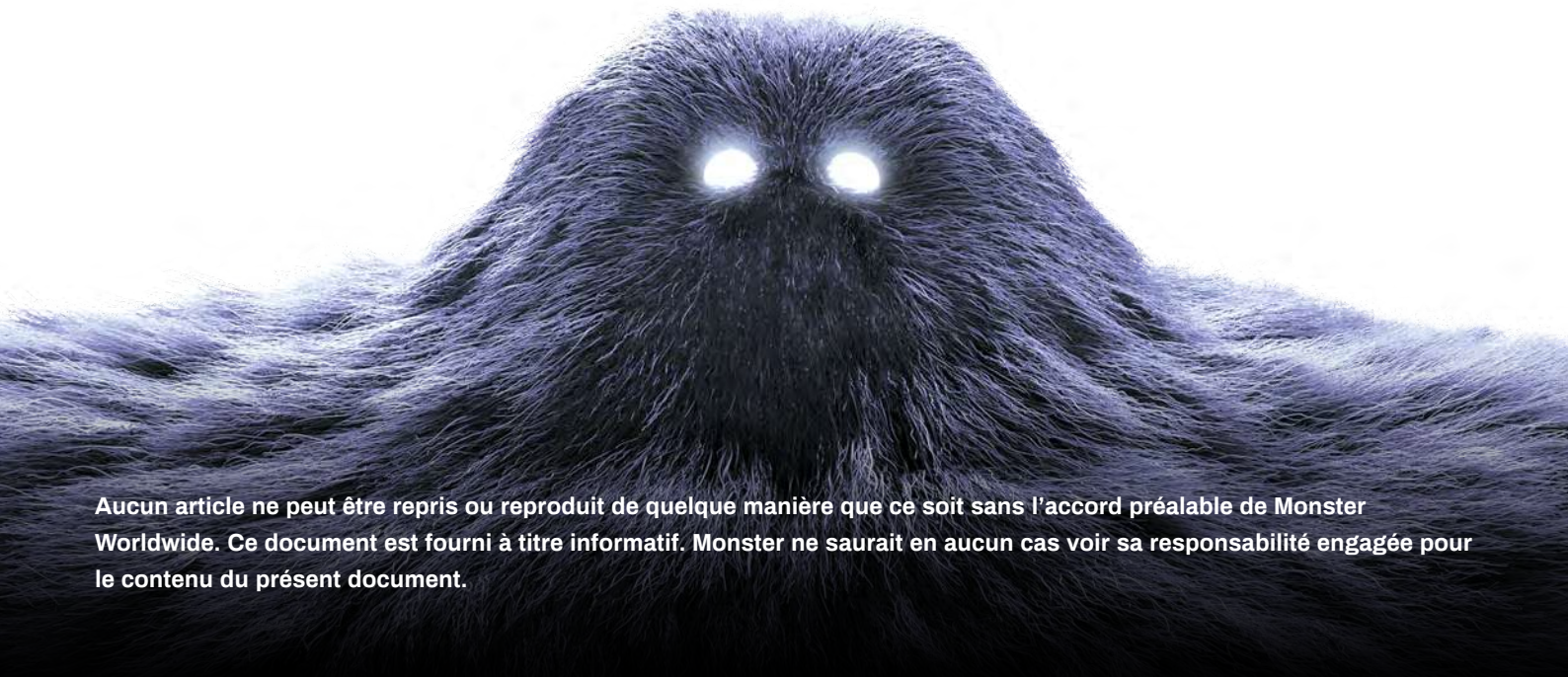


Innovation managériale : guide pour repenser le management en entreprise

Livre blanc réalisé en collaboration avec Innovation managériale

SOMMAIRE

Édito	3
Innovation managériale, de quoi parle-t-on ?	4
Management, pourquoi changer ?	10
Innover, certes, mais pourquoi ?	11
12 pratiques managériales innovantes	14
De nouvelles postures plus que des compétences	19
Les principes de l'innovation managériale	22
Le nouveau rôle des R.H. : de la prescription à la facilitation	26
Les bénéfices de l'innovation managériale	28
À propos	29



Aucun article ne peut être repris ou reproduit de quelque manière que ce soit sans l'accord préalable de Monster Worldwide. Ce document est fourni à titre informatif. Monster ne saurait en aucun cas voir sa responsabilité engagée pour le contenu du présent document.

Édito

L'innovation managériale, un nouveau levier de marque employeur

Les Ressources Humaines ont déjà largement entamé leur mutation numérique des entreprises. En plus du recrutement, de l'administration du personnel, des relations sociales et autres missions habituelles, les entreprises comptent désormais sur les professionnels des RH pour communiquer, inspirer et coacher.

Les managers quant à eux, sont la clé de voute de l'engagement des salariés : ils ne doivent plus seulement être des donneurs d'ordres et/ou des leaders, mais aussi des facilitateurs, pour porter et instaurer un climat de confiance, de collaboration et de responsabilisation au sein de leurs équipes.

Par ailleurs, le style de management d'une organisation peut devenir un réel enjeu de marque employeur. Nous connaissons tous des entreprises dont les pratiques managériales donnent envie (ou non…) de travailler pour elles.

Monster, en partenariat avec Innovation Managériale, souhaite accompagner les professionnels des RH et leurs équipes de managers dans leurs réflexions sur leurs modes de management.

Ce guide contient des concepts théoriques, des exercices et des exemples de bonnes pratiques afin de vous accompagner vers un environnement de co-responsabilité et de co-création où les salariés contribuent activement au succès de leur organisation.

CÉDRIC GÉRARD,
directeur marketing Europe du Sud

Innovation managériale : de quoi parle-t-on ?

Selon un sondage de décembre 2017 réalisé par BVA pour Audencia Business School, 63% des dirigeants pensent que le management au sein de leur entreprise est innovant alors que seulement 29% des collaborateurs partagent cet avis.

Lorsque l'on demande aux salariés ce qu'ils pensent de l'innovation managériale, 64% estiment que c'est un moyen d'améliorer la performance économique, 61% considèrent que c'est utilisé pour faire travailler plus les salariés, 55% qu'il s'agit d'une nouvelle lubie des dirigeants et 40% d'un levier d'amélioration du bien-être mais seulement 53% des personnes interrogées comprennent l'intérêt de l'innovation managériale. Comment est-il possible de donner un avis sur un sujet que l'on ne comprend pas ?

Apparu il y a quelques années en France, ce concept pourrait être comparé à celui des générations au travail. Tout le monde s'accorde à dire que les comportements des jeunes collaborateurs sont vraiment différents de ceux des précédentes générations mais beaucoup contestent l'idée que l'on puisse attribuer des attitudes spécifiques selon des tranches d'âges.

Il en est de même avec l'innovation managériale. Si tout le monde convient de l'émergence de nouvelles formes de collaboration, très différentes de celles que l'on connaît depuis des décennies, beaucoup considèrent qu'on ne peut pas parler d'innovation dans la mesure où le management n'a cessé d'évoluer pendant plus d'un siècle.

Ce qui est (vraiment) nouveau en management :

Bien qu'il n'existe pas de définition académique et partagée, il est possible de qualifier l'innovation managériale sur la base de 2 critères principaux :

1. La finalité des nouvelles pratiques managériales

Si l'on regarde de plus près toutes les innovations managériales du siècle dernier, on prend conscience qu'elles avaient toutes pour vocation de servir les intérêts des entreprises et plus particulièrement l'optimisation de la productivité (organisation scientifique du travail…), de la qualité (total quality management…) et de la performance (direction par objectifs…). Toutes ces innovations ont positionné les salariés dans un rôle d'exécution des prescriptions de la direction.

Puis le début du XXIème siècle a été marqué par des innovations managériales centrées sur l'amélioration des conditions de travail et du bien-être des salariés (prévention des risques psychosociaux, espaces de travail…).

À bien y réfléchir, rares ont été les pratiques managériales qui ont été imaginées dans le but de concilier conjointement les attentes des salariés et des entreprises.

Or toutes les pratiques managériales qualifiées aujourd'hui d'innovantes ont pour similitude de concilier à la fois les besoins de développement de l'épanouissement professionnel des salariés et de la performance de l'entreprise.

DIFFÉRENCES ENTRE LES TYPES D'INNOVATION MANAGÉRIALE

Innovation organisationnelle	Innovation managériale	Innovation sociale
Evolutions centrées sur les besoins des entreprises (Direction Par Objectifs, conduite de projet, Reeingineering, qualité totale…)	**Evolutions centrées sur la conciliation des attentes des entreprises ET des salariés** (Shadow Comex, Reconnaissance collaborative,…)	**Evolutions centrées sur les attentes des salariés** (Espaces de travail, aménagement des horaires, cours de Yoga…)

2. La nature de la relation

L'autre critère de qualification de l'innovation managériale repose sur la nature des relations professionnelles. Quelles qu'aient été les innovations managériales passées, elles ont toutes été initiées par les entreprises et instaurées sur la base du principe de « subordination unilatérale hiérarchique ».

L'analyse des pratiques managériales innovantes met en évidence que la nouveauté n'est pas la pratique en elle-même mais l'état d'esprit et les postures qu'elles sous-tendent, tant dans son imagination que dans son appropriation.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, les pratiques managériales innovantes telles que vous allez les découvrir ont toutes pour point commun de permettre aux entreprises d'évoluer d'une relation « Parent/ Enfant » (l'entreprise décide et les salariés exécutent) à une relation « Adulte/Adulte » (l'entreprises et les salariés décident ensemble d'une nouvelle manière de collaborer).

EVOLUTION DES CULTURES MANAGÉRIALES ET STYLES DE COLLABORATION EN ENTREPRISE

	Valeur sociétale centrale	Culture d'entreprise	Culture managériale	Relation
Avant 1920	**SECURITE**	**PATERNALISME** *Maintien des traditions* *Règles de l'art*	**PATRON** *Protection* *Soutien affectif et technique*	Parent - Enfant
1920	**POUVOIR**	**DIRECTIVE** *Conquête* *Productivité*	**CHEF** *Obéissance* *Contrôle*	
1950	**ORDRE**	**BUREAUCRATIQUE** *Respect des règles* *Qualité*	**MANAGER** *Cadre de travail* *Conformisme*	
1980	**REUSSITE**	**STRATEGIQUE** *Projets* *Performance*	**LEADER** *Donne du sens* *Motive*	
2000	**BIEN-ÊTRE**	**COLLABORATIF** *Bonheur au travail* *Coopération*	**MANAGER COACH** *Implique* *Soutien*	
2010	**LIBERTÉ**	**CO-RESPONSABLE** *Co-construction* *Autonomie*	**FACILITATEUR** *Co-création* *Expérimentation*	**Adulte - Adulte**

Présentation inspirée de la Spirale Dynamique

Innovation managériale : définition

Fort de ces deux critères, l'innovation managériale peut se définir comme une :

> ***« Transformation majeure des pratiques et des postures collaboratives entre (et pour) les managers et les collaborateurs en vue d'évoluer d'une relation « Parent / Enfant » à celle « d'Adulte / Adulte », dans le but de trouver le plus juste équilibre entre épanouissement personnel et performance professionnelle et de créer de nouvelles valeurs pour l'entreprise, ses collaborateurs et son environnement. »***

Cette définition comprend plusieurs notions :

› La notion de **« transformation majeure »** sous-tend un changement significatif, sans qu'il soit pour autant disruptif, sachant que ce qui peut représenter un changement majeur pour une entreprise peut ne pas être considéré comme tel pour une autre. L'innovation peut être à grande ou à petite échelle. Ce qui compte n'est pas l'importance de la nouveauté mais son impact. Aussi, réformer la manière d'animer des réunions est tout aussi innovant que d'associer tous les salariés dans la définition de la stratégie.

› L'innovation managériale porte essentiellement sur **les pratiques** (rituels, dispositifs, démarches…) et **les postures** (état d'esprit, modes de pensées, attitudes…) et non sur des réformes radicales et globales des modes d'organisation telles que l'holacracie, la sociocratie ou l'adhocratie qui sont des modèles de gouvernance fondés sur une organisation en équipes auto-organisées qui partagent des modes de fonctionnement communs.

› L'innovation principale porte sur **la collaboration entre les managers et collaborateurs**, ce qui signifie que :
- La nouveauté repose sur la manière de collaborer (le comment faire et être ensemble) ;
- L'innovation peut concerner un individu ou un groupe ;
- La fonction de manager demeure, ce qui fait que les concepts d'entreprise libérée ou opale, qui prônent la suppression de la hiérarchie et l'auto-gouvernance, ne peuvent être qualifiés d'innovation managériale ;
- Les nouveautés concernent aussi bien les managers que les collaborateurs ;
- Les innovations sont co-construites par (et pour) les managers et les collaborateurs selon un processus intéractif (*test & learn*).

› L'innovation permet d'**évoluer d'une relation « parent/enfant »** (dépendance, soumission, infantilisation) à **une relation « adulte/adulte »** (coresponsabilité, autonomie).

› Les nouvelles postures et pratiques doivent permettre aux managers et aux collaborateurs de **trouver le plus juste équilibre entre épanouissement individuel** (dimension sociale) et **performance collective** (dimension économique) et non l'un plus que l'autre.

› Les postures et pratiques collaboratives innovantes doivent permettre de **créer de nouvelles valeurs pour toutes les parties prenantes** (les salariés, l'entreprise et son écosystème).

En pratique

Déclaration des cultures managériales préférées, actuelles et requises

Objectif :

Donner du sens à la mise en œuvre d'un projet d'innovation managériale via un processus de déclaration, par les collaborateurs, des cultures managériales préférées, en présence et souhaitées.

Mode opératoire :

Demander aux membres d'une équipe, de plusieurs équipes, d'une direction ou à tous les collaborateurs de l'entreprise de déclarer, sur une base de 100%, les cultures managériales :

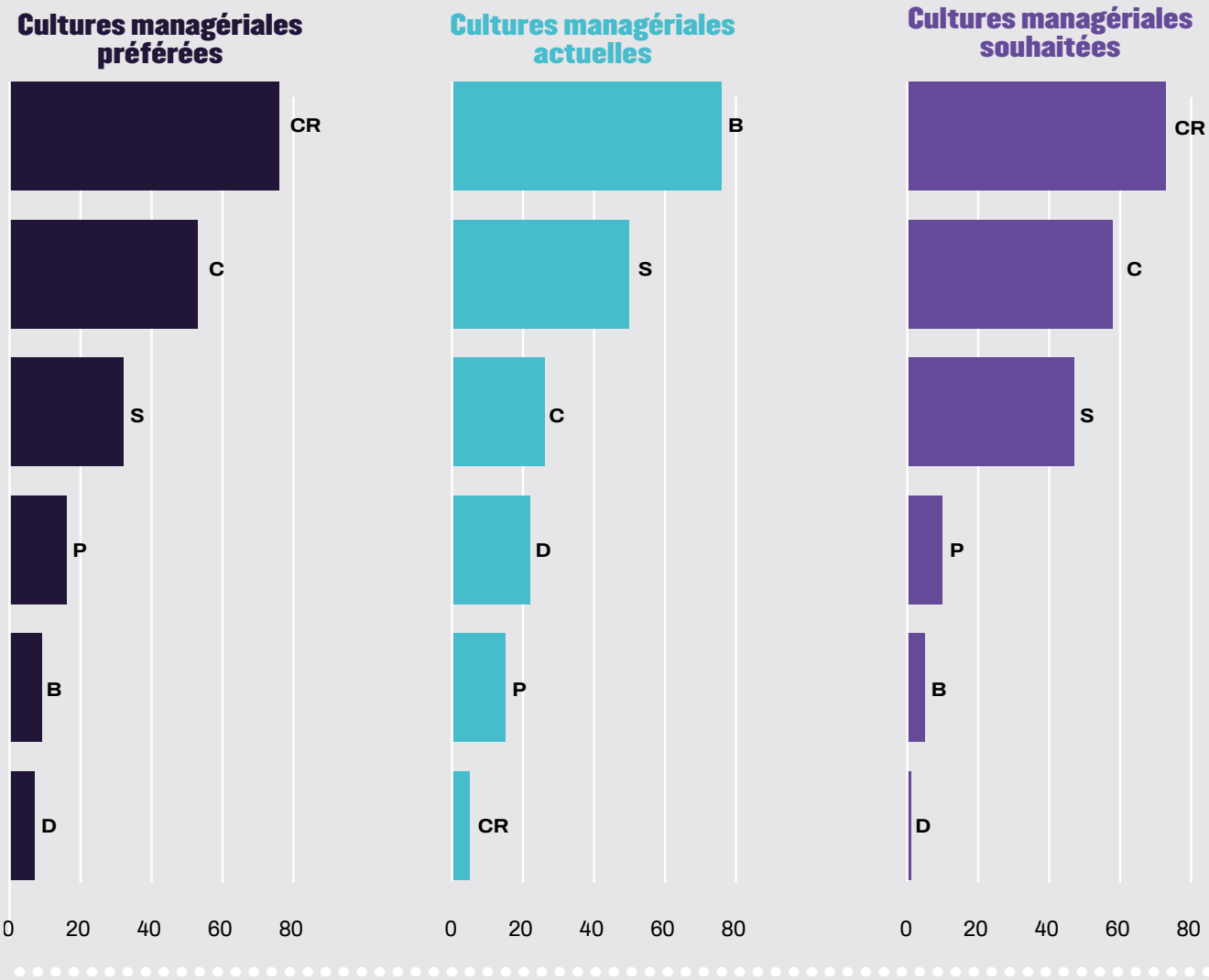
- Avec lesquelles ils ont une affinité (les préférences individuelles).
- Qui dominent au sein de l'équipe ou de l'entreprise.
- Souhaitables, pour répondre aux enjeux et objectifs de l'équipe ou de l'entreprise.

CULTURE MANAGÉRIALE	AFFINITÉ	ACTUEL	REQUIS
PATERNALISTE (Patron) Appartenance, proximité, disponibilité, soutien affectif et technique, rapport « Maître/Apprenti »			
DIRECTIF (Chef) Organisation scientifique du travail, productivité, obéissance, séparation des pouvoir, division du travail, rapport « Domination/Soumission »			
BUREAUCRATIQUE (Manager) Centralisation du pouvoir, primauté aux statuts, règles, chartes, qualité, rapport « Conforme/non conforme »			
STRATÉGIQUE (Leader) Challenge, défi, performance, efficience, résultats, objectifs, projets, récompenses, intéressements, rapport « Winner/looser »			
COLLABORATIF (Manager coach) Bien-être, groupes de travail, communauté, expression des émotions, intelligence collective, diversité, rapport (coopération/egocentrisme)			
CO-RESPONSABLE (Facilitateur) Autonomie, responsabilité, test&learn, initiatives, intrapreunariat, agilité, flex office,Rapport « indépendant/dépendant »			
	100%	**100%**	**100%**

Exemple :

Restitution des déclarations sur une entreprise de 100 personnes :

DECLARATIONS DES CULTURES MANAGÉRIALES PREFEREES, ACTUELLES ET SOUHAITEES



Paternaliste | **D**irectif | **B**ureaucratique | **S**tratégique | **C**ollaboratif | **C**o-**R**esponsable

Exemple de restitution sous forme graphique des déclarations formulées pour une entreprise par 100 personnes sur les cultures managériales préférées, actuelles et souhaitées

Dans cet exemple, les résultats mettent clairement en évidence que les cultures managériales préférées et souhaitées sont similaires, ce qui légitime la mise en œuvre d'un projet d'innovation managériale et notamment l'exploration et l'expérimentation de pratiques qui permettraient de s'émanciper de la culture bureaucratique sachant qu'il faudra veiller à rester réaliste car beaucoup d'entreprises sont soumises à des règlementations auxquelles elles ne peuvent pas déroger. L'enjeu sera de faire évoluer les pratiques collaboratives dans le respect de certaines règles qui ne peuvent être remises en cause, comme c'est le cas par exemple dans le secteur de l'aviation ou hospitalier.

Management, pourquoi changer ?

Initialement, le concept d'innovation managériale, tel qu'il a été proposé plus haut, est apparu suite à la publication du livre de Gary Hamel, « La fin du management » paru en 2008 aux éditions Vuibert. Selon l'auteur, les entreprises n'ont plus d'autre choix que d'innover en matière de management pour mieux manager l'innovation.

Mais il existe aussi d'autres raisons pour lesquelles les entreprises s'engagent dans des projets d'innovation managériale :

Un engagement par envie :

› **La conviction : l'**envie de certains dirigeants, tels que Vineet Nayar (ancien PDG du HCL Tecnologies) ou Ricardo Semler (PDG de Semco), de vraiment et sincèrement miser sur le capital humain, soutenir et valoriser les énergies, les potentiels et les différentes formes d'intelligence (cognitive, situationnelle, relationnelle, émotionnelle) de tous les salariés ;

› **L'inadéquation :** le constat de limites du management traditionnel qui n'est pas fait pour permettre aux entreprises d'évoluer et de se développer dans un environnement V.U.C.A.
- Volatile : La lourdeur des règles et la culture conformiste freinent l'agilité et empêchent l'entreprise d'être réactive et proactive face à l'accélération des changements ;
- Incertain (Uncertain) : Les stratégies à long terme, le S.W.O.T. et la maîtrise des risques sont adaptés à des environnement prévisibles et linéaires, ce qui n'est plus du tout le monde actuel ;
- Complexe : La division du travail ne permet pas d'obtenir des solutions qui pourraient être imaginées par la foule, des communautés… ;
- Ambigu : La vélocité des changements crée des paradoxes (respecter les règles et faire preuve d'audace par exemple) qu'il faut à présent savoir gérer.

Un engagement par dépit :

› **La peur :** en réaction à de mauvais résultats ou une perception de danger à venir.

› **Le mimétisme :** l'adoption de pratiques d'autres entreprises qui réussissent là où elles échouent.

› **La pression sociale :** en réponse aux revendications externes (prendre soin de toutes les parties prenantes dans le cadre de la R.S.E.) et internes (suite aux mauvais résultats d'un sondage ou d'une enquête sur la prévention des risques psychosociaux…).

› **L'effet de mode :** la volonté de développer l'attractivité de l'entreprise par l'adoption de labels en vogue (Great Place to Work, Top Employeur…).

Innover,
certes, mais sur quoi ?

Il peut exister plusieurs axes sur lesquels innover en matière de management. Beaucoup de pratiques managériales innovantes ont été adoptées par des entreprises en partant des problèmes qu'elles rencontraient en matière de collaboration et dont l'origine était souvent l'excès des solutions apportées par les précédentes cultures managériales, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

QUAND LES SOLUTIONS D'AUTREFOIS DEVIENNENT LES PROBLÈMES D'AUJOURD'HUI

	Solutions › Excès	Conséquence	Problèmes	Axes d'innovation
1	Confidentialité > Opacité, rétention d'infos	*« On ne nous dit pas tout »*	MÉFIANCE	CONFIANCE
2	Subordination unilatérale > Passivité	*« Je ne suis pas payé pour ça »*	INFANTILISATION	RESPONSABILITÉ
3	Performance > Asservissement	*« On me met la pression »*	SOUFFRANCE	PLAISIR
4	Division du travail > Dissensions	*« C'est de la faute des autres »*	DIVISION	COLLABORATION
5	Conformité > Rigidité	*« On a pas le droit de faire autrement »*	RIGIDITE	AGILITÉ
6	Fonctions dédiées > Indifférence	*« On n'écoute pas mes idées »*	CONFORMISME	CRÉATIVITÉ

Les 6 principaux axes d'innovation managériale

L'innovation managériale consiste à trouver de nouvelles réponses à des questions que l'on se pose depuis plusieurs années, à savoir :

Comment (ré)instaurer et préserver la confiance ?

Il est tout bonnement impossible d'instaurer des relations saines et riches si les personnes ne se font pas confiance. Cette condition est indispensable pour sortir des luttes de pouvoir mais aussi du climat de méfiance et des peurs (fondées ou infondées) qui règnent au sein des entreprises.

Comment offrir plus d'autonomie et de responsabilités ?

Tant que les entreprises positionneront leurs managers dans une posture de parent (prescrire et contrôler), elles ne pourront pas avoir des collaborateurs qui se sentent responsables et consacreront beaucoup de temps et d'énergie à gérer des situations qui n'existeraient tout simplement pas si elles considéraient tous les acteurs de l'entreprise comme des adultes responsables. L'innovation consiste donc à offrir plus d'autonomie et invite le management à « lâcher prise » pour permettre aux collaborateurs de s'exprimer librement sur le « comment faire » dans un cadre préalablement défini, le « pour quoi faire ».

Comment renforcer le plaisir et le bien-être au travail ?

Si l'entreprise peut agir sur l'amélioration des conditions de travail, elle ne peut pas forcer une personne à être engagée si elle ne le souhaite pas. Considérer les collaborateurs comme des adultes signifie d'arrêter de vouloir à tout prix les motiver (puisque ce ne sont pas des enfants) et de co-créer avec eux (ceux qui le souhaitent), les conditions de leur épanouissement personnel et professionnel en faisant preuve de réalisme.

Comment promouvoir la collaboration et valoriser l'intelligence collective ?

Les entreprises doivent s'émanciper de l'héritage de la division du travail qui freine la collaboration et génère trop souvent des dissensions. Sans pour autant remettre en cause leur organigramme (structure mécanique), elles devront créer de nouveaux liens entre collaborateurs, mieux mobiliser l'intelligence collective (cognitive bien sûr, mais aussi émotionnelle, relationnelle et situationnelle) et instaurer des dispositifs où les collaborateurs pourront s'enrichir les uns les autres.

Comment cultiver l'agilité ?

Compte tenu de la vélocité et de la rapidité des changements de leur environnement et des lourdeurs induites par la bureaucratie, les entreprises devront réinventer certains processus (idéation, décision…) pour permettre à leurs équipes d'être plus réactives et proactives, supprimer le temps consacré à des activités qui n'apportent aucune valeur ajoutée et apprendre à faire plus avec moins.

Comment doper la créativité ?

Si l'innovation est devenue l'enjeu numéro un pour les entreprises, les modes de management traditionnels qui reposent sur l'idée selon laquelle seuls les chefs et les collaborateurs de la fonction recherche & développement ont des bonnes idées, ne leur permettent pas d'identifier tout le potentiel créatif qu'ont les collaborateurs. C'est pourquoi elles devront adopter des dispositifs qui permettent de libérer et d'expérimenter librement de nouvelles idées.

En pratique

Diagnostic des 6 piliers

Objectif :

Révéler les perceptions du niveau d'ancrage des 6 piliers afin d'identifier et légitimer la nature des pratiques managériales innovantes à adopter en priorité.

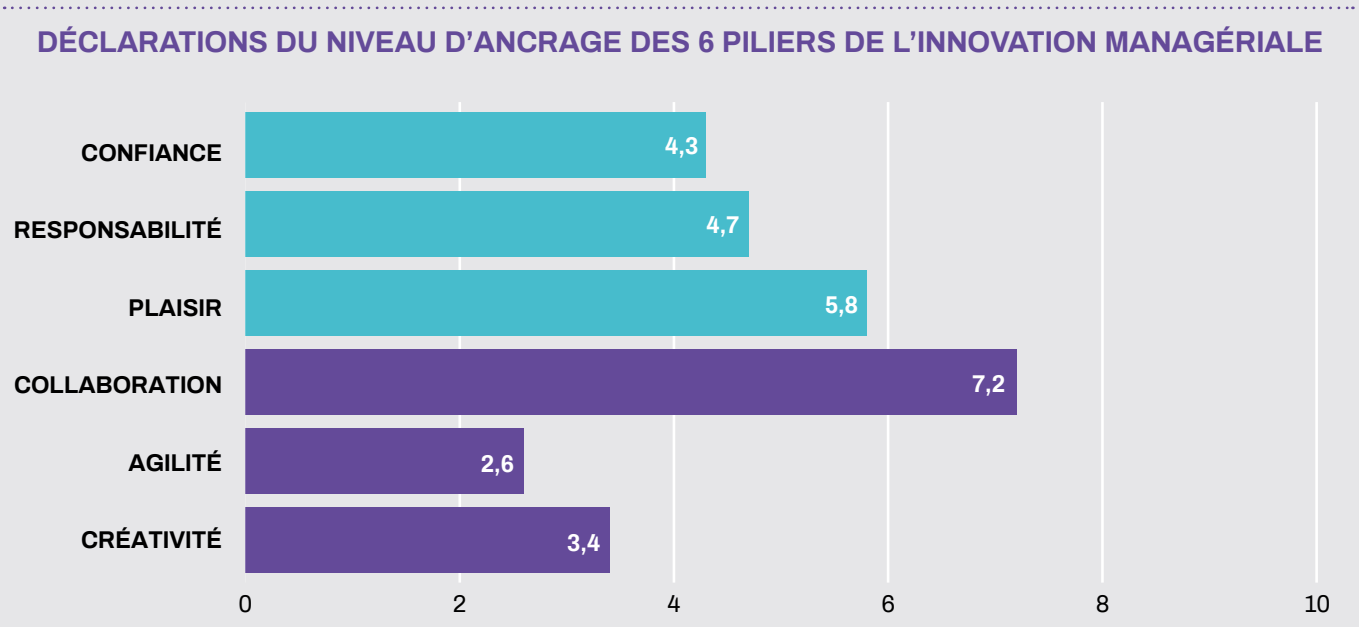
Mode opératoire :

Demander aux membres d'une équipe, de plusieurs équipes, d'une direction ou à tous les collaborateurs de l'entreprise de noter, sur une échelle de 0 à 10, le niveau d'ancrage des 6 piliers de l'innovation managériale :

PILIER	DESCRIPTION	AU SEIN DE VOTRE ÉQUIPE	AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE
CONFIANCE	Les relations sont saines et chacun se sent autorisé à s'exprimer en toute transparence et sans crainte	/10	/10
RESPONSABILITÉ	Chacun se sent auteur et acteur de ses actes et assume ses choix et ses décisions	/10	/10
PLAISIR/BIEN-ÊTRE	Les personnes éprouvent du plaisir à réaliser leurs missions et se sentent bien au travail	/10	/10
COLLABORATION	Les équipes collaborent efficacement et s'enrichissent mutuellement	/10	/10
AGILITÉ	Les collaborateurs bénéficient d'une certaine souplesse pour réaliser leurs missions	/10	/10
CRÉATIVITÉ	Chacun peut exprimer librement ses idées et est soutenu dans leur concrétisation	/10	/10

Exemple :

Restitution des déclarations sur une équipe de 82 personnes :



Le résultat des déclarations permet à l'entreprise de légitimer la nécessité de travailler en priorité sur le renforcement de la confiance et l'évolution de certains processus de travail pour lui permettre de devenir plus agile.

12 pratiques managériales innovantes

Si la prise de conscience de la nécessité d'innover en matière de management est une première étape, l'affaire se corse lorsqu'il s'agit d'identifier de nouvelles pratiques, notamment parce qu'il est difficile de s'émanciper des habitudes et des certitudes.
C'est pourquoi s'inspirer de pratiques innovantes adoptées et éprouvées par des entreprises peut s'avérer extrêmement utile. Voici donc, pour chaque axe, deux exemples de pratiques managériales innovantes.

Cependant, être source d'inspiration ne signifie pas « copier – coller ». En effet, ce qui peut fonctionner pour une entreprise peut ne pas marcher pour une autre. C'est la raison pour laquelle il est important, avant d'adopter une nouvelle pratique, de s'assurer du niveau de maturité du corps social à se l'approprier et de ne pas hésiter à l'adapter à vos spécificités culturelles et organisationnelles.

CONFIANCE	**BLABLACAR** "Fail, Learn, Succeed"	**GT SOLUTIONS** "Les comptes rendus publics du Comité de Direction"
AUTONOMIE & RESPONSABILITÉ	**SA HLM OISE** "Le recrutement collaboratif"	**LA CAMIF** "La co-construction du budget d'entreprise"
PLAISIR & BIEN-ÊTRE	**LA FRANÇAISE DES JEUX** "Le diagnostic du niveau de satisfaction au travail"	**PARTITIO** "La matrice Savoir-Faire / Aimer-Faire"
COLLABORATION & COHÉSION	**TORNOS** "Le bulletin météo des valeurs"	**AXA BANQUE** "La plateforme de reconnaissance collaborative #ITAGYOU"
AGILITÉ	**KONICA MINOLTA** La carte "le pouvoir de transformer"	**FORCE SPECIALES DE L'ARMEE DE TERRE** "L'analyse après action" (la 3A)
CRÉATIVITÉ	**PFEIFFER VACUUM** "L'étude de Cassandre"	**AIR FRANCE** Le "Hackt Simple"

12 exemples de pratiques managériales innovantes

Réinstaurer et préserver la confiance

1. *Fail, Learn, Succeed* – BlaBlaCar

France | 450 salariés | Plateforme de covoiturage

Si 94% des français estiment « qu'on apprend toujours de ses échecs » , 75% considèrent que l'on « dévalorise trop souvent les personnes qui en vivent » . Considérant que les échecs sont positifs et sources d'apprentissage, Frédéric Mazzella, Fondateur de BlaBlaCar, a instauré un dispositif intitulé « *Fail, Learn, Succeed* » (FLS) afin d'encourager tous les salariés à valoriser et partager leurs échecs.

Cette pratique, s'effectue en plusieurs étapes :

- *Fail* : exposer l'échec
- *Learn* : évoquer ses enseignements
- *Succeed* : présenter la solution et la partager pour que tout le monde puisse en bénéficier

La reconnaissance du droit à l'échec, non seulement permet d'instaurer des relations authentiques et transparentes et renforce l'audace et l'innovation.

2. Les comptes rendus publics du Comité de Direction – GT Solutions

France | 2.000 salariés | Solutions globales liées au transport

La méfiance que ressentent certains salariés à l'égard de l'entreprise est souvent due à l'opacité des informations concernant l'actualité et plus particulièrement l'absence de communication des décisions qui sont prises lors des comités de direction.

Ayant constaté que de nombreux collaborateurs manifestaient un réel intérêt pour ces sujets et qu'ils se posaient des questions qui, ne pouvant être exprimées, restaient souvent sans réponse, la direction a décidé d'organiser des réunions de communication des décisions prises lors des comité de direction.

A ce titre, la Direction invite tous les mois les salariés à assister à une réunion de communication des décisions prises par les dirigeants et à poser toutes les questions qu'ils souhaitent en direct ou via un forum interne. Les dirigeants y répondent ou apportent des compléments d'information qui sont visibles par tous les salariés de l'entreprise.

Offrir plus d'autonomie et de responsabilité

3. Le recrutement collaboratif – SA HLM Oise

France – 140 salariés | Constructeur, rénovateur de biens immobiliers et bailleur social

C'est suite à une expérience difficile entre un manager et son équipe et dans le cadre de son remplacement qu'Edouard Duroyon, Directeur de la SA HLM Oise, a décidé de modifier les modalités de sélection de son remplaçant.

Autrefois de la responsabilité exclusive de quelques personnes, le recrutement des managers fait à présent l'objet d'un processus collaboratif. Parce que la dimension relationnelle est toute aussi importante que la dimension technique, les équipes sont associées à la sélection de leur futur manager.

Pour ce faire, les candidats sélectionnés en « short list » sont invités à rencontrer les membres de l'équipe lors d'une réunion d'une durée d'environ 1h30. Après s'être présenté, les membres de l'équipe expliquent au candidat ce qu'ils font puis s'ensuit un échange informel sur toute sorte de sujets.

A l'issue de cette rencontre, les candidats sont invités à répondre à certaines questions telles que « Vous sentez-vous de travailler avec cette équipe ? », « Que pensez-vous leur apporter ? ». De leur côté, les équipes répondent aux questions suivantes : « Vous sentez-vous de travailler avec cette personne ? », « Va-t-elle répondre à vos besoins (d'accompagnement, de développement professionnel) ? Après avoir pris connaissance des avis des équipes, le directeur prend la décision finale.

4. La co-construction du budget d'entreprise – La Camif

France | 60 salariés | Vente en ligne de produits et de services pour la maison

Renforcer l'engagement de l'entreprise à devenir plus responsable et positive vis-à-vis de son environnement peut-il se faire avec un management hiérarchique traditionnel ? Ce n'est pas ce que pense Emery Jacquillat qui a décidé de confier aux collaborateurs la responsabilité de co-construire le budget de l'entreprise avec l'encadrement.

Qui mieux que ceux qui sont au contact des clients, des fournisseurs et des partenaires savent ce qui est bon pour l'entreprise ? C'est ainsi que neuf collaborateurs volontaires ont été invités à explorer des idées de concrétisation de la mission de la Camif.

Une fois les idées sélectionnées, les collaborateurs ont pour responsabilité de les décliner en projets et d'élaborer les budgets nécessaires à leur concrétisation. Ils présentent par la suite les estimations au comité stratégique puis à l'ensemble des collaborateurs.

Confier les investissements financiers à ceux qui sont au plus près de la réalité opérationnelle permet de faire des choix qui n'auraient pas été fait par le management, comme par exemple supprimer le budget autrefois dédié à la publicité télévisuelle pour l'allouer pour moitié à des opérations de marketing digital de manière à augmenter la visibilité sur internet.

Renforcer le bien-être et le plaisir au travail

5. Le diagnostic du niveau de satisfaction au travail – La Française des Jeux

France | 2.000 salariés | Organisation et distribution de jeux de hasard et d'argent

Convaincue qu'une entreprise ne peut satisfaire ses clients que si ses salariés sont eux-mêmes satisfaits, la Française des Jeux s'est engagée dans une démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur

À ce titre, elle a décidé d'adopter, en complément des sondages périodiques sur la qualité de vie au travail, un outil de feed-back, intitulé Wittyfit, dans le but de permettre aux collaborateurs qui le souhaitent d'exprimer à tout moment leurs avis et ressentis sur 70 items, comme par exemple « la cohérence des procédures » ou « l'utilisation des compétences » en attribuant pour les items de leur choix une évaluation allant de « pas d'accord » à « d'accord ».

L'entreprise dispose ainsi d'informations qui lui permet en temps réel d'identifier des signaux faibles d'insatisfaction mais aussi des signaux forts de satisfaction. Sur la base des déclarations, managers et professionnels de la fonction ressources humaines identifient, hiérarchisent et mettent en œuvre des actions d'amélioration du bien-être et de la performance.

6. La matrice « Savoir-Faire / Aimer-Faire » – Partitio

France | 70 salariés | Conseil et expertise en informatique

Après que Partitio ait définit ses 3 valeurs collaboratives que sont le « plaisir », la « bienveillance » et « l'authenticité », Alain Ayala, son fondateur, a pris conscience qu'aucun outil de gestion des ressources humaines ne permettait vraiment d'apprécier le niveau de plaisir qu'ont les collaborateurs à réaliser leurs missions.

Par ailleurs, le plaisir étant variable et propre à chacun, quel manager pourrait prétendre savoir ce qui peut être vraiment source de plaisir pour chacun de ses collaborateurs ? Fort de ce constat, cette entreprise a décidé de s'engager dans une démarche innovante : celle de faire déclarer par le collaborateur ce qui lui procure du plaisir dans son travail.

À ce titre, les collaborateurs sont invités à affecter chacune des activités confiées dans l'une des 4 catégories suivantes :

- 1 – Activités sources de plaisir (j'aime et je sais faire)
- 2 – Activités sources de désir (j'aimerais faire mais je ne sais pas faire ou pas totalement)
- 3 – Activités sources de concession (je sais faire mais je n'aime pas ou plus faire)
- 4 – Activités sources de résistance (je ne sais pas faire et je n'aimerais pas faire)

Par la suite les managers et les collaborateurs échangent sur ce qu'il convient de renforcer, de développer ou de faire évoluer dans la mesure du possible.

Promouvoir la collaboration et valoriser l'intelligence collective

7. Le bulletin météo des valeurs – Tornos

Suisse | 700 salariés | Fabrication de tours automatiques

Après avoir sélectionné 6 valeurs dans le but de forger une identité commune et partagée, Michael Hauser, Chief Executive Officer de Tornos, a instauré le « bulletin météo des valeurs » de manière à mobiliser ses équipes sur leur niveau d'incarnation.

Tous les trimestres, les équipes se réunissent pendant environ une heure pour exprimer leur perception du niveau d'appropriation de chaque valeur collaborative (la confiance, le partage, la valorisation, l'agilité, l'ouverture et l'audace).

Après que chaque collaborateur se soit exprimé à tour de rôle en exprimant la météo qu'il considère pour chaque valeur (orage, nuage, ciel bleu ou soleil), l'équipe convient d'une moyenne globale. Les valeurs dont le niveau d'incarnation est évalué à orage ou nuage font l'objet d'un échange et l'équipe identifie une action qui permettrait de renforcer leur appropriation.

Des collaborateurs se portent volontaires pour mener à bien l'action qui fera l'objet dont le retour d'expérience et présenté lors de la prochaine réunion.

8. La plateforme #ITAGYOU – Axa Banque

France | 800 salariés | Banque à distance

C'est suite à un hackaton organisé par AXA en 2015 que de jeunes collaborateurs ont émis l'idée de développer une plateforme de reconnaissance collaborative intitulée #ITAGYOU.

Imaginée par les collaborateurs, pour les collaborateurs, cette plateforme vient compléter la démarche de reconnaissance hiérarchique traditionnelle. Chaque salarié dispose de 3 « kiffs » par mois qu'il peut attribuer à qui il veut, quand il le veut. Pour ce faire, il lui suffit de « taguer » la personne de son choix en sélectionnant une catégorie (Leadership, innovation, efficacité ou kiff/attitude) et de rédiger un commentaire précisant la raison de l'attribution de son « kiff » s'il le souhaite.

Chaque personne peut consulter à tout moment les tags qui lui ont été attribués et les transformer, si elle le souhaite, en chèques cadeaux dématérialisés auprès de plus de 200 enseignes.

Ce système a pour avantage de développer la culture du *feed-back* et de renforcer la reconnaissance positive.

Cultiver l'agilité

9. La carte « Le pouvoir de transformer » – Konica Minolta

France | 1.550 salariés | Accompagnement de la transformation numérique des entreprises au travers d'une expertise couvrant les besoins en informatique et en impression

Fortement impacté par l'émergence des nouvelles technologies, le top management de Konica Minolta France a décidé de libérer l'expression d'initiatives à tous les niveaux de l'entreprise.

Pour se faire, chaque collaborateur a la possibilité d'expérimenter de nouvelles idées sans qu'elles ne soient soumises à validation hiérarchique, à condition qu'elles soient en cohérence avec la raison d'être de l'entreprise et ses valeurs et satisfassent les 4 critères d'autorisation de libre initiative (mentionnés au sein d'une carte), qui sont :
1) Est-ce une bonne chose pour Konica Minolta ?
2) Cela apporte-t-il une valeur ajoutée à notre client ?
3) Est-ce légal et éthique ?
4) Êtes-vous prêt à le partager avec la communauté des collaborateurs de Konica Minolta ?

En 2018, 44 initiatives ont été soumises au vote de plus de 600 collaborateurs et 9 gagnants ont été choisis.

10. L'analyse après action (la « 3A) – Forces Spéciales de l'Armée de Terre

France | 2.600 salariés | Réalisation de missions de renseignement et d'opérations militaires spéciales en dehors du territoire français

Si les erreurs et les échecs sont encore très mal perçus dans la majorité des entreprises, ce n'est pas le cas de l'armée française qui a depuis bien longtemps ancré le principe d'apprentissage des erreurs dans ses pratiques, que ce soit lors des entraînements ou des retours d'opérations.

Instaurée pendant la guerre d'Indochine, la « 3A » est un processus de réflexion et d'analyse de ce qui a été vécu en opération dans le but d'en tirer les leçons pour améliorer les performances futures.

Les équipes se réunissent après une opération et répondent aux 4 questions suivantes :

- Qu'est-ce qui était censé se produire ?
- Qu'est-il arrivé en réalité ?
- Qu'est-ce qui a bien marché et pourquoi ?
- Qu'est-ce qu'il est possible d'améliorer et comment ?

Chaque membre de l'équipe s'exprime librement, quel que soit son grade et son expertise. L'analyse est formalisée dans un document qui sera accessible lors des préparations des missions suivantes.

Doper la créativité

11. L'étude de Cassandre – Pfeiffer Vacuum

France | 730 salariés | Fabrication de pompes à vide et de détecteurs de fuite

Suite à la sélection de leurs 4 valeurs, les managers se sont demandé ce qu'ils pouvaient mettre en place pour mieux incarner leur valeur « Agilité : Anticipons et soyons réactifs ».

La décision a été prise d'adopter une démarche pour éprouver toute idée (nouvelle organisation, nouvelle offre…) dans le but de définir un plan d'appropriation réaliste. Intitulée « l'étude de Cassandre » (Cas et de Scénarios pour Anticiper, Décider et Réussir), les personnes en charge d'un projet doivent se projeter après sa réalisation et répondre à deux questions :

- « Nous sommes 6 mois après la mise en œuvre du projet et c'est un véritable échec ! Pourquoi ? »
- « Maintenant que nous avons pris conscience des causes de cet échec, qu'aurions-nous du faire que nous n'avons pas fait ? »

Les actions vont alimenter un « plan d'appropriation » qui est présenté aux décisionnaires pour mise en œuvre. Cette démarche permet de s'émanciper de la pensée positive, de se dissocier émotionnellement et de faire preuve de réalisme pour augmenter la probabilité de succès de mis en œuvre des idées et des projets.

12. Le « *Hackt Simple* » – Air France

France | 45.000 salariés | Compagnie aérienne

Dans le cadre de sa stratégie de transformation, Air France a expérimenté de nombreuses méthodes de mobilisation de l'intelligence collective, dont le Hackathon. Si ce type d'événement séduit par son originalité et son efficacité, il est aussi coûteux, long à organiser et chronophage.

C'est pourquoi Air France a décidé d'en garder l'esprit tout en en réduisant la durée. Intitulé « Hackt Simple », ce dispositif, confiée à des équipes internes, est utilisé pour permettre à des managers de bénéficier d'idées de collaborateurs qui sont mis en compétition pendant une journée.

Après avoir cadré le besoin, l'équipe en charge de l'animation accompagne le commanditaire dans la constitution des équipes, du jury (qui dispose du pouvoir décisionnel pour mettre en œuvre la solution qui sera retenue) et la sélection du pilote qui sera en charge de sa mise en œuvre.

Les quatre équipes de huit personnes disposent d'une journée pour explorer des solutions, sélectionner celle qui leur semble la mieux adaptée et la présenter au jury. L'équipe en charge de l'organisation, le commanditaire, l'équipe « gagnante » et le pilote se réunissent quelques jours après pour affiner le plan d'actions de la proposition retenue puis se retrouvent six mois après pour en faire un bilan.

De nouvelles postures
plus que des compétences

Renforcer la confiance, rendre plus responsable, développer l'épanouissement, valoriser l'intelligence collective, devenir plus agile, doper la créativité ne peut s'obtenir que si l'entreprise décide de reconsidérer la finalité du management dont les missions ne consistent plus uniquement à prescrire/contrôler mais aussi et surtout à faciliter/soutenir ses équipes.

Les nombreux retours d'expériences dont nous disposons font ressortir 6 postures, en lien avec les 6 axes d'innovation managériales, que managers et collaborateurs doivent partager pour s'approprier dans de bonnes conditions et durablement les nouvelles formes de collaboration.

AXE	POSTURE
CONFIANCE	AUTHENTICITÉ
RESPONSABILITÉ	HUMILITÉ
PLAISIR	AVENTURE
COLLABORATION	SERVIABILITÉ
AGILITÉ	JUSTESSE
CRÉATIVITÉ	RÉSILIENCE

Les 6 postures de l'innovation managériale

L'authenticité, pour renforcer et préserver la confiance

Renforcer la confiance, libérer la parole, sortir des jeux de pouvoir, limiter les tensions, requiert une aptitude à se dire les choses ouvertement et avec sincérité.

Cette posture est indispensable pour ancrer de nouveaux rituels a-hiérarchiques et échanger autour des inévitables difficultés d'appropriation de certaines pratiques managériales innovantes.

Faire preuve d'authenticité ne signifie pas être totalement transparent mais plutôt d'être en cohérence avec ses valeurs, d'autoriser la liberté de parole (doutes, ressentis, avis…), d'oser se dire les choses et de faire preuve de courage pour évoquer ce qui ne va pas avec bienveillance.

L'humilité, pour offrir plus d'autonomie et de responsabilité

L'autonomisation et la responsabilisation des équipes suppose de la part du manager de mettre de côté son ego, de s'émanciper du besoin d'omniscience, d'accepter de ne pas tout savoir, de se garder de croire que l'on a toujours raison et de faire preuve de modestie vis-à-vis de ses équipes pour leur permettre de s'exprimer librement et s'autoriser à expérimenter de nouvelles idées.

Tout comme un coach, le manager doit se garder d'influencer les choix et les décisions de ses équipes, sans quoi les collaborateurs resteront dans l'attente de ses instructions.

L'aventure, pour développer le bien-être et le plaisir

Pour se réinventer continuellement et se différencier de ses concurrents, l'entreprise doit développer le goût de l'aventure, générer de l'enthousiasme et l'envie d'évoluer dans un environnement non familier, sans crainte, d'inviter les collaborateurs à se montrer curieux, à être attentifs aux signaux faibles et tendances émergentes.

Partir à l'aventure nécessite de faire preuve d'audace, d'oser tenter de nouvelles choses de s'émanciper de ses croyances et de ses habitudes et de s'autoriser à expérimenter de nouvelles idées en se montrant optimiste et positif.

La serviabilité, pour promouvoir la collaboration et valoriser l'intelligence collective

Indispensable à toute démarche d'innovation managériale, la posture de serviabilité a pour but de transcender le cadre contractuel hiérarchique de manière à mettre le management au service des collaborateurs pour les aider à créer les conditions de leur épanouissement et de leur performance.

Cet état d'esprit est issu du concept de « *Servant Leader* » de Robert K. Greenleaf ainsi que du principe d'asymétrie des attentions adopté par Vineet Nayar (Ancien PDG de HCL Technologies) qui a inversé la pyramide décisionnelle en mettant ses managers et les fonctions support au service des collaborateurs.

Se mettre au service des équipes repose sur l'idée que les salariés sont les mieux placés pour savoir ce qui est bon pour eux, l'entreprise et les clients.

La justesse, pour devenir plus agile

Dans un monde devenu V.U.C.A (Véloce, Incertain, Complexe et Ambigu), l'aptitude à proposer de nouvelles valeurs repose davantage sur une culture de type *« Startup » (Test & Learn)* que bureaucratique (*Command & Control*). C'est la raison pour laquelle la posture de justesse, qui vise à trouver la solution la mieux adaptée, prend le pas sur celle de qualité totale, basée sur la croyance qu'il existe une seule et unique bonne solution.

Adopter cette posture, indispensable pour s'approprier des méthodes agiles ou s'engager dans des démarches de co-construction, nécessite de s'émanciper d'un mode de pensée binaire, d'assouplir son besoin de contrôle et de perfection, de faire preuve de discernement, de relativiser, de composer avec les opportunités et les menaces, les atouts et les limites, pour se concentrer sur la meilleure des solutions possibles, sachant qu'elle sera revue au regard des résultats.

La résilience, pour doper la créativité

Difficile de savoir si les innovations managériales seront couronnées de succès. C'est pourquoi l'entreprise doit adopter un nouveau regard sur l'échec car ils risquent d'être fréquents.

Championne du monde du pessimisme, la France a un rapport négatif vis-à-vis de l'échec. Comme dit plus haut, 75% des français considèrent qu'on dévalorise trop souvent les personnes qui vivent des échecs alors que 94% estiment qu'on apprend toujours de ses échecs. Certains échecs donnent la force de persévérer et d'autres nous amènent à changer de voie. Il y a ceux qui nous rendent plus combatifs et d'autres, plus sages. Mais quels qu'ils soient, tous les échecs nous font progresser.

La posture de résilience consiste à faire d'un échec une force motrice, à ne pas se décourager face à l'adversité, à rebondir en restant enthousiaste et positif, à discerner quand il faut renoncer ou persévérer et surtout à considérer l'échec, non pas comme un signe d'incompétence mais comme un levier de développement professionnel et personnel.

En pratique

Diagnostic des 6 postures managériale

Objectif :

Identifier le niveau d'incarnation des 6 postures de l'innovation managériale afin de définir des plans d'accompagnement

Mode opératoire :

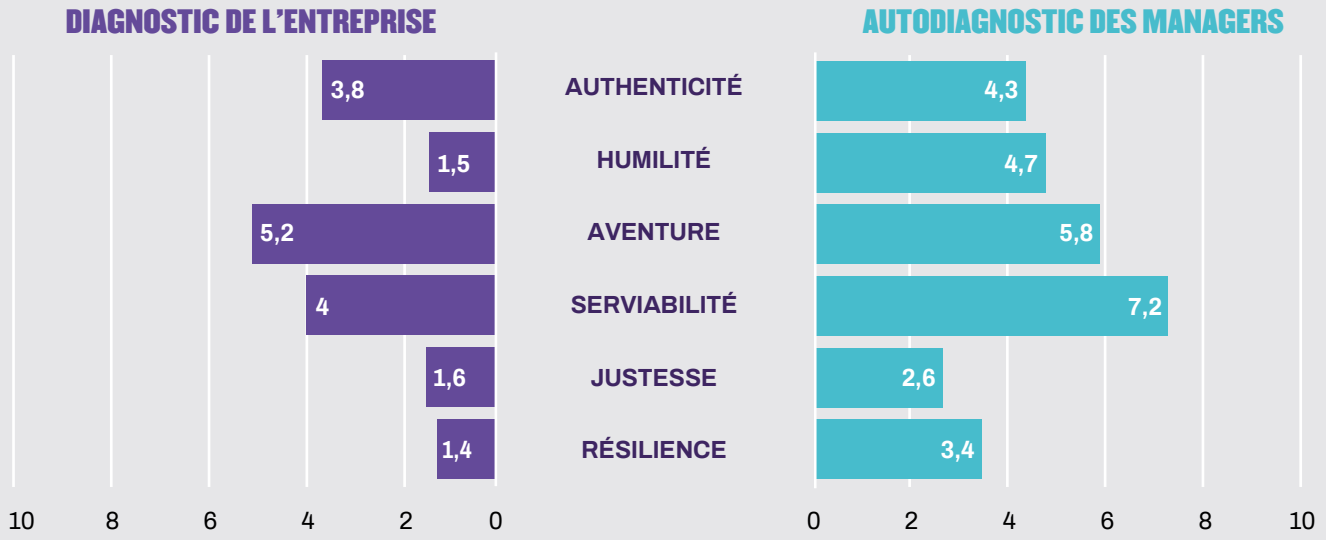
Demander aux managers, d'une part, d'évaluer leur niveau d'incarnation des 6 postures sur une échelle de 0 à 10 et, d'autre part, de noter le niveau d'incarnation des 6 postures par leur entreprise :

POSTURE		VOUS	VOTRE ENTREPRISE
AUTHENTICITÉ	Faire preuve d'honnêteté et de transparence	/10	/10
HUMILITÉ	Se garder de juger et laisser faire	/10	/10
AVENTURE	Faire preuve d'enthousiasme et d'audace	/10	/10
SERVIABILITÉ	Se mettre au service de l'autre	/10	/10
JUSTESSE	Se concentrer sur la solution la mieux adaptée	/10	/10
RÉSILIENCE	S'autoriser les échecs et en tirer les leçons	/10	/10

Exemple :

Restitution des déclarations des 126 managers d'une entreprise :

DÉCLARATIONS DU NIVEAU D'INCARNATION DES 6 POSTURES DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE



Les déclarations mettent en évidence deux points principaux :

› Un écart entre les perceptions qu'ont les managers de leur niveau d'incarnation des postures et celles de leurs collègues, ce qui nécessite un travail sur la compréhension des différences de représentation.

› Des scores dans l'ensemble assez faibles ce qui nécessite de concevoir un plan d'appropriation des nouvelles postures.

Les principes
de l'innovation managériale

« La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles mais d'échapper aux anciennes » – John Maynard Keynes
Si les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans des démarches d'innovation managériale avec succès, certaines peinent à s'approprier de nouvelles pratiques managériales, voire y renoncent.

Les difficultés rencontrées sont souvent de deux ordres :
› Une absence d'alignement des prérequis (comme par exemple, le maintien du processus décisionnel hiérarchique lors de la mise en œuvre d'une démarche d'autonomie dans la prise d'initiative)
› Une inadéquation entre la nouvelle pratique et la culture managériale, qui reste inchangée (par exemple l'instauration d'un mur des échecs dans une culture qui reste très ancrée sur la qualité totale et le « zéro défaut »).

Se contenter d'adopter une nouvelle pratique managériale sans adapter l'écosystème peut générer des paradoxes et rendre difficile ou impossible leur mise en œuvre, d'où la nécessité de prendre en considération certains principes pour faciliter le déploiement et l'appropriation de ces nouvelles formes de collaboration.

L'expérience des entreprises qui ont su réinventer tout ou partie de leurs pratiques collaboratives met en avant qu'il importe de respecter au moins 6 principes :

AXE	POSTURE	PRINCIPE
CONFIANCE	AUTHENTICITÉ	IDENTITÉ
RESPONSABILITÉ	HUMILITÉ	DÉCLARATION
PLAISIR	AVENTURE	OUVERTURE
COLLABORATION	SERVIABILITÉ	CO-CONSTRUCTION
AGILITÉ	JUSTESSE	ORGANIQUE
CRÉATIVITÉ	RÉSILIENCE	EXPÉRIMENTATION

Les 6 principes de l'innovation managériale

IDENTITE : des règles (contrat de travail) aux valeurs (contrat collaboratif)

La particularité des pratiques managériales innovantes
La nouveauté n'étant pas d'ordre organisationnel mais relationnel, l'appropriation de nouvelles pratiques managériales nécessite d'avoir préalablement ancré au niveau identitaire l'état d'esprit que chacun doit adopter pour pouvoir les incarner.

La pensée managériale traditionnelle a pour principe d'utiliser les règles pour adopter de nouvelles pratiques collaboratives. Or, si les règles sont utiles pour structurer l'organisation, elles ne sont pas faites pour animer les relations.

C'est pourquoi les entreprises ont tout intérêt à adopter des « valeur collaboratives » pour constituer un socle de référence identitaire commun afin d'autoriser et de soutenir les collaborateurs dans l'appropriation des nouvelles pratiques managériales.

La (re)définition de valeurs collaboratives, telles que la confiance, le partage, l'audace ou la responsabilité permet non seulement de donner du sens et de créer du lien entre la vision, la stratégie et les nouvelles pratiques mais également encourage et facilite également leur appropriation.

Par exemple, inciter les équipes de Pfeiffer Vacuum à expliquer les raisons pour lesquelles un projet échouera par le biais de « l'Étude de Cassandre » pourrait sembler incompréhensible pour certains leaders adeptes de la pensée positive mais prend tout son sens au sein de cette entreprise car elle a été imaginée pour incarner la valeur « Agilité : Anticipons et soyons réactifs ».

Idée force : L'instauration de valeurs collaboratives permet d'instaurer une identité commune et de soutenir les collaborateurs dans l'adoption de postures adaptées aux nouvelles pratiques managériales.

DECLARATION : de la persuasion (Parent/Enfant) à la révélation (Adulte/Adulte)

Les cultures managériales traditionnelles considèrent qu'il est de la responsabilité du dirigeant et du manager de convaincre les collaborateurs d'adhérer aux changements qu'impulse l'entreprise.

Croire qu'il est possible de persuader tous les collaborateurs d'adhérer inconditionnellement aux changements apparaît assez utopique et leur demander de se les approprier sans solliciter leurs points de vue ou ressentis présente plusieurs inconvénients. Tout d'abord, cela les infantilise puisqu'ils n'ont pas d'autre choix que de se conformer aux instructions. Ensuite, la persuasion induit une posture egocentrique qui fait que l'entreprise n'est pas à l'écoute des salariés, ce qui génère souvent un sentiment de frustration. Enfin, et c'est sans doute le plus important, cela ne permet pas à l'entreprise d'identifier le « degré de maturité d'appropriation » des changements, ni les inéluctables freins et résistances.

C'est pourquoi l'entreprise a tout intérêt à inviter les salariés à déclarer officiellement ce qu'ils pensent ou ressentent par le biais de sondages, de forums, de séminaires ou de groupes d'expression. Bien sûr, cela suppose que les salariés se sentent en confiance pour s'autoriser à s'exprimer mais aussi que les managers acceptent d'entendre et prendre en compte ce qu'ils déclarent.

Par exemple, l'entreprise peut, comme le fait Tornos, inviter périodiquement les équipes à déclarer leur perception du niveau d'incarnation des valeurs par le biais d'un « bulletin météo » afin de les impliquer dans l'identification d'actions qui permettraient que leur appropriation soit plus facile.

Idée force : L'invitation des collaborateurs à déclarer officiellement leurs points de vue et ressentis permet à l'entreprise de connaître le degré de maturité d'appropriation des nouvelles pratiques managériales et renforce leur engagement et leur responsabilisation.

OUVERTURE : des hard skills (compétences techniques) aux soft skills (aptitudes humaines)

Les entreprises sont habituées à mobiliser leurs salariés sur la base de leurs diplômes, leurs expériences et leurs compétences. Si cette pratique « conformiste » a tout son sens dans un environnement linéaire et prévisible, elle devient inadaptée à un monde V.U.C.A. où l'entreprise a besoin de mobiliser tout son potentiel humain pour innover et se différencier.

Outre la prise en charge par les nouvelles technologies d'un certain nombre d'activités autrefois confiées aux êtres humains, les métiers émergents vont nécessiter de la part des entreprises qu'elles apprennent à mobiliser de nouvelles capacités qui peuvent difficilement s'apprendre, telles que les aptitudes :

- Cognitives complexes : ouverture d'esprit, curiosité, créativité, esprit critique ;
- Situationnelles : vision, originalité, débrouillardise, adaptation ;
- Émotionnelles : confiance, authenticité, empathie, résilience ;
- Relationnelles : assertivité, coopération, serviabilité, influence ;
- Dynamiques : esprit d'entreprendre, goût du challenge, audace, persévérance.

Les pratiques managériales telles que le « *Hactk Simple* » d'Air France ou la carte « le pouvoir de transformer » de Konica Minolta permettent de révéler et de valoriser des aptitudes dont l'entreprise n'a pas souvent conscience. Cela suppose de leur part qu'elles apprennent à lâcher prise et à s'émanciper des « référentiels de gestion des compétences » pour offrir la possibilité à ceux qui le souhaitent de contribuer librement à la concrétisation de la vision et des projets.

Idée force : L'encouragement des collaborateurs à proposer librement des initiatives qui valorisent des aptitudes autres que leurs compétences techniques permet à l'entreprise de découvrir des potentiels souvent méconnus et de bénéficier d'idées qui n'auraient pas été exprimées autrement.

CO-CONSTRUCTION : de l'instruction de l'expert (*Top Down*) à la mobilisation de la foule (*Bottom Up*)

Le management est encore fortement marqué par la pensée unilatérale hiérarchique qui sous-tend que seuls les managers savent ce qui est bon pour l'entreprise et ont de bonnes idées.

Non seulement cette croyance est erronée mais elle s'avère aujourd'hui contre-productive pour trois principales raisons :
› L'expérience est utile dans un environnement stable et linéaire mais insuffisante lorsqu'il s'agit d'innover.
› Tout le monde a de bonnes idées et la création de nouvelles valeurs est facilitée par la mobilisation et la confrontation de la diversité des points de vue.
› Les collaborateurs sont les mieux placés pour savoir ce qui est bon pour eux, l'entreprise et les clients.

C'est pourquoi les nouvelles pratiques managériales doivent privilégier un processus décisionnel en mode « *Bottom Up* » selon un processus itératif de propositions du groupe et de validation de l'autorité, de manière à ajuster et adapter les solutions au cadre prédéfini et aux réalités opérationnelles, comme l'a fait la Camif avec sa pratique de « Co-construction du budget d'entreprise ».

Idée force : Associer le plus grand nombre dans la concrétisation de la vision et de la stratégie permet à l'entreprise de mobiliser toutes les formes d'intelligence et de créer de nouvelles richesses qui n'auraient pu être imaginées dans un mode de fonctionnement hiérarchique traditionnel.

SYSTEMES : de l'organisation mécanique à la collaboration organique

Les organisations de la grande majorité des entreprises sont encore très largement fondées sur la base de la répartition rationnelle du travail en fonction des domaines et des niveaux d'expertise (structure mécanique). Or la division du travail et la centralisation du pouvoir ne permettent pas aux entreprises d'être agiles.

Si certaines entreprises ont la possibilité de remettre en question l'organisation mécanique, c'est loin d'être le cas de la majorité, et plus particulièrement des grandes entreprises. Or, il n'est pas nécessaire de revoir l'organisation mécanique pour instaurer de nouvelles pratiques managériales qui peuvent être adoptée par le biais de systèmes organiques a-hiérarchiques, tels que :
› Des espaces dédiés à la créativité, comme les Fab Lab
› Des communautés
› Des applications digitales
› Des nouveaux rôles

Idée force : L'instauration de systèmes de collaboration organiques permet aux salariés de s'exprimer librement et de tisser de nouveaux liens en dehors des processus hiérarchiques traditionnels, sans remettre en cause l'organisation mécanique.

EXPERIMENTATION : de la « maîtrise des risques » au « *test & learn* »

La plupart des entreprises abordent l'innovation en se fixant des objectifs de performance et en définissant un plan d'actions construit sur l'analyse des risques et le retour sur investissement. Si ce mode de fonctionnement a tout son sens dans un contexte prévisible et stable, il peut être remis en question lorsque l'environnement devient imprévisible et en perpétuelle mutation.

Non seulement il devient difficile d'anticiper l'avenir compte tenu de la complexité actuelle mais en plus se fixer des objectifs de performance peut devenir une source de stress, de doute et de démotivation si les résultats ne sont pas conformes aux prévisions.

C'est pourquoi l'innovation managériale doit être abordée dans une logique d'expérimentation plus que de résultat. Déployer une pratique managériale en mode « *Test & Learn* » évite de se mettre une pression inutile, permet de s'autoriser à l'ajuster au regard des retours d'expérience, voire à échouer lorsque la pratique n'est pas appropriée.

Idée force : Mettre en place une nouvelle pratique managériale nécessite de procéder par expérimentations et apprentissages de manière à pouvoir l'adapter jusqu'à son niveau de maturité.

Le nouveau rôle des R.H. : de la prescription à la facilitation

L'innovation managériale étant principalement d'ordre culturel, puisqu'il s'agit avant tout d'évoluer d'une relation Parent/Enfant à Adulte/Adulte, c'est tout naturellement vers la fonction Ressources Humaines que les dirigeants vont se tourner pour leur demander de piloter ce changement.

Mais avant d'accompagner les salariés dans cette transformation, les professionnels de la fonction ressources humaines vont devoir, dans un premier temps, reconsidérer certaines de leurs propres pratiques, éprouver et reconsidérer certains concepts et outils, s'approprier de nouvelles postures pour évoluer d'un rôle de prescripteur/contrôleur à celui de facilitateur.

Cette condition est indispensable pour qu'ils puissent convenablement accompagner les dirigeants, managers et collaborateurs dans l'appropriation de ces nouvelles formes de collaboration, traiter les incompréhensions, prendre en compte les inéluctables paradoxes qui vont émerger, gérer les résistances, les doutes et les craintes.

Les R.H. vont être amenés à assumer de nouveaux rôles, à savoir se mettre (encore plus) au service des salariés afin de faciliter :

L'appropriation et l'incarnation des valeurs collaboratives

L'innovation managériale étant davantage centrée sur l'évolution de l'être ensemble (les relations) que du faire ensemble (l'organisation), les professionnels de la fonction ressources humaines devront initier des projets d'évolution ou de définition des valeurs collaboratives qui soient en cohérence avec la posture Adulte/Adulte, de manière à fédérer tous les salariés autour d'une identité co-responsable qui fasse sens et légitimer l'adoption de nouvelles pratiques managériales et collaboratives.

Une fois ces valeurs définies, ils devront les intégrer dans différents processus (recrutement, évaluation, réunions…) de manière à pouvoir s'y référer et les utiliser comme le socle de référence de la collaboration, comme le fait Tornos avec son « bulletin météo des valeurs ».

La déclaration des idées, avis et ressentis

Habitués depuis des décennies à se soumettre aux directives hiérarchiques, de nombreux salariés éprouveront des difficultés à s'exprimer librement, souvent par crainte de ne pas être pris en considération ou réprimandés.

Les directions des ressources humaines devront par conséquent aider les salariés à oser déclarer ce qu'ils ressentent et pensent, par le biais, par exemple, d'applications digitales comme le fait la Française des Jeux.

Pour que ces nouvelles pratiques puissent être progressivement appropriées, elles devront accompagner les managers dans l'acception de ce qui sera révélé, que ce soit plaisant ou déplaisant et être à leurs côtés pour leur apprendre à tirer part des feedbacks, quels qu'ils soient.

La révélation et la valorisation des « *Soft Skills* »

Cela fait des décennies que l'outil central de la gestion des ressources humaines est la compétence. Si ce concept est essentiel lorsque le management est basé sur la recherche de conformité aux prescriptions (relation Parent/Enfant), il devient inadapté, voire contre-productif, lorsque l'entreprise a besoin de libérer toutes les idées et miser sur tout son potentiel humain pour inventer le futur.

Les directions des ressources humaines vont devoir aider l'entreprise à révéler des aptitudes de salariés qu'elle ne peut avoir identifiées avec la gestion des compétences. Pour y parvenir, elles vont devoir, non pas s'appuyer sur des référentiels ou des classifications, issus des cultures managériales bureaucratiques et stratégiques, mais instaurer des dispositifs qui permettent aux salariés de révéler leurs potentiels, d'exprimer librement leurs idées et de proposer des actions, comme le fait Partitio avec sa « matrice Savoir-Faire / Aime-Faire ».

La co-construction de nouvelles pratiques collaboratives

La particularité des pratiques managériales innovantes est qu'elles ont été imaginées par les équipes, pour les équipes. Si l'on considère que ce qui peut fonctionner pour

une entreprise peut être inefficace pour une autre équipe, les professionnels de la fonction ressources humaines vont devoir associer les collaborateurs dans la co-construction de nouvelles pratiques qui leur conviennent le mieux, ce qui nécessite de s'émanciper de son rôle de prescripteur.

Par ailleurs, contrairement au mode de pensée du management traditionnel qui part du principe que seuls les experts savent ce qu'il faut faire, l'innovation managériale estime qu'évoluer dans un environnement V.U.C.A. nécessite de mobiliser toutes les énergies et les potentiels pour trouver de nouvelles idées.

Ils devront pour se faire, éduquer les managers à partager leurs idées, leurs problèmes, leurs doutes, leurs ressentis avec leurs collaborateurs de manière à ce qu'ils puissent définir ensemble des solutions qui sont les mieux adaptées pour eux comme l'a fait la Camif lorsqu'elle a décidé de co-construire avec ses collaborateurs le budget d'entreprise.

L'instauration de modes de collaboration organiques

Contrairement à l'entreprise libérée, opale, aux concepts d'holacratie ou de sociocratie, l'innovation managériale n'a pas pour vocation de supprimer les organigrammes hiérarchiques, ni la fonction managériale mais de créer de nouveaux liens, mobiliser et mutualiser autrement tout son potentiel humain.

Parce qu'il est difficile, voire impossible pour certaines entreprises de remettre en cause leur organisation, leur classification ou leurs processus, les directions des ressources humaines devront accompagner l'entreprise dans l'instauration de modes de collaboration transverses et a-hiérarchiques, que ce soit par le biais de communautés (les « *Transformers* » de Konica Minolta), de dispositifs (le « *Hackt Simple* » d'Air France), d'applications digitales (la plateforme #ITAGYOU d'AXA Banque), de réunions a-hiérarchiques (L'analyse après action des Forces Spéciales de l'Armée de Terre).

Elles devront aider les différents acteurs à gérer certaines injonctions paradoxales qui vont sans aucun doute survenir compte tenu des décalages entre certaines pratiques innovantes et les modes de fonctionnement traditionnels, comme par exemple le maintien de processus décisionnels hiérarchiques et l'autorisation de libre initiative.

L'appropriation de la logique d'expérimentation

L'appropriation d'une pratique managériale innovante ne dépend pas que de la pratique mais surtout du niveau de maturité des salariés à se l'approprier. Par exemple, déclarer un échec comme cela est pratiqué chez BlaBlaCar par le biais du processus « *Fail, Learn, Succeed* » suppose d'avoir préalablement modifié son rapport à l'échec, ce qui n'est pas évident pour tout le monde.

Non seulement certaines pratiques managériales innovantes sont difficiles à incarner compte tenu du changement des modes de pensée et d'attitudes qu'elles requièrent mais leur appropriation, si elle peut être aisée pour certaines entreprises, peut s'avérer très difficile, voire impossible pour d'autres.

La fonction ressources humaines devra accompagner les salariés, par des conférences, des formations ou des ateliers d'exploration, à laisser de côté leurs habitudes de maîtrise des risques ou de recherche de qualité totale pour adopter une posture plus adulte, plus relativiste, plus humble et agile afin d'adapter au fur et à mesure le contenu et les modalités d'appropriation de ces nouvelles pratiques.

Les bénéfices
de l'innovation managériale

S'engager dans une démarche d'innovation managériale offre plusieurs bénéfices, à la fois pour l'entreprise et pour les salariés car elle permet, entre autres, de :

› S'autoriser à éprouver les pratiques existantes, sans jugement ni pression ;
› Renforcer et de tisser de nouveaux liens entre tous les acteurs de l'entreprise, à tous les niveaux, quels que soient leurs statuts, leurs métiers ou leurs expériences ;
› Révéler et valoriser tout le potentiel humain, souvent méconnu ;
› S'émanciper du conformisme et développer une culture de « l'innovation permanente ».

L'innovation managériale n'est plus une option et nous n'en sommes qu'au début.

À propos de Monster

Qui sommes-nous ?

Monster Worldwide est un leader mondial de la mise en relation entre les personnes et les opportunités de carrière. Depuis plus de 25 ans, Monster s'emploie à transformer le secteur du recrutement dans plus de 40 pays. Aujourd'hui, le groupe s'appuie sur une technologie avancée utilisant des solutions digitales, sociales et mobiles intelligentes ainsi qu'une vaste gamme de solutions RH et de services de recherche d'emploi et gestion de carrière. Monster est une entreprise numérique appartenant à Randstad North America, une filiale de Randstad N.V., leader mondial du conseil en ressources humaines.

Notre mission

Chaque jour, Monster participe à faire de chaque lieu de travail un espace plus heureux et plus productif en transformant la manière dont les recruteur·euses trouvent les meilleurs talents et la manière dont les candidat·es font les bons choix de carrière.

Nos solutions

› **Pour les candidat·es :** Monster propose une suite complète d'outils et de services pour aider les personnes à trouver leur futur emploi et mettre en avant tout leur potentiel auprès des employeur·ses.

› **Pour les entreprises :** Monster offre une large gamme de solutions RH et de marque employeur pour permettre aux entreprises de communiquer, recruter, et gérer les meilleur·es candidat·es avec efficacité.

Pour en savoir plus, visitez Monster.fr/recruter

À propos de Innovation Managériale

Innovation managériale est une société de conseil créée en 2010 dont la vocation est :

› D'inspirer les entreprises en quête d'innovation managériale via le site www.innovationmanageriale.com qui propose de nombreux articles pour comprendre les principes de l'innovation managériale et découvrir de nombreuses pratiques managériales innovantes

› De les accompagner via 4 métiers qui sont :
- La conception et l'animation de conférences, pour déclencher des prises de conscience et prendre du recul,
- Le coaching d'organisation, pour aider les entreprises à trouver leurs solutions),
- L'organisation de séminaires (pour impliquer les salariés dans la transformation de leurs modes de collaboration),
- La formation (pour acquérir de nouvelles compétences).

Par ailleurs, Francis Boyer, fondateur de cette entreprise, est également l'auteur de deux ouvrages :
- « Le plaisir au travail, du savoir-faire à l'aimer-faire », Eyrolles 2018
- « L'innovation managériale en action, s'inspirer et apprendre d'entreprises qui ont su concilier épanouissement individuel et performance collective », Eyrolles 2020.

MONSTER

Site candidats	www.monster.fr
Site recruteurs	ecommerce.monster.fr
Email	contact@monster.fr
Téléphone	0800 050 060
Adresse postale	Monster Worldwide SAS 14-16 rue Clément Bayard 92 300 Levallois-Perret

RÉSEAUX SOCIAUX

Facebook	facebook.com/Monster.fr
Twitter	twitter.com/MonsterFrance
Instagram	instagram.com/Monster.fr
LinkedIn	linkedin.com/company/ monster-france

INNOVATION MANAGÉRIALE

Site web	www.innovationmanageriale.com
Linkedin	linkedin.com/in/francis-boyer

MONSTER