

## Cercle de l'Innovation Managériale en Entreprise

Compte-rendu synthétique de la réunion du 12 décembre 2017

***Etaient présents*** : Christian Defélix, Grenoble IAE ; Renaud Desforges, Air liquide ; Antoine Dohy, groupe EOS ; Fabien Ferrari, Vinci Facilities ; Stéphanie Gaymay, Vinci Facilities ; Sylvain Herbin, Enedis ; Jean Pierre Laurenson, URI CFDT Auvergne Rhône-Alpes ; Anne Moyroud, groupe EOS ; Thierry Picq, EM Lyon ; Jean Michel Schneider, Enedis ; Jean Vanoye, Institut Condorcet Auvergne Rhône-Alpes ; Alain Vareil, Partenaire CIME ;

***Absents excusés*** : Valérie Dab et Pascal Renaux, Saint Gobain Développement ; Marie Claire Granados et Laurianne Verrier, CEA-DRT ; Catherine Jourlin et Clémence Saintoyen, groupe EOS ; Sandrine Bianchi, Boehringer Ingelheim ; Dan Abergel, Seb France ; Fabienne Banzi, SINIAT ; Stéphanie Chevillon, Ubisoft ; Pascale Gustin-Favier, HTH ; Noël Herisson, Crédit Agricole Centre-Est ; Olivier Lecointre, Boehringer Ingelheim ; Florence Melou, Boehringer Ingelheim ; Sophie Normand, Naval Group ; Bénédicte Simond, groupe SEB.

***Animation*** : Martine Le Boulaire - Anne Bastien

Cette séance de travail a permis d'aborder deux thèmes à l'ordre du jour : d'une part, les enjeux d'innovation managériale avec un angle nouveau, celui du regard porté par les salariés. Dans un deuxième temps, les travaux de capitalisation en cours de Cime Management.

**1-Innovation managériale et attentes des salariés** (les slides de présentation sont annexés au compte-rendu)

Bénédicte Moutin, Secrétaire Confédérale de la CFDT et Jean-Pierre Laurenson, Secrétaire Régional de l'Union Régionale de la CFDT Auvergne-Rhône-Alpes, nous présentent les résultats de l'enquête « Parlons travail », conduite en 2016 à un échelon national par leur organisation syndicale au niveau Confédéral. Originale par son ampleur (plus de 200 000 répondants), son approche scientifique (conception et analyse par une équipe de statisticiens, ergonomes et sociologues, dont Serge Volkoff),

et ses ambitions (renouveler le dialogue autour du travail au sein des entreprises), cette enquête et ses résultats nous éclairent sur les perceptions des salariés quant au management et aux transformations menées en entreprise.

En introduction du thème, Jean Vanoye souligne en quoi le recueil de la parole des salariés dans le cadre de l'enquête présentée, constitue selon lui la première dimension de l'innovation managériale malheureusement peu prise en compte dans les démarches de transformation. La deuxième dimension réside selon lui, dans l'investissement nécessaire par tous les acteurs y compris l'acteur syndical, sur la réalité du travail ; enfin, dans une société en perte de repères, l'enquête lui paraît une occasion de se réenraciner sur les fondamentaux du travail.

Plusieurs documents de témoignages vidéos ont été mis en ligne par la CFDT au moment du lancement de l'enquête ; ils sont disponibles sur le site de l'enquête.

La CFDT a l'habitude, dans le cadre d'un syndicalisme revendiqué de proximité, de réaliser des enquêtes dans les entreprises où elle est implantée, pour soutenir ses revendications. Partant du constat que le débat public en 2015-2016 est très focalisé sur des questions d'emploi et peu de travail, la confédération syndicale décide de lancer une enquête d'ampleur ouverte aux salariés mais aussi aux travailleurs indépendants, aux chômeurs...adhérents ou non au syndicat, pour donner la parole aux personnes sur leur relation de travail et connaître ainsi leurs vraies préoccupations. L'enquête est administrée à partir de la création d'un site web : [www.parlonstravail.fr](http://www.parlonstravail.fr). Organisée autour de 25 thématiques, elle comporte 172 questions. Au 31 décembre 2016, 200 000 répondants à l'enquête étaient répertoriés. Rappelons que la plus grosse enquête sur le travail réalisée chaque année en France à l'initiative du Ministère du travail, réunit au mieux 50 000 répondants.

S'agissant des caractéristiques socio-démographiques de l'échantillon des répondants, à noter que la majorité appartient à une entreprise de plus de 1000 salariés et est majoritairement en contrat à durée indéterminée ; 55% des répondants ne sont pas syndiqués ; 58% sont des femmes ; 48% ont entre 25 et 44 ans ; 63% ont un niveau d'études supérieur.

Ses résultats ont été présentés en avant-première à tous les candidats à l'élection présidentielle de début 2017.

Les 7 grands enseignements de l'enquête sont détaillés dans le support joint à ce compte-rendu. Nous en donnons les résultats principaux ci-après :

- 1- **77% des répondants aiment leur travail** : même si pour la plupart travailler c'est avant tout pouvoir subvenir à ses besoins, le travail s'affirme comme une source d'épanouissement et d'autres raisons apparaissent dans une proportion sensible : 38% ne pourraient pas être heureux sans travail ; 54% ne travaillent pas pour gagner le plus d'argent possible
- 2- **69% des répondants ne sont pas d'accord pour considérer que le travail est d'abord un lieu de compétition** ; 67% affirment s'entraider entre collègues et 79% affirment qu'il suffit d'un collègue sympathique pour rendre le travail agréable
- 3- **Le travail peut être dangereux pour la santé** : 35% des répondants considèrent que le travail nuit à leur santé voire la dégrade ; 44% disent ressentir souvent des douleurs physiques à cause de leur travail ; 34% des travailleurs disent mal dormir à cause de leur travail
- 4- **Trop de travail tue le travail** : 51% des personnes interrogées affirment que leur charge de travail est excessive, et plus de la moitié (58%) disent ne pas avoir le temps de faire leur travail

correctement ; 64% des répondants qui ne remplissent aucune des conditions d'une situation « normale » de travail (définie par ailleurs dans l'enquête au moyen de 4 critères), ont du mal à dormir.

- 5- **Le manque d'autonomie est la seconde source de mal être au travail** : 74% des répondants souhaitent plus d'autonomie à plus d'encadrement et seuls 27% des répondants satisfont aux critères d'autonomie normale dans le travail (définis dans l'enquête autour de la maîtrise de son planning de travail, la faiblesse de l'automatisation des tâches et la possibilité de mettre ses idées en pratiques
- 6- **Le mode de management est pointé du doigt** : 51% des répondants disent ne pas pouvoir compter sur l'aide de leur supérieur hiérarchique ; 28% jugent leur responsable « médiocre » et 62% jugent que ne pas avoir de manager ne changerait rien à leur travail. Dans le même temps les managers répondants semblent souffrir des mêmes difficultés : 68% d'entre eux doivent composer avec un niveau d'autonomie faible
- 7- **Avoir son mot à dire sur le travail et l'entreprise** : 77% des répondants veulent participer davantage aux décisions importantes qui affectent leur entreprise ou organisation et plus de 70% d'entre eux pensent que les salariés sont souvent plus lucides que leurs dirigeants sur la situation réelle de leur entreprise

Le débat avec les participants permet de dégager tout d'abord plusieurs facteurs d'étonnement :

- La permanence de la question de la santé au travail qui est une question ancienne mais qui resurgit sous une autre forme que celle des conditions de travail des années 1970 et du « travail en miettes »
- La figure du manager et la faillite des pratiques de management ; est-ce parce que on compte en France plus de strates managériales qu'ailleurs ?
- Les attentes à l'égard de l'entreprise (réalisation de soi, bien être...) témoignent que l'entreprise en France est avant tout aux yeux des salariés et travailleurs une institution sociale, un acteur de socialisation et d'intégration des individus, avant d'être un acteur économique (comme l'avait identifié et décrit le sociologue Renaud Sainsaulieu)

Puis plusieurs pistes de travail qu'il faut poursuivre :

- Travailler à améliorer la qualité du management ; développer les politiques de QVT et de télétravail avec des dispositifs d'animation qui permettent d'aborder le travail réel
- Former les managers à créer des rituels de débat dans leurs services
- Retravailler la place du reporting dans les activités des managers (qui est dévoreuse de temps et les empêche de se consacrer à l'animation de leurs collaborateurs)
- Développer une culture de l'apprentissage ; l'exemple est donné du Technicentre de la SNCF à Lyon qui met en œuvre les principes du lean management, en tire toutes les conclusions en matière de management : faire des erreurs des occasions d'apprentissage en travaillant avec les salariés autant sur le comment que sur le quoi, et notamment au plan individuel, source de l'amélioration continue.
- Ne pas limiter la spontanéité des salariés à s'exprimer et à poser un diagnostic (ce qu'ils savent généralement bien faire...) ; encourager aussi leur spontanéité à « passer à l'acte »

Quelques illustrations de pratiques développées dans les entreprises présentes pour imaginer et mettre en place des formes nouvelles d'espaces de discussion :

- Le groupe EOS : « forum ouvert » avec détermination in situ de l'ordre du jour
- Le groupe « La boîte à outils » : un World café « XXL », rassemblant 350 personnes, pour moitié cadres et pour moitié non cadres, qui travaillent à co-construire la vision de l'entreprise sur le mode agile (hackathon)

Tous soulignent néanmoins la difficulté à faire s'exprimer les cadres sur le travail par peur de la critique de leur mode de management. En outre le contexte d'incertitude sur l'emploi qui règne dans certaines entreprises ne favorise pas ce type d'expérimentation.

## **2- Capitalisation des travaux de CIME Management : premières propositions** (les documents de présentation sont annexés au compte rendu)

Puis Christian Defélix, Anne Bastien et Martine Le Boulaire présentent le projet de capitalisation en cours des travaux réalisés depuis un an dans le Cercle de l'Innovation Managériale.

Ce projet vise à poser une analyse initiale de ce que signifie et représente en termes de pratiques l'innovation managériale dans les entreprises observées à l'intérieur de CIME mais aussi au-delà.

L'étude visée part de l'hypothèse que les systèmes de management contemporains ont montré leurs limites dans un contexte où la demande d'autonomie dans le travail concerne un nombre croissant de salariés comme l'a montré l'enquête « Parlons travail » de la CFDT, et dans lequel les pratiques de contrôle sur le travail paradoxalement, se développent (via notamment la traçabilité numérique). En parallèle, l'observation montre que la performance des entreprises repose davantage sur l'intelligence collective que sur la prescription du travail et la seule compétence ou performance individuelle.

Un nouvel engouement semble donc pointer dans les entreprises qui se matérialise par le développement de pratiques révélatrices d'un besoin : promotion d'un environnement de travail contribuant à la performance économique, actions managériales nouvelles pour favoriser les espaces de discussion à propos du travail et de son organisation en réponse aux attentes exprimées par les salariés, expérimentation en mode agile de nouvelles formes d'organisation du travail, remise à plat de pratiques de GRH pour davantage prendre en compte la réalité du travail dans l'appréciation des performances...

- Selon nous, il n'existerait pas une mais plusieurs formes d'innovation managériale et nous nous proposons d'examiner leurs formes au travers de la définition suivante : l'innovation managériale est une gestion effectivement mise en œuvre et qui peut être nouvelle soit par son contenu (par exemple un outil nouveau), soit par son contexte (par exemple l'extension à un partenariat d'un instrument créé pour une organisation), soit par son processus (par exemple une élaboration et une diffusion participative), (Calamel, Defélix Pichault, 2016) ; c'est l'objet du chapitre 1.
- Différents cas d'entreprises ont été analysés en s'appuyant sur leur historique, positionnement stratégique, mission, culture et pratiques mises en œuvre. Ces entreprises ont

mis en place des innovations managériales qui relèvent de ces catégories plurielles ; elles sont présentées et discutées. Chapitre 2.

- L'objectif de cette analyse est d'identifier les paramètres de l'innovation managériale qui pourraient constituer des invariants pour l'action. A titre exploratoire, nous avons commencé à identifier au titre de ces paramètres, les sources d'inspiration des pratiques d'innovation, la place de la culture et de l'identité de l'entreprise, l'existence d'acteurs entrepreneurs, et les opportunités d'innover. Ces ingrédients nous paraissent comme autant de ressources susceptibles d'être mobilisées dans des combinaisons très différentes. D'où la métaphore de la « cuisine de l'innovation » que nous suggérons pour en rendre compte. Chapitre 3.

Cette présentation donne lieu à débat et suggestions de la part des participants :

- Le chapitre 1 est éclairant en ce qu'il propose une grille de définition claire de l'innovation managériale et qu'il propose un modèle explicatif des pratiques ; les attendus méritent cependant d'être complétés quant aux objectifs de l'entreprise : vouloir innover c'est avant tout pour améliorer la performance économique de l'entreprise
- Si le contenu des cas d'entreprises n'est pas communiqué et donc ne peut être débattu, il faut s'assurer que leur variété permet l'analyse
- Enfin le chapitre 3 et le fil conducteur qu'il propose apparait comme le plus perturbant ; outre l'idée que pour certains l'image de la cuisine renvoie au « traficotage » ce qui n'est surtout pas ce que l'on veut faire passer comme image quand on innove...d'autres s'inquiètent que l'image ne renvoie à un pur talent individuel (celui du Chef en cuisine), là où le projet d'innovation managériale requiert l'assemblage de talents collectifs. En revanche, il est vrai que comme en cuisine on peut être amené à faire de l'innovation sans le savoir ou par hasard (sérendipité) ; c'est d'ailleurs le cas dans certaines organisations comme l'hôpital où innover a consisté à aller voir ce que font les autres...

En conclusion, le projet d'étude va être repris et remanié à la lumière de ces échanges pour une présentation lors d'une prochaine séance de travail.

### **3- Rappel du calendrier 2018**

Réunions du Cercle de l'Innovation Managériale :

- mardi **6 mars** (14h-17h)
- mardi **19 juin** (14h-17h)
- mardi **2 octobre** (14h-17h)
- mardi **4 décembre** (14h-17h)

Assemblée Générale et Conférence annuelle (à Paris) : mercredi **12 décembre**