

# Cercle de l'Innovation Managériale en Entreprise

Compte-rendu synthétique de la réunion du 6 mars 2018

***Etaient présents*** : Christian Defélix, Grenoble IAE ; Stéphanie Chevillon, Ubisoft ; Catherine D'Aleo, Apicil ; Renaud Desforges, Air liquide ; Damien Doré, Amazon ; Hervé Faye, Crédit Agricole Centre Est ; Fabien Ferrari, Vinci Facilities ; Stéphanie Gaymay, Vinci Facilities ; Patrick Gilbert, IAE Paris ; Pascale Gustin-Favier, HTH ; Sylvain Herbin, Enedis ; Isabelle Jorge, AGP SCOP (Groupe EOS) ; Zoran Larazevic, Crédit Agricole Centre Est ; Pascal Renaux, Saint Gobain Développement ; Jean Michel Schneider, Enedis ; Alain Vareil, Partenaire CIME

***Absents excusés*** : Catherine Jourlin, groupe EOS ; Dan Abergel, Seb France ; Noël Herisson, Crédit Agricole Centre-Est ; Olivier Lecoindre, Boehringer Ingelheim ; Florence Melou, Boehringer Ingelheim ; Sophie Normand, Naval Group ; Fabienne Siebenborn, Pole emploi ; Jean Vanoye, Institut Condorcet Auvergne Rhône-Alpes ;

***Pour Cime*** : Martine Le Boulaire - Anne Bastien

Cette séance de travail a permis de « poser » notre réflexion sur l'innovation managériale, à travers le regard de deux chercheurs, celui de Christian Defélix, Directeur de Grenoble IAE et responsable de la Chaire Capital Humain & Innovation, sur « Transformations managériales quels nouveaux visages ? », et celui de Patrick Gilbert (Président du Comité Scientifique de Cime et Professeur IAE Paris – Chaire Mutations, Anticipation & Innovation) sur « Raccourcir la ligne hiérarchique et après ? ».

La dernière partie de notre réunion a permis de travailler sur le programme Cime Management de 2018.

## 1. Transformations managériales, quels nouveaux visages ? (Christian Defélix)

(Les slides de présentation sont annexés au compte-rendu)

Christian Defélix introduit sa présentation en nous conduisant à prendre conscience des différentes perceptions que nous pouvons avoir d'un même objet, et donc au fait qu'il y a plusieurs façons de regarder l'innovation managériale (slide 1 : l'anamorphose du canard-lapin).

Dès lors, la tentative de définition de ce que l'on entend par transformation et ce que l'on entend par innovation managériale dans ces transformations (transformation qui d'ailleurs est partout : toute entreprise ne prétend elle pas aujourd'hui être dans une transformation majeure ? – slide 5), peut s'appuyer sur 3 partis-pris (slide 6) :

- La transformation du management est partout et est consubstantielle du concept même de management : en 1916, Taylor innovait déjà lorsqu'il proposait un management basé sur l'organisation scientifique du travail, Mary Parker Follett quant à elle, développait un concept pionnier dès les années 1930 autour du « pouvoir-avec » qui pose les principes d'un management favorisant l'autonomie, et Hyacinthe Dubreuil (décédé en 1971) est considéré aujourd'hui comme un précurseur de l'entreprise libérée...
- Le numérique n'est que la partie visible de la transformation (slide 7), et si l'on prend l'image de l'iceberg, on trouve en dessous de la ligne de flottaison une « envie partagée de travailler autrement ». Ce qui fait émerger une multitude de pratiques, pas toujours ordonnées : design thinking, co-développement, peer coaching, hackatons, ...
- Il hélas très difficile de mesurer l'impact de telle ou telle transformation managériale (slide 8). Derrière la volonté d'innovation managériale, il y a surtout une affaire de croyance

Pour mieux circonscrire le sujet, l'innovation managériale est définie ici comme une innovation « censée renouveler le management, c'est-à-dire les pratiques qui permettent d'orienter le comportement des collaborateurs pour produire de la performance » (slide 9).

Christian évoque un ouvrage récemment paru (*L'innovation Managériale* – David Autissier, Kevin Johnson et Jean-Michel Moutot – Eyrolles, 2018) qui propose un panorama et une analyse des initiatives pour « travailler autrement » (slide 10). Les auteurs proposent une grille de lecture des différentes pratiques, à raison du degré d'autonomie qu'elles permettent et du niveau de résultat (delivery) qu'elles ciblent (slide 11). Cette grille n'est pas satisfaisante selon Christian, dans la mesure où l'autonomie est en fait une toile de fond générale, mais surtout dans la mesure où cette grille exclut les dispositifs intégrant des parties prenantes externes.

Christian propose donc à la discussion une autre grille (slide 12) au travers de deux critères : innover en interne seulement ou avec les parties prenantes, innover pour améliorer d'abord le fonctionnement ou plutôt pour mieux se positionner en termes de produits/marchés. Plutôt que de « transformation managériale », il convient de parler d'un travail en continu d'innovation managériale.

#### Débats et discussions :

- Origine de l'innovation managériale ?

Une première discussion porte sur l'origine de toutes ces innovations managériales. Il y a eu des courants d'innovation managériale en provenance de l'Europe du Nord dans les années 1960, du Japon dans les années 1980, et effectivement une influence contemporaine plutôt Nord-Américaine, l'Amérique du nord ayant été le berceau des sciences de gestion.

Au-delà de l'influence culturelle de tel ou tel pays, la question est de savoir si les innovations proviennent aujourd'hui davantage d'initiatives ou expérimentations d'entreprises, ou de pratiques (voire de phénomènes de modes) portées par des consultants (voire des gourous) ou encore d'observations d'académiques menées par des chercheurs. Concernant les chercheurs, ces derniers sont plutôt dans l'analyse à des fins de recherche de ce qui existe. Les consultants sont encore très influents mais il ne faut pas négliger les expérimentations en entreprises, souvent méconnues car dépourvues de volonté de communication (expérimentations par des « corsaires », manque de temps pour communiquer notamment dans les PME et ETI) et donc de médiatisation.

- Quel sens / explication donner aux besoins d'innovation managériale ?

Il ne s'agit pas forcément d'un effet de mode même si l'idéologie du mouvement (cf. « la transformation est partout et il y a innovation managériale en continue ») est indéniable.

Les évolutions vécues dans la société influencent certainement ce qui se passe dans l'entreprise. Notamment, le débat est posé sur la valeur « travail » : ne faudrait-il pas parler « d'envie de contribuer autrement » plutôt que « envie de travailler autrement » ? D'un autre côté, pour certains, le travail n'a jamais été aussi présent, ne serait-ce que par la recherche de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou alors par la valeur donnée à chacun de son propre travail

Une autre hypothèse est que l'innovation managériale est une réponse à un questionnement sur « ce qui ne coule plus de source ».

Le travail devient précieux d'autant plus qu'il se fait rare...Or le travail est aujourd'hui menacé.

- Quels attendus de l'innovation managériale à défaut de pouvoir en mesurer les impacts ?

Il est vraisemblable que le résultat est d'autant plus mesurable quand il est lié à des dispositifs plus structurants (par exemple la mise en place d'un incubateur) par opposition à des dispositifs plus centrés sur des sciences dites molles (par exemple, le co-développement) et qui apportent plutôt de la satisfaction. Pour autant il est possible de mesurer certains impacts, à l'instar de l'étude conduite chez Apicil (mise en place d'espaces de discussion sur le travail, animés aujourd'hui par les managers, demain peut-être par des collaborateurs) et qui met en évidence des effets positifs à la fois sur le résultat et sur les modes de fonctionnement.

## 2. Raccourcir la ligne hiérarchique et après ? (Patrick Gilbert)

(Les slides de présentation sont annexés au compte-rendu)

L'innovation managériale met particulièrement en avant des organisations qui prônent davantage d'autonomie des collaborateurs, une répartition des responsabilités au sein de l'entreprise, le « modèle extrême » étant celui des entreprises libérées (ou autres holocratie, sociocratie, ...). Le point commun entre ces différentes approches est le raccourcissement de la ligne hiérarchique. Qu'en est-il exactement ?

Patrick Gilbert, en s'appuyant sur différentes études terrains (enquêtes avec de nombreuses interviews dans des entreprises telles que Favi, Poulton et Chronoflex), sur des analyses de recherche et sur la littérature académique (slide 2), se propose de formuler les hypothèses des effets du raccourcissement de la ligne hiérarchique (slide 3 à 5) :

- Supprimer la hiérarchie intermédiaire, signe de modernité ? (Slide 6) A l'origine, la création d'une hiérarchie intermédiaire était considérée comme innovante et correspondait au besoin d'avoir des traducteurs entre le patron / l'ingénieur et les ouvriers. On ne peut donc associer l'idée de modernité à celle de suppression de la hiérarchie intermédiaire, même si aujourd'hui cela paraît nécessaire à certaines entreprises aujourd'hui pour innover.
- Moins de hiérarchie intermédiaire pour plus d'autonomie ? (Slide 7) L'affirmer serait simpliste. Le nombre de collaborateurs par manager correspond aussi au type d'activité ; dans le cas d'une production de masse, il n'est pas rare d'avoir un manager pour une cinquantaine d'ouvriers. Pour autant, le « command & control » domine et l'organisation n'autorise pas l'autonomie.

- Moins de hiérarchie intermédiaire pour des processus de décision plus efficaces ? (Slide 8) C'est vrai pour les décisions opérationnelles routinières. Mais l'expérience montre que la décision collective peut être plus chronophage : s'il y a besoin d'un arbitrage, le temps de décision peut être plus long dans une organisation où la hiérarchie intermédiaire a été supprimée.
- La suppression de la ligne hiérarchique, source de gain de performance ? (Slide 9) Sans doute si on limite son analyse aux gains directs de coût salarial associé. Mais sinon et encore une fois la causalité n'est pas démontrée, car il peut y avoir des coûts induits par les moyens nécessaires pour s'adapter à la nouvelle organisation.
- Moins de hiérarchie intermédiaire pour plus de bien-être au travail ? (Slide 10) L'étude conduite dans les 3 entreprises n'est sûrement pas significative : les salariés les plus « malheureux » dans cette nouvelle organisation ayant quitté l'entreprise. Un autre constat est que même si des niveaux hiérarchiques ont bien été supprimés, d'autres fonctions ayant des rôles équivalents ont été créées (coach ou capitaine de speed boat chez Chronoflex). De plus, il est clair qu'une organisation plus plate limite les perspectives de promotion et crée des marches plus grandes pour progresser.

Les hypothèses qui sous-tendent les besoins de hiérarchie (Slide 11) ne sont pas a priori remises en cause, et la diminution des niveaux mérite de s'arrêter sur des points de vigilance (Slide 12) avant toute décision.

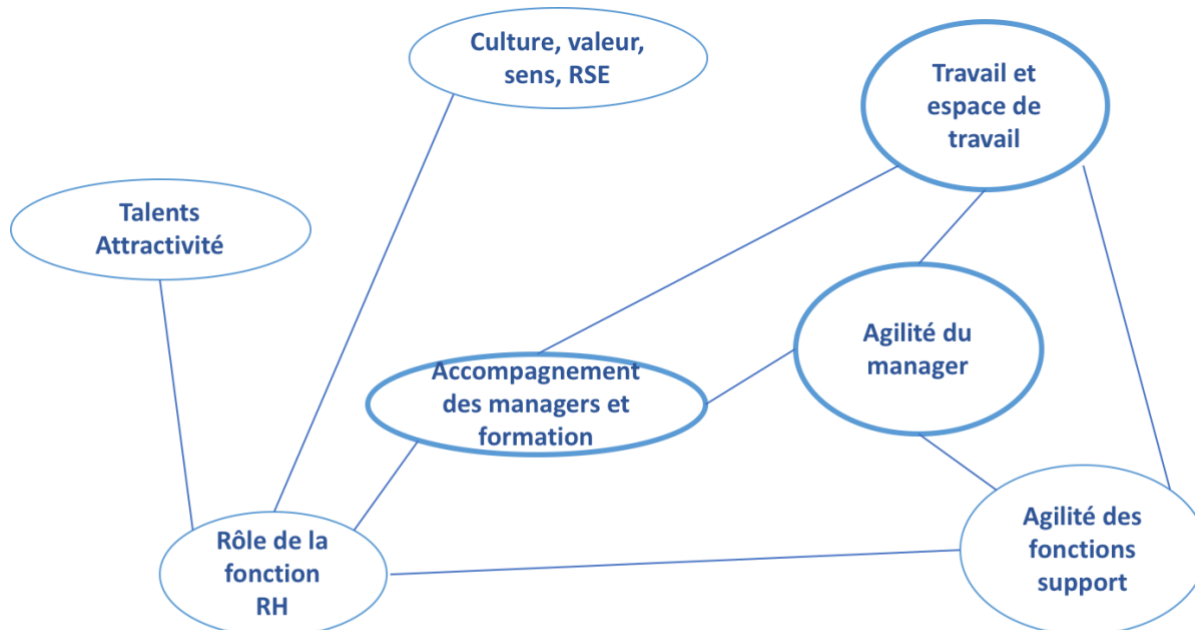
#### Débats et discussions :

- Raccourcissement de la ligne hiérarchique ne signifie pas plus d'autonomie
- L'entreprise libérée a certainement quelque chose du modèle Taylorien (répartition des rôles d'influence sur plusieurs acteurs, chez Taylor à raison de leur fonction, dans l'entreprise libérée souvent après cooptation).
- L'entreprise libérée est un « modèle » (si l'on peut parler de modèle) qui semble être l'objet de beaucoup de discussion en France, plus que dans les autres pays. La raison est certainement à chercher dans le problème culturel que les français peuvent avoir avec la notion même de hiérarchie.

### 3. Le programme Cime management pour 2018

Puis les participants ont réfléchi aux thématiques à retenir pour les travaux du Cercle pour 2018.

Les résultats des réflexions en table apprenante sont les suivants :



Témoignages possibles :


- Enedis : talents / expertise et raccourcissement de la ligne hiérarchique pour les niveaux supérieurs
- Orange, Vinci Facilities, (Bledina ?) : espaces de travail

Encerclés en trait plus épais sont les thématiques qui nous semblent pouvoir être des voies d'entrée permettant de traiter l'ensemble des sujets, certains étant plutôt en toile de fond (le rôle de la fonction RH), ou pouvant faire l'objet d'un focus lors d'un témoignage d'une portée plus large (la culture de l'entreprise par exemple).

Nous allons penser le programme dans ce sens en priorisant donc les thématiques suivantes : agilité du manager, travail et espaces de travail et l'accompagnement des managers.

La prochaine réunion, prévue le 19 juin, nous permettra notamment de couvrir ce dernier thème, l'accompagnement des managers, avec le témoignage de la Directrice de la formation Groupe d'Orange.

#### 4. Rappel du calendrier 2018

	Cime Management (14h-17h00)	Cime Expertise (10h00-16h00)	Evénements communs
T1 2018	6/3	13/3	
T2 2018	19/6	5/6	Learning Exp.  Conseil Scientifique
T3 2018	2/10	9/10	Conseil Scientifique
T4 2018	4/12	12/12	Conseil Scientifique AG : 12/12