

Cercle de l'Innovation Managériale en Entreprise

Réunion du 4 décembre : capitalisation des travaux de Cime Management sur 2018

Étaient présents : Pascale Gustin-Favier, HTH ; Christian Defélix, Grenoble IAE ; Sylvain Herbin, Enedis ; Michel Delanoue, CNES ; Jean Michel Schneider, Enedis ; Laurence Dufresne, Enedis ; Alain Vareil, Partenaire CIME ; Stéphanie Gaymay, Vinci Facilities ; Catherine D'Aléo, Groupe Apicil ; Frédéric Faye, Groupe Apicil

Absents excusés : Stéphanie Chevillon, Ubisoft ; Antoine Bohy, Groupe EOS ; Renaud Desforges, Air liquide ; Hervé Faye, Crédit Agricole Centre Est ; Fabien Ferrari, Vinci Facilities ; Dan Abergel, Seb France ; Sophie Normand, Naval Group ; Jean Vanoye, Institut Condorcet Auvergne Rhône-Alpes ; Valérie Dab, Saint Gobain Développement ; Pascal Renaux, Saint Gobain Développement ;

Pour Cime : Martine Le Boulaire - Anne Bastien

La première partie de la réunion était consacrée aux différents apports de CIME : premiers enseignements de la learning expedition en Chine du 8 au 13 septembre, de celle organisée en Suisse les 15 et 16 novembre, ainsi que les travaux de capitalisation de Cime Management au travers de la publication présentée dans le cadre de l'AGRH fin octobre à Lyon (document correspondant distribué en séance).

1. Premiers enseignements de la Learning expedition du 8 au 13 septembre en Chine

(A lire en complément du support spécifique présenté en séance)

▪ L'enjeu de la Chine : passer du « made in China » au « made by China ».

L'objectif de cette expedition était de découvrir le modèle de l'innovation dans un pays à l'économie florissante (taux moyen de croissance de 9% depuis 1978, 800 millions de chinois sortis de la pauvreté en 40 ans) mais confronté à des challenges forts : vieillissement démographique, pollution massive, nécessaire recherche de nouveaux relais de croissance... Pour ne plus être l'atelier du monde, la Chine a décidé de s'orienter vers la production de produits à forte valeur ajoutée, incluant des sciences « dures » comme l'informatique quantique ou l'intelligence artificielle. L'innovation est élevée au rang de priorité nationale (slides 2) : le modèle est soutenu par l'État, avec un écosystème et des dispositifs de soutien et d'accompagnement de l'innovation hors normes, et par les BATX¹, géants chinois de l'internet et de l'électronique (slide 3 à 5). L'Etat est notamment à l'origine du programme Torch, un programme de soutien massif à la création de « high tech zones » et « tech parks » reconnus, dont le plus important est le Zhongguancun Science Park à Pékin (slides 6 et 7). Ce dernier est considéré comme la Silicon Valley chinoise. Il regroupe plus de 40 écoles et universités, la moitié des licornes chinoises et représente 1/3 des investissements et financements par des fonds de capital-risque de tout le pays !

¹ BATX : Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi

Ce qui frappe le plus dans cet écosystème, c'est l'abondance de financements et de capitaux, des politiques de stimulations nombreuses (en lien avec la fiscalité, l'immobilier, la propriété intellectuelle), le développement de plateformes de l'innovation mais aussi un rapport totalement décomplexé au business et à la recherche de réussite sociale individuelle. Le résultat est que la Chine, classée au 17ème rang des nations innovantes par le Global Innovation Index (alors que la France est à la 16ème place, la Suisse à la 1ère et Israël à la 10^{ème}), est aussi le second pays du monde pour les dépenses de R&D, juste derrière les États-Unis.

▪ **Quelle place des entreprises occidentales ?** (Slide 10)

Elles doivent s'adapter fortement dans un environnement difficile à aborder, en raison d'une régulation et de normes très prégnantes, d'une compétition féroce et de barrières culturelles et linguistiques très fortes. A titre d'exemples, des réglementations très restrictives empêchent Google et Amazon de s'implanter pour favoriser le développement des champions nationaux (respectivement Baidu et Alibaba), tandis que Microsoft a dû développer une version spécifique de la majorité de ses produits (notamment le système d'exploitation Windows ou la plateforme cloud Microsoft Azure). Elles sont également contraintes de s'implanter localement, tant sur le plan industriel que sur le plan de la recherche et développement, et d'intégrer des équipes locales pour pouvoir construire des partenariats avec des entreprises chinoises, ou pouvoir s'impliquer directement dans la production des normes sectorielles.

En contrepartie, elles peuvent bénéficier du meilleur parti de l'open innovation et des coopérations avec les universités chinoise pour développer des produits innovants et spécifiques au marché chinois (le produit Formaldpure™ de BASF pour dépolluer l'air à l'intérieur des habitations, les activités d'innovation de Michelin à Shanghai sur les enjeux de mobilité ou de protection de l'environnement). Ces innovations peuvent ensuite servir un marché plus global (Saint Gobain, notamment dans le secteur des abrasifs).

Elles bénéficient également d'une culture de l'innovation partagée par l'ensemble des clients chinois, qui permet aux entreprises de mettre très vite sur le marché une première version d'un produit, puis à l'améliorer de manière incrémentale en se fondant sur le retour des utilisateurs curieux et indulgents, dans une approche pragmatique et rentable. Ainsi Carrefour fait du marché chinois un laboratoire grandeur nature de l'avenir de la distribution à l'ère où les consommateurs utilisent leur smartphone à chaque instant : paiement par reconnaissance faciale, livraison des commandes en ligne ou des achats en magasin en moins d'une heure dans un rayon de trois kilomètres, offres commerciales personnalisées ciblées grâce au big data...

Dans ce contexte, les géants du conseil adaptent aussi leurs activités pour être à même de bien appréhender les tendances et conseiller les grandes entreprises. Ainsi, PwC, dont le centre d'innovation est installé à Shanghai, alimente et fait vivre une base de données qui répertorie plus de 340 000 start-ups.

▪ **Quels enjeux RH et managériaux ?** (Slide 11)

Pour les entreprises occidentales comme pour les entreprises chinoises, il s'agit d'attirer et retenir les salariés qualifiés dans un marché du travail tendu et où la mobilité est forte, notamment dans les deux premières années après l'embauche. La situation est encore plus tendue en R&D en lien avec les enjeux de compétences clés et de contrôle de la propriété intellectuelle. Les entreprises chinoises misent sur une attractivité basée sur des propositions de salaires et une progression de carrière tandis que les entreprises multinationales misent sur l'appartenance à un groupe mondial et sur des perspectives de mobilité internationale. Le recrutement doit prendre en compte le fait que le système éducatif chinois ne délivre pas toujours des compétences parfaitement adaptées au marché du travail. Les salariés

chinois sont tous demandeurs de formation, considérée par eux comme un facteur de développement de carrière rapide, surtout lorsqu'elle est apportée par une grande entreprise étrangère.

Enfin, la figure du manager occupe une place tout à fait spécifique en Chine : il faut beaucoup de temps pour développer des relations interpersonnelles avec son manager, relations interpersonnelles qui sont essentielles dans la culture : le sentiment de loyauté du salarié chinois s'exprime davantage envers le manager qu'envers l'entreprise. Au-delà de leur savoir-faire économique, la capacité des entreprises européennes à tirer en Chine avantage de leur savoir-faire en management est un atout compétitif à développer pour les années à venir.

2. Les travaux de capitalisation de Cime Management : La métamorphose des organisations : des innovations managériales multiples, la GRH au rendez-vous ?

(A lire en complément du support spécifique présenté en séance et de la communication AGRH mise en ligne dans l'espace privé)

Dans un contexte où le numérique et tout ce qu'il implique bouscule de plus en plus les entreprises (méthodes agiles, hackaton, modes collaboratifs, entreprises libérées, holocratie...), la nécessité de transformation des entreprises et du rôle des managers met en avant la notion de multiples innovations managériales (Slide 2).

Réellement innovantes ou simplement revendiquées comme telles, les travaux de Cime Management en partenariat avec la Chaire Capital Humain et Innovation d'IAE Grenoble conduit, à l'examen plus attentif des réalités de terrain, à un regard intermédiaire : s'il n'y a sans doute pas de révolution managériale totale et complète, il y a de réelles évolutions qui sont autant d'expérimentations dans des contextes fort différents. Derrière la révolution digitale, il est possible de distinguer des innovations de différentes natures (Slide 3 à 7) :

- Des innovations de contenu : ce sont sans doute les moins fréquentes car les plus difficiles à réinventer, l'histoire du management ayant déjà montré un panorama large du possible. Le cas d'Ubisoft, avec des mandats temporaires de management, avec un rythme de travail calé sur les rythmes chronobiologiques de ses salariés jeunes, relève de ce type d'innovation
- Des innovations de contexte : elles font référence à des pratiques managériales non pas innovantes en tant que telles, mais innovantes car mises en œuvre dans des contextes inattendus. C'est le cas par exemple de la mise en place du « Lean » dans un hôpital, ou de la culture intrapreneuriale très poussée déployée au sein du Groupe Vinci (voir le CR de la réunion Cime Management du 6 octobre 2017)
- Des innovations de process : dans ce cas, l'innovation réside dans la façon originale de déployer des pratiques managériales, indépendamment du caractère innovant ou non de ces pratiques. Le cas de Boeringher Ingelheim est éclairant : une transformation des pratiques managériales initiée par un manager de manière « confidentielle » au sein de l'entreprise, une observation d'abord par les pairs puis par la direction des expérimentations conduites et de leurs effets, un déploiement d'abord par le principe de viralité, puis organisé centralement une fois les « pépites expérimentales » reconnues.

Dans ce panorama, la fonction RH semble peu présente (Slide 8), à l'exception sans doute du cas Ubisoft. Sa place est plus discrète, mais néanmoins bien présente dans les autres cas :

- Être au service des intrapreneurs de Vinci et alerter sur l'intérêt d'un niveau minimum de mutualisation, par exemple pour pouvoir créer des parcours professionnels transversaux au sein du Groupe

- Jouer un rôle stratégique dans la dynamique de viralité et dans la communication interne afin que les « pépites expérimentales » puissent se transformer en pratiques d'entreprise dans le cas de Boeringher Ingelheim)

Les travaux de Cime Management devront approfondir le rôle et la place de la fonction RH : un rôle spécifique selon le type d'innovation ? des questions préalables à se poser pour rendre opérationnelle cette grille de lecture ?

3. Premiers enseignements de la Learning expedition des 15 et 16 novembre en Suisse

(A lire en complément du support spécifique présenté en séance et des fiches détaillées rendant compte des visites faites lors de la Learning Expedition, mises en ligne dans l'espace privé)

Les ambitions de cette Learning Expedition étaient de nous décentrer en dehors de nos frontières et de notre culture française, de découvrir des pratiques managériales innovantes, enfin de porter un regard « de manager » sur l'Intelligence Artificielle (comprendre l'IA pour en mesurer les impacts sur le travail et le management) (slide 2). Le programme nous a donc conduit dans des entreprises très diverses et dans des secteurs parfois inattendus (l'institution Horizon Sud dans le secteur médical et du handicap psychique), et auprès de chercheurs et experts de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (slide 3). Qu'avons-nous découvert au cours de notre expédition ?

▪ L'intelligence artificielle : qu'est-ce que c'est ? quels impacts pour le travail ? pour le management ? (Slide 4)

Tout d'abord, il n'y a pas une mais différentes Intelligences Artificielles, selon leur objet, leur usage, leur technicité. Cela va de l'assistant personnel en passant par la machine learning à laquelle on aura présenté mille images de chat afin qu'elle soit capable de reconnaître le 1001^{ème}, ou encore la machine thinking telle que Mileva (un système basé sur une approche quantique de la théorie de l'information, capable de proposer des réponses aux questions qui lui ont été adressées : par exemple, qui sera le prochain pape ?)

Dans tous les cas, l'Intelligence Artificielle reste un outil au service des hommes et non l'inverse : l'IA est amenée à aider l'homme à se débarrasser des tâches chronophages et sans valeur ajoutée pour lui laisser la possibilité de se concentrer sur des tâches plus complexes. Dans l'exemple de Mileva, l'IA aide l'homme à dépasser les limites de son raisonnement traditionnellement inspiré de Descartes (des raisonnements linéaires, l'analyse des « causes à effets », ...), en proposant un autre mode de pensée : exploitation d'informations plus nombreuses et hétérogènes, interactions complexes entre ces informations (boucles, rétroactions, ...), tri des informations pour trouver la meilleure convergence indépendamment des intuitions ou autres biais humains.

Dans tous les cas également, l'humain reste nécessaire : l'intervention de « tacherons » qui éduquent le système (apprendre à l'IA à reconnaître un chat), celle d'experts pour programmer les algorithmes, celle d'expert pour interroger intelligemment l'IA (poser la bonne question, orienter l'IA sur les bons critères d'analyse, donner le bon panel d'observations de ces critères...), celle d'autres experts dès lors que le résultat nécessite une interprétation ou un arbitrage (par exemple pour un diagnostic médical où il y a doute). Le dernier mot (accepter ou non le résultat, son interprétation et la décision à prendre) revient à l'homme.

Utiliser l'IA de façon pertinente nécessite aussi de savoir en identifier les limites, notamment :

- L'absence de visibilité sur les règles fonctionnelles retenues lors du développement des algorithmes
- La façon d'alimenter le « raisonnement » de l'IA : une problématique mal posée ou trop d'observations peuvent saturer les capacités de calcul de l'IA (qui, si elles sont exponentielles, ne sont pas infinies) ; à l'inverse, trop peu d'observations interrogent la pertinence du résultat obtenu
- Le fait que les algorithmes s'appuient sur des observations réelles, d'où une difficulté l'IA à « innover » ou à imaginer un futur lointain

L'homme et son intention gardent donc toute leur place, avec des risques inhérents aux spécificités de l'IA : l'immensité des données qui peut lui faire croire à la toute-connaissance, la non prise en compte que « le passé gouverne le présent » peut le conduire à l'ignorance de l'ignorance !

▪ Le projet Blue Brain (Slide 5)

Le projet Blue Brain, projet financé par l'État Fédéral Suisse et par l'Europe, a pour objet la simulation par des algorithmes des neurones du cerveau. Il rassemble un peu plus d'une centaine d'experts et chercheurs représentant une quarantaine de nationalités. Il s'agit d'un projet de recherche fondamentale dont les applications (médicales, autres ?) sont encore lointaines. C'est aussi un projet controversé tant du point de vue financier que scientifique. C'est sans doute dans cette logique que la communication du projet est particulièrement soignée et développée : chaque membre du Blue Brain Project en est un représentant et à ce titre, doit pouvoir présenter le projet, ses ambitions, son propre travail...L'équipe organise des visites, mais aussi des journées porte ouverte pour le public (y compris scolaire) avec une mise en scène très attractive des résultats (écran 3D, représentation colorée des neurones, ...).

▪ Les entreprises visitées : des innovations managériales ? (Slides 6 à 9)

Toutes les entreprises visitées avaient ou étaient en train de revisiter leurs pratiques managériales :

- Partant du constat d'un contexte difficile nécessitant de s'appuyer sur les managers (le positionnement du secteur média dans un monde digital et la remise en cause du service public média lors de la votation de mars 2018 qui oblige la Radio Télévision Suisse à innover son offre ; la nécessité de développer l'unité et la vision d'Horizon Sud, née du rapprochement de 3 entités),
- Ou en réponse à une exigence forte de performance dans un contexte favorable (Liip : une agence Web en plein développement et en recherche d'une meilleure adaptabilité dans un contexte économique changeant : pour Gerhard Andrey, l'un des fondateurs de Liip qui a « abdiqué » son poste de direction, l'intérêt économique est clair : « On obtient la meilleure performance des gens en les laissant choisir leurs rôles et les assumer en complète autonomie »²)

Dans le cas de la Radio Television Suisse, l'entreprise a défini une vision du manager RTS à la suite d'une consultation de l'ensemble de ses managers et influenceurs interne.

Cette vision s'appuie sur 5 piliers (courage, leadership, conscience du contexte, collaboration et agilité d'esprit), explicité en comportements attendus et sur lesquels est pensé le nouveau référentiel de compétences. L'originalité tient moins aux outils qu'aux thèmes qu'ils soulèvent (la production de contenus innovant, la représentation externe, l'agilité, ...) et aux modalités de déploiement de ce

² Joan Placade, *Rendre l'entreprise aux employés*, Article du journal Suisse « Le Temps » publié le 24 août 2016, <https://www.letemps.ch/economie/rendre-lentreprise-aux-employes>

référentiel : des ateliers divers qui empruntent aux méthodes agiles et de coaching, et non une méthode classique top-down qui selon la RTS « ont montré leurs limites ».

En parallèle, la RTS autorise une initiative d'holocratie demandée par un chef de service, en fait un bilan positif mais choisit de laisser librement les autres services et managers de s'y intéresser ou de s'en inspirer.

RTS joue ainsi non pas sur une mais sur plusieurs stratégies de transformation : cohabitent à la fois des démarches impulsées par la direction et de l'émergent (initiative holocratique acceptée et expérimentée), mais dans les deux cas, avec l'adoption du principe de viralité et d'expérimentation comme vecteur de transformation.

RTS illustre ici une innovation de process.

Liip présente le cas d'une entreprise holocratique aboutie, et respectant les règles de l'art en la matière : cercles, rôles et redevabilités, transparence... et derrière une forte autonomie et répartition des responsabilités associées, une structuration forte via les process imposées par les réunions de gouvernance et opérationnelles.

Même si l'holocratie n'est pas une organisation nouvelle dans le monde de l'entreprise, **Liip se rapproche cependant de l'innovation de contenu.**

La transformation d'**Horizon Sud** est largement impulsée par son dirigeant à la personnalité hors du commun, à la fois inspirée de l'adhocratie et des trois règles de Saint-Augustin : « Unité dans les choses nécessaires, liberté dans les choses douteuses³, charité en toutes choses ». L'équipe dirigeante en a déduit un système de valeurs, traduites en comportement, donnant lieu annuellement à une autoévaluation anonyme et reprise dans l'évaluation de la performance des salariés. En cela on peut parler de valeur « à vivre » car elles sont très présentes dans le management opérationnel d'Horizon Sud. Leur ancrage a été facilité et renforcé par un dispositif de déploiement original, permettant à chacun de prendre conscience de la façon dont il ou elle met en œuvre chacune des valeurs lors d'ateliers musicaux faisant le parallèle entre l'élasticité des valeurs et l'élasticité dans la musique (rejoint la notion de "rubato" introduite par Chopin : si globalement on respecte le tempo et la pulsation, interpréter la musique suppose que l'on se permette d'accélérer légèrement ici et de ralentir légèrement là).

Horizon Sud illustre parfaitement l'idée d'une innovation de contexte, tandis que le système d'autoévaluation des valeurs et d'appropriation par les ateliers musicaux évoque l'innovation de process.

[A l'issue de cette Learning Expedition, ce que vous nous avez dit :](#)

- **Ce qui nous a surpris** : Le projet Blue Brain (sa communication, le manque affiché de connections avec les besoins de l'IA dans l'industrie) ; des expériences d'innovation managériales concrètes, abouties, dans des secteurs inattendus ; l'importance du bien être dans les entreprises visitées
- **Ce que vous avez aimé** : « Tout », « une puissance d'inspiration immédiate », « le réseautage entre nous » ; la rencontre avec des gens ouverts et qui ont pris des risques pour mettre en place des organisations innovantes ; un exemple d'holocratie « pour de vrai » ; l'atelier musical de Claudio Chiacchiari chez Horizon Sud

³ Au sens de « là où il peut y avoir hésitation justifiée entre plusieurs solutions »

- **Ce que vous retenir :** La nécessité de se nourrir et de partager ; l'importance d'acteurs forts (dirigeants, sponsors de projets ou intervenants extérieurs) et de modes de gouvernances adaptées pour réussir une transformation managériale (« cadre de libération » de l'organisation) ; l'importance d'accepter certains paradoxes : l'agilité versus la situation parfaite ; les « procédures » versus les « procémolles »

4. Nos débats

La synthèse ci-après concerne les débats animés autour des 2 questions qui ont suivi les présentations faites en séances :

- Le travail de capitalisation « innovation managériales multiples : la RH au rendez-vous ? » illustré par la présentation de la communication faite dans le cadre de l'AGRH (communication AGRH distribuée en séance)
- La Learning Expedition en Suisse
- La Learning Expedition en Chine

Rappel : la publication AGRH et la Learning Expedition en Suisse sont des travaux de Cime en partenariat avec la Chaire CH&I de IAE Grenoble (Christian Defelix).

Les deux questions à débattre

- En quoi cette grille modélisante (l'innovation de process, prépondérantes sur l'innovation de contexte et de contenu) vous inspire des pistes concrètes et plus opérantes pour l'accompagnement des transformations de votre entreprise ?
- En quoi les productions des Learning Expeditions (Suisse, Chine), viennent-elle compléter / affiner ces pistes ?

En préalable, les innovations managériales relèvent effectivement davantage des innovations de process ou de contexte, il est difficile d'innover aujourd'hui en matière de contenu car tout a déjà été plus ou moins expérimenté. Un autre point fondamental est que l'innovation managériale doit rester un moyen et non une fin en soi. Les débats ont permis de couvrir 4 points :

▪ **Quels rôles pour la RH ?**

- S'ouvrir et ouvrir les managers de manière à rester connectés à ce qui se passe autour de nous, de manière à donner du sens et des sources d'inspiration, facteurs essentiels à l'engagement dans l'action
- Aider les managers et collaborateurs à se poser les premières questions amont, celles qui vont favoriser la prise de conscience, le sens et l'envie d'évoluer : faire découvrir aux managers et collaborateurs non pas le quoi mais le « pour quoi », éventuellement des sources d'inspiration sur le « comment » (mais ce dernier doit être contextualisé)
- Créer les conditions qui permettent aux managers de faire de l'innovation de contexte (potentiel fort chez Vinci Facilities), notamment en favorisant / organisant les échanges à la fois sur les expériences et sur les contextes dans lesquelles elles sont conduites (on est davantage ici sur le « comment », qui permet à la fois des innovations de process et de contexte)
- Donner des autorisations, des permissions (nécessaire si l'on souhaite développer des réflexes de fonctionnement inspirés de l'effectuation : initiatives, test and learn, l'action comme levier de performance et d'apprentissage)

- Encourager la pratique des retours sur expérience, autant sur ce qui a marché que sur ceux qui peut être considéré comme un échec : de cette manière, il s’agit de déstigmatiser l’échec puisque l’on apprend à communiquer sur ce qui a moins bien fonctionné dans une logique de progrès continu (apprendre de ses échecs, donner un sens positif au « droit à l’erreur »)
- Les retours sur Expérience sont également des leviers puissants d’appropriation : ils permettent de sortir des injonctions top-down d’une direction ou d’une RH, qui ont montré leurs limites (l’action a plus de pouvoir de transformation que la communication d’arguments conceptuels)

La grille proposée, aidante pour aider l’entreprise à se positionner : identifier son point de départ, la cible, et le chemin parcouru ou restant à parcourir. La grille peut ainsi s’inscrire dans une réflexion sur la dynamique de transformation, en facilitant la réflexion sur les moyens pour passer d’une case à l’autre (hybridation ? cadre libérant ? hétérogénéité de l’entreprise (des rôles managériaux qui peuvent être nuancés à raison des équipes) ?

▪ **Quel impact pour la RH ?**

Le fait est que les RH sont sans doute aujourd’hui mal préparées avec une culture et une compréhension des organisations insuffisantes. Les RH sont davantage accaparées par la technique RH, avec une mise en process même sur des problématiques d’accompagnement du changement. Les formations RH sont certainement une explication. Ce constat peut expliquer par exemple pourquoi les innovations managériales observées chez Boeringher Ingelheim proviennent d’une Direction Industrielle et non de la DRH.

▪ **Quelle forme attendu du travail de capitalisation ? un double format :**

- Un format développé (type étude Word)
- Complété d’un support permettant le partage avec les managers / RRH, : un outil permettant la prise de conscience et qui pourrait prendre la forme d’une check-list des questions à se poser pour entamer une démarche (sur quoi sommes-nous interpellés ? est-ce que l’on peut ne pas changer ? les déterminants de l’innovation ?

5. Les rendez-vous de Cime en 2019 :

	Cime Management (14h-17h00)	Cime Expertise (10h00-16h00)	Evénements communs
T1 2018	19/3	12/3	
T2 2018	26/6	18/6	
T3 2018	5/11	15/10	
T4 2018		17/12	 AG : 17/12 - Journée d’étude