

Réunion CIME Management – 17 juin 2020

Compte rendu synthétique

Étaient présents : Pascale Gustin Favier, Holding Hermès Textile ; Valérie Nguyen, CEA ; Sophie Normand, Naval Group ; Hervé Faye, Crédit Agricole Centre Est ; Jean-Michel Schneider, Enedis ; Christian Defelix, Grenoble IAE ; Thierry Picq, EM Lyon ; Cassandre Verriest, EM Lyon ; Matthieu Vandermersch, EM Lyon

Absents excusés : Gérard Dupré, CNES ; Caris Kindler-Mathieu

Pour Cime : Martine Le Boulaire ; Anne Bastien ; Sophie De La noue

Innovation managériale, 1ers enseignements des Baroudeurs

Cassandre et Matthieu sont les baroudeurs de la 3^{ème} édition des « *Baroudeurs de l'Innovation Managériale* », initiative créée dans sa 1^{ère} édition en 2017 par deux étudiants de l'EM Lyon et de l'EDHEC.

- L'objectif : aller voir « ailleurs et autrement » ce qu'est l'innovation managériale dans la pratique.
- Les modalités : l'esprit baroudeurs, c'est-à-dire des prises de contact le plus souvent par LinkedIn, des interviews avec des RH, dirigeants et/ou opérationnels, voire des moments d'immersion pour sentir la culture managériale que l'on leur avait décrit.
- Un principe : casser les stéréotypes en mettant en perspective des pratiques managériales dans des entreprises de pays attendus (comme les Pays Bas, les pays scandinaves ou anglo-saxons...) comme dans celles de pays plus improbables (la Colombie, le Mexique), dans des start-up comme dans des entreprises plus grandes, dans le secteur des softwares comme dans des secteurs industriels ou public (école par exemple).

Ils ont sillonné pendant 6 mois le globe en visitant une soixantaine d'entreprises réparties sur 13 pays (slide 2 et 3). Cette formidable aventure humaine leur a permis de ramener, outre des témoignages de personnes engagées et passionnées (dirigeants, managers ou salariés) (slide 4), des pratiques inspirantes, une prise de recul sur les modalités d'innovation managériale et un regard nouveau sur leurs projets professionnels de demain, partagés entre l'idée de mettre en place un management innovant dans une organisation nouvelle, ou d'être un catalyseur du changement dans une organisation existante.

Comme souligné par Thierry Picq, cette aventure s'inscrit aussi dans une réflexion de l'EM Lyon sur les nouveaux modes d'apprentissage, vus demain comme une combinaison de la salle de cours et d'un vécu expérientiel : le vécu du voyage initiatique dans les entreprises autour du monde, la formalisation des connaissances acquises et leur partage vers des managers ou

représentants d'entreprise pour passer le flambeau de manager autrement. Le témoignage de Cassandra et de Matthieu est donc à regarder en adoptant différents prismes : celui du contenu, celui de la démarche d'apprentissage, celui des acteurs qu'ils représentent à savoir des collaborateurs de l'entreprise demain, enfin celui de 2 étudiants « exceptionnels ».

Cassandra et Matthieu ont choisi de partager leur expérience en sélectionnant quelques cas d'entreprises parmi leurs coups de cœur, cas qui permettent de balayer différentes thématiques. La sélection qu'ils ont faite pour nous met donc en avant plutôt des réussites d'innovation managériale, qui ne doivent cependant pas occulter leur regard critique sur d'autres cas qu'ils ont rencontrés : des entreprises dans lesquelles des déploiements se sont plus ou moins bien passés, ou encore des entreprises dans lesquelles ils ont pu sentir des décalages entre la belle histoire racontée en interview et la réalité du terrain (effet de halo des personnes charismatiques interviewées). Ces cas d'entreprises sont décrits et exploités par ailleurs, pour une analyse toute aussi riche d'enseignements. Mais découvrons la sélection de Cassandra et Matthieu :

La Handelsbanken : Engagement et performance

Slide 5

Dans cette banque de Finlande, un nouveau CEO décide dans les années 70 de mettre le collaborateur au cœur de l'organisation. Les strates hiérarchiques sont réduites à 3 : un DG, un directeur de Pays et un directeur par Branche, les 12 000 salariés étant répartis dans 800 Branches (soit pour situer ce que représente une Branche, une quinzaine de collaborateur par Branche).

Chaque Branche est autonome (pas de directive du siège ni même de budget), le principe s'appuyant sur une gouvernance personnalisée de chaque Branche à raison de la clientèle, ainsi que sur la responsabilisation de chacun des collaborateurs contributeurs de la performance. Le système fonctionne sans qu'il y ait de reconnaissance financière à court terme (pas de bonus), ni de sanction. L'émulation positive est maintenue par la transparence sur un classement mensuel des Branches, basé sur 3 KPI : le ratio coût / revenus ; le nombre de nouveaux clients par mois ; la satisfaction clients. En complément, les salariés sont intéressés au résultat global de la Handelsbanken, via une Fondation dont ils sont les propriétaires et qui possède 10% des parts de l'entreprise. A leur départ, ils sont ainsi amenés à toucher un montant financier conséquent.

Si la croyance dominante dans les entreprises est que la performance favorise l'engagement des salariés, l'exemple de la Handelsbanken montre ici que l'engagement précède la performance : le lien est à double sens.

Nona Creative : Un leader exemplaire

Slide 6

Nona Creative est une Start-up installée au Cap en Afrique du Sud qui compte une trentaine de salariés dans le secteur de l'IT (block chain notamment). Lors de son interview, son dirigeant, Mike annonce à nos baroudeurs qu'il va partir en Australie dans les 3 mois qui suivent. Il ne s'agit pas d'un déménagement de l'entreprise : Mike adore l'Australie et prévoit de manager ses équipes à distance en ne revenant qu'une fois tous les 4 mois au Cap.

Pour rester un bon leader à distance, Mike est persuadé que son enjeu est sur le volet humain, en particulier, avoir le plus d'information sur les aspirations professionnelles et personnelles de chacun de ses collaborateurs.

Pour cela, il met en place des routines qui permettent de développer transparence, confiance et authenticité : il envoie chaque semaine par mail à l'ensemble de ses collaborateurs une chronique dans laquelle il partage ses réflexions, les articles qu'il a lus et l'ont inspiré, ces questionnements et visions stratégiques, ses décisions et le pourquoi de ses décisions... ; et à chaque fois de retour au Cap, il organise avec chacun de ses collaborateurs une marche, l'occasion d'un moment privilégié pour recueillir ce que ce collaborateur a vécu, ce qu'il a envie de partager avec Mike, ses idées d'amélioration...

Mindvalley : S'aimer et se le dire

Slide 7

« Mindvalley Provides The Education That Regular Schools Forgot ¹ » : il s'agit en fait d'une plateforme de formation dont la vocation est de d'enseigner aux gens à devenir la meilleure version d'eux-mêmes. Dans cette même logique, Mindvalley veut révéler le super-héros qui sommeille en chacun de ses collaborateurs. Cassandre et Matthieu sont étonnés par le nombre de statues de super héros de Marvel disposés dans les locaux du siège de Kuala Lumpur en Malaisie.

L'importance du super-héros apparaît dès l'étape du recrutement : les candidats sont invités à transmettre leur « cover letter » sous format vidéo et en répondant à 2 questions :

1. Pourquoi Mindvalley (et pas une autre entreprise) ?
2. En quoi suis-je exceptionnel ?

Le symbole du super-héros est utilisé également pour faire des dons de feed-back positifs via une plateforme interne « One-up » qui permet l'envoi de smiley à l'image des super-héros et des qualités qui les caractérisent, avec ou non un mot d'accompagnement. Avec ce système, imaginé par les salariés lors d'un des « Camps de réflexion » sur les points d'amélioration pour

¹ <https://www.mindvalley.com/about>

l'entreprise, les dons de feed-back sont devenus une forme de reconnaissance entre les collaborateurs et une pratique courante et partagée (250 feed-back par semaine pour 200 collaborateurs).

TMC : Relever des challenges

Slide 8

TMC intervient dans le domaine de l'ingénierie dans le secteur des industries lourdes. Son ambition est de stimuler au quotidien ses 1000 collaborateurs ou « employeurs » (croisement des mots « employé » et « entrepreneur »). Pour les accompagner, elle a créé la « Youniversity », Université interne animée par une trentaine de coachs extérieurs et dont la mission est d'aider les collaborateurs à se développer d'un point de vue personnel. Le principe est que le développement personnel sert l'ambition et donc la performance de l'entreprise (par exemple, aider un ingénieur à s'exprimer en public). Dans la même logique, elle a également créé un incubateur, qui permet à ceux qui le souhaite de monter leur propre start-up tout en restant salarié en CDI de TMC. Le taux de transformation de ces initiatives entrepreneuriales est faible mais le retour sur investissement est finalement très élevé pour l'entreprise. Ainsi par exemple, un ingénieur qui aura tenté de monter un business autour des robots de déminage sera demain un collaborateur plus compétent pour apporter des conseils (techniques, marketing...) pour des entreprises du secteur militaire. Les initiatives qui n'aboutissent pas ne sont donc pas considérées comme des échecs. Elles sont de véritables leviers de développement des compétences attendues chez les collaborateurs.

Futurice : Entreprise apprenante

Slide 9

Futurice compte 500 collaborateurs. Elle est implantée en Finlande et intervient dans le secteur du digital. Dans une logique de symétrie des attentions, Futurice a créé un fonds qui permet de rassembler les collaborateurs volontaires à hauteur de 20% de leur temps, des clients, des étudiants, des ONG, pour avancer sur des projets communs en lien avec des enjeux de RSE (par exemple la réintégration dans l'emploi de SDF). Outre l'expérience apprenante pour les collaborateurs impliqués, cette initiative crée de la fierté parmi les salariés.

A l'issue de leur voyage et de leur expérience de baroudeurs, qu'en tirent Cassandra et Matthieu (*slide 10*) ? l'importance d'ETRE :

- be involved : la responsabilisation
- be yourself : qui donne toute sa place à l'intelligence émotionnelle = révéler la meilleure version de soi et de ses collaborateurs en tant que manager
- be a team player : qui donne toute sa place à l'intelligence collective et au rôle de l'entreprise pour proposer les dispositifs / structures qui permettent à l'intelligence collective de s'exprimer
- be a maker, qui combine la responsabilisation avec la capacité de rentrer dans l'action, d'être concret
- be better : toujours aller plus loin, toujours se remettre en cause pour progresser sur l'engagement des salariés comme sur la performance économique

Il existe déjà des entreprises « Human Be In » (*slide 10*), ou des entreprises prêtes à se lancer... sans qu'il y ait de schémas ou pratiques imposés. Chacun peut donc apporter sa pierre à l'édifice en termes d'innovation managériale, ce qui donne tout son sens au mot de la fin : « START NOW » (*slide 11*).

Les débats qui ont suivi ont été articulés autour de 2 questions :

- A l'issue de cette présentation, par quoi avez-vous été interpellé, qu'auriez-vous envie de changer dans vos entreprises ?
- Quel avenir auriez-vous envie de donner à « l'esprit baroudeur », une modalité d'apprentissage à intégrer dans vos entreprises ?

Ont été développées les idées suivantes :

Les limites apportées aux tentatives d'innovation managériales, par le contexte et le modèle français, illustrées autour de 2 exemples :

- Des salariés qui peuvent être des « super-héros » (les soignants pendant la période de crise aigüe de Covid 19) sans pour autant que l'entreprise puisse les reconnaître, à l'heure où les attentes restent centrées sur des enjeux salariaux dans un système contraint par les grilles salariales
- Des souhaits exprimés par de plus en plus de salariés, notamment des cadres, vis-à-vis du télétravail qu'ils ont goûté pendant la période du confinement, de conserver l'autonomie ainsi acquise

Pour autant, l'idée est que tout est possible :

- Beaucoup de salariés sont content de revenir dans les locaux de l'entreprise, de recréer des liens physiques et de retrouver une dynamique collective

- Beaucoup d'initiatives existent déjà dans les entreprises, même si ces initiatives ne vont pas jusqu'au bout, si elles sont isolées ou encore en contradiction avec d'autres pratiques internes. Qu'elles soient organisées (exemple des rencontres et échanges entre des managers du domaine de la production avec des managers du domaine commercial chez HTH) ou émergentes, elles renforcent l'idée qu'il suffit de renforcer l'impulsion (et donc l'importance du « START NOW »)

Avec cependant une attention particulière à avoir concernant le Human BE IN, dimension essentielle de l'entreprise idéale, et des risques que certains y voient associés : car tous les salariés ne peuvent pas suivre (Cassandra et Matthieu nous ont confirmé que dans les entreprises qu'ils avaient visité lors de leur tour du monde, certains salariés étaient partis car non adaptés à la culture managériale en place ou en développement). Le monde de l'entreprise a soumis les salariés à des injonctions différentes de réussites au cours du temps : après l'injonction du « FAIRE » et celle de « L'AVOIR » (La Rolex ou le niveau de responsabilisation qu'il faut avoir à un certain âge), l'injonction du « BE » (ou « ETRE ») peut être très destructrice car elle renvoie à la quête de soi-même. En cas de difficulté, l'individu est incité implicitement à se remettre en cause personnellement, sans questionner le collectif et l'organisation. Les entreprises doivent donc être vigilantes sur l'équilibre à trouver entre l'AVOIR, le FAIRE, l'ETRE... , et donc entre l'individuel et le collectif, pour éviter notamment les risques Psycho-sociaux. Et pourquoi pas, après le FAIRE et l'ETRE, intégrer l'idée du « DON ».

La mise en perspective de Thierry Picq met l'accent sur 3 points :

1. La quête de soi, dimension de plus en plus importante à prendre en compte dans les entreprises (et qui est intégrée dans le cursus EM Lyon)
2. La réaffirmation de la grille de lecture des innovations managériales : innovation de contenu, de contexte, de processus (<https://cime-innovation-management-expertise.com/cahiers/linnovation-manageriale-dans-tous-ses-etats/>)
3. Les nouvelles façon d'apprendre, qui font écho à la grille de Ikujiro Nonaka² à qui il revient d'avoir montré les dynamiques d'apprentissage selon le modèle SECI (Socialisation, Explicitation, Combinaison, Intériorisation) qui montre comment l'organisation ou l'entreprise doit recourir à quatre grandes stratégies pour assurer la production des connaissances et le transfert des savoirs sur lesquels reposera son efficacité : la distinction entre connaissance tacite et explicite est essentielle dans la question de l'apprentissage et du transfert de compétences.

² . Nonaka I., H. Takeuchi, *The knowledge creating company*, Oxford University Press, 1995



+++++

La prochaine réunion de Cime Expertise programmée le 23 juin prochain(10h30- 12h30/14h-15h) sera animée également sous un format Zoom. Elle portera sur : « **L'expertise à l'épreuve du changement technologique** ». Cette réunion est accessible sur inscription : quelques jours avant la réunion, vous recevrez une invitation pour vous connecter sur Zoom (lien et codes de connexion).