

L'innovation managériale est-elle encore possible

... et utile ?

Cahier de l'Université d'Hiver du 20 janvier 2012

en partenariat avec  et 

Il est devenu banal de souligner que la capacité d'innovation est la principale ressource de nos entreprises pour faire face à la concurrence internationale. En dehors des innovations en matière de techniques et de produits, on peut s'interroger sur la capacité des entreprises à renouveler leurs modes de fonctionnement.

Entre uniformisation des techniques de management et contraintes de coûts de plus en plus pressantes, quelle place pour l'innovation, le renouvellement des modèles de gestion des entreprises ? Au-delà du discours de l'impuissance et tout en n'étant pas dupes de l'enthousiasme qui s'empare parfois de certains promoteurs de l'innovation, il s'agit d'identifier des marges de manœuvre pour déployer l'innovation managériale aujourd'hui.

L'innovation managériale, telle que nous l'entendons, c'est l'innovation dans le *management*, la gestion des entreprises dans son sens le plus large. Cela comprend l'innovation en RH, dans l'encadrement des hommes, dans la gestion des systèmes, la communication, les relations sociales et l'organisation du travail. C'est le sens de « *Management Innovation* » en son sens nord américain. Sous ce terme, se retrouvent des perspectives qui se proposent

de renouveler les modes de l'organisation du travail.

C'est pour débattre de l'innovation managériale, de ses enjeux, de ses difficultés, mais aussi de ses pratiques qu'Entreprise&Personnel a organisé sa deuxième Université d'hiver le 20 janvier dernier.

Bonne lecture et rendez-vous en janvier prochain pour notre Université d'Hiver 2013 consacrée à la « performance ».

Martine Le Boulaire
Directrice du Développement d'Entreprise&Personnel



Introduction :

« L'innovation managériale est un processus de co-construction »

Jean-Paul Bailly,
Président du Groupe La Poste et
d'Entreprise&Personnel

L'innovation, dans les entreprises, comme ailleurs, est devenue la clef de la compétitivité et de la croissance de nos économies. Elle est un des rares leviers dans une économie sous contraintes. Plus encore qu'une question d'avenir, elle est donc une question de survie.

Pourtant, lorsqu'on s'éloigne de l'innovation technique et de produit, il peut sembler que les choses n'ont jamais été aussi standardisées, et mises sous contrôle. Innovation, créativité, audace, voilà des mots de plus en plus rarement associés à la gestion et au management.

Entre uniformisation des techniques de management et contraintes de coûts de plus en plus pressantes, on peut s'interroger sur la capacité des entreprises à renouveler leurs modes de fonctionnement, c'est-à-dire à innover sur le plan managérial : dans les Ressources Humaines, dans l'encadrement des hommes, dans la gestion des systèmes, la communication, les relations sociales et l'organisation du travail. Mais, malgré la standardisation, l'uniformisation des modèles de management, il est toujours possible d'innover, parfois même radicalement.

Depuis la France, on aurait tendance à dire qu'aucune innovation managériale significative ne s'est imposée ces quinze dernières années. Depuis l'avènement du discours sur la nécessité du management participatif (années 1980) qui avait incité les entreprises à inventer de nouvelles formes de coopération, le mimétisme semble parfois avoir pris le pas sur la capacité à inventer. Certains analystes de l'histoire du management vont même jusqu'à décrire une certaine « fin de l'histoire » en management.

Cette vision pose des questions pertinentes quant à la réalité de l'innovation managériale, au-delà des injonctions et des déclarations d'intention. Nombre d'auteurs soulignent que quand une innovation organisationnelle ou managériale intervient, elle est rarement appropriée par les acteurs, managers comme salariés, soit parce qu'elle résulte d'une décision de mise en œuvre par le sommet, soit parce qu'elle est portée par des acteurs extérieurs (consultants) qui plaquent des modèles d'innovation venus d'ailleurs.

— Etudier les attentes des utilisateurs

Quelle place pour l'innovation, le renouvellement des modèles de gestion au-delà du discours de l'impuissance ? Pouvons-nous identifier des marges de manœuvre pour déployer l'innovation managériale aujourd'hui ? Au fond, on pourrait dire que nous sommes les héritiers d'une pensée managériale en matière d'innovation qui nous vient de l'ère industrielle. Sachant qu'en France, l'innovation est conçue comme essentiellement technique, le fruit de l'invention d'une élite concentrée dans les départements de R&D. Or l'innovation est une invention qui s'est diffusée, que les utilisateurs se sont appropriée. C'est pourquoi il faut lier à la recherche de nouvelles idées en management l'étude des attentes des utilisateurs potentiels d'une nouvelle forme d'organisation et l'étude de leurs comportements d'utilisation. C'est donc en se recentrant sur les attentes et les comportements réels des usagers de l'organisation qu'une véritable innovation managériale pourra émerger. Cette forme d'innovation, en phase avec la société numérique qui se dessine, résulterait ainsi d'un processus de co-construction, d'un travail partagé, qui demande la coopération entre plusieurs acteurs que sont les managers, les salariés, voire les clients.

Mais la coopération multi-acteurs ne me semble pas le seul ingrédient nécessaire à la production de l'innovation en matière de management. Le climat de confiance, les valeurs partagées, l'équité de traitement et l'exemplarité constituent le terreau essentiel susceptible de générer une coopération efficace, base de l'innovation managériale.

I. Y- a t-il une fin de « l'histoire » en innovation managériale ?

François Dupuy, Sociologue,
Directeur académique du CEDEP, auteur de *Lost in Management*, 2011

Pendant les 30 Glorieuses, le client courait après les produits qui étaient rares. Le taylorisme qui organisait la production de masse de façon segmentée et séquentielle fut la réponse organisationnelle à ses contraintes économiques. Aujourd'hui, dans une période d'hyper-choix et de concurrence effrénée, le client n'a plus rien à voir avec un demandeur exploré. Il est devenu rare !

Pour s'adapter à ce contexte nouveau, les entreprises ont fait de l'organisation du travail, leur variable d'ajustement. Pour améliorer simultanément la qualité et réduire les coûts, elles ont adapté des modes d'organisation plus horizontaux et par projet. Non sans incidences sur le travail des salariés. Chacun doit s'investir à fond, collaborer, ce qui n'a rien d'aisé ni de naturel, tout en étant confronté à des exigences de productivité de plus en plus fortes. Une situation nettement moins confortable qu'au temps du taylorisme, qui, bien que critiqué, était finalement très protecteur pour les individus.

Les entreprises ont imposé ces nouvelles règles du jeu par une forme de coercition, en multipliant les instruments de contrôle : process, indicateurs de performance et reporting, selon la vieille idée taylorienne que des règles clairement établies et comprises par tous seront appliquées. On a fait un bond de 100 ans en arrière. De l'innovation managériale à l'envers !

— L'organisation échappe aux entreprises

Non seulement les entreprises ont perdu le contrôle d'elles-mêmes, mais elles ont grand ouvert la porte aux RPS. En effet, la recherche de standardisation et d'optimisation de plus en plus poussées se traduisent par des fonctionnements de plus en plus « confrontationnels », aujourd'hui à leur sommet. Une situation doublement paradoxale au moment où on dit que l'homme est la seule valeur !

C'est pourquoi l'innovation managériale est aujourd'hui une question de survie ! Sinon on va à des catastrophes humaines, mais aussi économiques. Dans de nombreuses entreprises, l'enjeu est de reconstruire une maîtrise minimale de la direction et de ses managers sur l'organisation et ses personnels, en redécouvrant les vertus de la confiance et de la simplicité.

Il ne s'agit pas de mettre à bas les *process* (ce qui ne serait pas possible), mais de supprimer tout ce qui est

inutile pour les pratiques des individus. Cette simplicité est génératrice de confiance. Et pour installer durablement cette confiance, pas besoin de mettre des principes par écrit. Il faut que les comportements soient prévisibles et que tous les coups ne soient pas permis. Cette éthique crée une communauté d'intérêts.

Face aux nouvelles nécessités économiques, l'innovation managériale a de beaux jours devant elle !

Le point de vue de Maurice Thévenet,

Professeur au Cnam et à Essec Business School, Membre du
Comité Scientifique d'E&P

Du management plutôt que de l'innovation managériale

L'innovation managériale est-elle utile et nécessaire ? Une évidence dans une période de crise où tout se doit d'être remis en cause pour mieux s'ajuster à des situations économiques et sociales radicalement nouvelles et où certaines formes d'organisation montrent leurs limites, et appellent à des révisions.

Innover dans le domaine managérial, c'est lutter contre l'inefficacité du management. Quand quelque chose ne produit plus ce que l'on en attend, n'est-il pas alors temps de le supprimer ? Cette idée peut surprendre. Pourtant, la Harvard Business Review¹ présente l'exemple de Morning Star, un transformateur de tomates californien qui a développé depuis vingt ans un modèle d'organisation où les salariés n'ont pas de patron ou de manager. Ils définissent eux-mêmes leur mission pour l'année et négocient avec les collègues les plus concernés par leur activité, les objectifs et modalités de travail. Ils mènent ensuite leur propre activité, décident de leurs achats et opèrent sans contrôle ni directives données par quiconque. Ils obéissent à leur propre mission plutôt qu'à un patron. L'innovation managériale n'a pas en fait consisté à supprimer les managers, mais à faire de chacun un manager.

Sans aller aussi loin, rien ne nous empêcherait de chercher de l'inspiration dans des domaines plus originaux, des institutions qui ont le mérite, par rapport à nos entreprises, d'avoir réfléchi à la question managériale des siècles avant Taylor et Fayol. Dans certaines communautés religieuses, par exemple, on a su maintenir l'exercice de la mission managériale en garantissant la légitimité de celui qui l'exerce et en évitant que la fonction ne soit une promotion, une récompense, voire le résultat de jeux politiques avant de ressortir à la compétence. Le manager est comptable de l'efficacité du service qui lui a été confiée sans qu'il puisse se l'approprier. Ceci accommodé de l'impossibilité de rester en fonction

¹ Hamel, G. First, Let's fire all the managers. Harvard Business Review, December 2011.



trop longtemps. Cohérent, mais si facilement transposable.

Si l'on prend de la distance vis-à-vis de l'impératif d'innover, la première des innovations ne consisterait-elle pas à revenir aux principes de base du management, avant même d'essayer de dessiner des formes novatrices ? Une publicité disait naguère que quand les temps sont durs, il faut en revenir aux valeurs sûres. C'est après avoir tenté orgueilleusement de se passer du management à l'aide d'organisations techniquement parfaites, après avoir trop oublié que les personnes constituaient les organisations plutôt qu'elles n'en étaient les sujets, que les formes bureaucratiques actuelles éprouvent aujourd'hui le besoin de rénovations profondes. Les situations dans lesquelles vont se trouver de nombreuses organisations en situation de récession conduiront à des réajustements très concrets sur le sujet.

2. Regards croisés sur l'innovation managériale

Animés par Catherine Beilin-Lévi, Directeur de Projets, Entreprise&Personnel

L'innovation managériale est nécessaire : il faut rechercher d'autres manières d'obtenir le travail et la performance. Mais selon les contextes, les cultures, les modèles économiques, les entreprises opèrent différemment. Deux façons de l'explorer par le groupe EDF d'une part et la Société de services informatiques HCL technologies (d'origine indienne) d'autre part. Deux contextes, deux environnements socio-économiques, deux approches de l'innovation managériale très contrastées.

— Renouveau de la conception de la fonction managériale à EDF

Marianne Laigneau, Directrice Générale des Ressources Humaines du Groupe EDF

Les organisations souvent pyramidales et fermées évoluent vers des systèmes plus agiles et plus ouverts où le management concentré sur la commande et le contrôle se déplace de plus en plus vers la coordination. La capacité de diffuser une culture de responsabilisation plutôt qu'une logique d'obéissance fait partie du rôle attendu d'un manager.

Par ailleurs, pour les jeunes générations, la notion d'autorité est aujourd'hui moins liée au savoir, à l'excellence, à la « capacité d'être le meilleur » qu'à la capacité à donner du sens, entraîner, donner envie, faire s'épanouir des talents. Le manager moderne est donc un développeur de talents, mais aussi et avant tout un pilier central du collectif qu'il lui appartient d'articuler avec les attentes plus individuelles. On

pourrait résumer cette conception en parlant de performance durable.

Ce n'est pas sur les expertises technique et gestionnaire que se fonde donc d'abord aujourd'hui la légitimité d'un manager – même si elles sont indispensables – mais sur son rôle d'animateur des hommes. Les comportements managériaux ne doivent plus être exclusivement fondés sur le savoir-faire mais aussi sur le savoir-être : exemplarité, courage mais aussi modestie, empathie, écoute, confiance.

— Une démarche d'apprentissage

Nous voulons développer par apprentissage et non en l'imposant un « EDF way of management : donner du sens en éclairant sur les choix stratégiques, développer ses collaborateurs, garantir la cohésion sociale. Dans cette démarche, nous mettons du non-négociable et de la place pour développer un style individuel en tenant compte des personnalités, des spécificités culturelles de chaque pays du Groupe, des enjeux propres.

EDF fait de la formation au service de cette conception renouvelée du rôle du manager, le levier de l'innovation managériale. Nous avons ouvert les cursus de notre Université Groupe à tous nos managers pour permettre à chacun d'expérimenter, dans un espace protégé, les nouveaux comportements attendus et les mettre ensuite en pratique dans le quotidien. Un changement d'échelle considérable : de 2 000 managers formés à 12 000 en cible.

En nous appuyant sur des modalités de formation innovantes « blended learning », « serious game », etc., nous souhaitons dans les contenus apporter au contremaître aussi bien qu'au dirigeant les mêmes clés de lecture stratégiques sur les choix de l'entreprise.

Un contremaître doit tout autant (si ce n'est plus, car il est souvent davantage exposé !) être capable d'éclairer ses collaborateurs. Nous avons le même niveau d'exigence dans l'apprentissage que nous lui offrons, en apportant aux uns comme aux autres, avec des déclinaisons pédagogiques différentes bien entendu, les mêmes contenus d'excellence.

Cette démarche d'innovation est moins normative que la déclinaison d'un modèle formel : elle laisse plus de place à chacun pour définir son propre style dans une démarche « essai-erreur ». Mais le principal caractère novateur du dispositif réside dans la volonté de recréer du lien entre les strates managériales en remettant en cause la segmentation traditionnelle de formation par segment hiérarchique.

Ce continuum se matérialise aussi dans l'engagement de chaque ligne managériale à former la ligne managériale inférieure : les dirigeants forment les managers deuxième ligne qui forment les managers première ligne : interventions, témoignages, parrainages. Nous affirmons que former les autres, c'est aussi une étape clé du processus d'apprentissage du rôle de manager.

Nous parions sur une attractivité retrouvée de la fonction managériale. Côté managers, nous sommes convaincus que ces actions créeront les conditions d'un plus grand engagement et de plus de prise d'initiative parce qu'ils auront retrouvé du sens à leur fonction et des marges de manœuvre pour l'exercer. Côté salariés, nous espérons un engagement renforcé, plus d'initiatives parce que leur comportement découle souvent de celui de leur manager, une plus grande cohésion sociale et l'émergence de notre « EDF way of management ».

Le point de vue de Patrick Gilbert

Professeur de GRH à l'IAE de Paris, Membre du Comité Scientifique d'E&P

Démythifier l'innovation managériale

Dans les entreprises, l'innovation managériale suscite, selon les publics, émerveillement ou sarcasmes, car la rencontre de l'innovation et du management est entachée de toutes sortes de mythes.

Mythe n°1 : L'innovation managériale implique un progrès social

Non, elle ne se traduit pas (pas toujours) par un progrès social, car elle est d'abord pour l'entreprise un moyen d'acquiescer un avantage compétitif, en ligne avec le marché et sa stratégie. Il en est attendu plus d'efficacité qui n'entraîne pas toujours une meilleure qualité au travail. L'efficacité a même souvent pour corollaire réduction des coûts et accroissement de la pression sur le salarié. Ceux qui manifestent de la « résistance au changement » ont parfois bien compris que l'innovation managériale n'est pas équivalente à l'innovation sociale. Pour qu'il y ait équivalence, un travail de coopération est à conduire avec le personnel.

Mythe n°2 : L'innovation managériale est le fait d'un manager exceptionnel qui parvient à l'imposer

Non, elle n'est pas (est rarement) l'innovation d'un manager. Certains ont, en raison de leurs responsabilités ou de leur créativité, une capacité à susciter des innovations. Mais la sociologie de l'innovation l'a montré : s'agissant d'un processus de changement, le développement d'une innovation repose sur une convergence dynamique d'acteurs et la qualité de son processus d'implantation, plutôt que sur ses qualités intrinsèques associées à des hommes providentiels.

Mythe n°3 : qui dit innovation managériale, dit rupture

Non, l'innovation managériale ne se réduit pas à l'innovation de rupture qui vise la remise en cause radicale des conventions guidant l'action collective. Il faut aussi compter avec l'innovation « incrémentale » dont l'objectif est seulement d'apporter des améliorations, parfois élémentaires, y compris au sein d'activités quotidiennes. Elle intervient de manière régulière et progressive par des changements issus d'apprentissages collectifs. Les démarches d'amélioration continue s'inscrivent dans ce cadre et peuvent déboucher sur des innovations de rupture. Dans les situations où les jeux d'acteurs sont complexes, l'enracinement de l'innovation est possible de cette manière.

Mythe n°4 : L'innovation managériale est un concept universel

Non, elle n'est pas (n'est jamais) un concept universel. Une pratique managériale peut être considérée comme une innovation quand elle est nouvelle pour l'entreprise considérée, qu'elle la mène plus loin sur le chemin de la performance, quand bien même elle existe déjà dans d'autres entreprises. Mais vouloir s'approprier un peu vite l'innovation managériale mise en œuvre par une entreprise dont le contexte est très différent, au motif qu'elle a été très médiatisée, n'est-ce pas la meilleure manière de réussir à échouer ?

HCL Technologies et sa Vision : « Les employés d'abord, les clients après »

Stuart Drew, executive Vice President, Directeur des services financiers, Europe, HCL Technologies

Bien sûr, la sagesse conventionnelle professe que les entreprises doivent faire passer le client d'abord. HCL Technologies (HCLT), une firme indienne leader dans les nouvelles technologies, en a pris le contre-pied.

Elle s'est bâtie sur la croyance que, dans toutes les sociétés de service de l'économie de la connaissance, la vraie valeur se trouve dans l'interface entre le client et l'employé. En effet, ceux qui sont au contact des clients, qui vont les chercher, qui analysent et comprennent leurs besoins, sont en mesure de leur apporter des solutions créatrices de valeur. C'est le postulat simple et de bon sens de Vineet Nayar, que notre PDG a présenté dans son ouvrage *Employees First, Customers Second*².

HCL fait passer ses employés d'abord, mettant carrément le management et l'organisation à leur service, apportant une valeur unique à ses clients et se différenciant de ses concurrents. Dans la réalité, les faire passer au premier plan a pour résultat ultime de

² *Employees First, Customers Second*, Vineet Nayar, Harvard Business Press, 2010.



donner la priorité au client. La combinaison de salariés engagés et d'un management responsable crée une valeur extraordinaire pour elle-même, ses clients et les individus qui expriment leurs talents.

Cette simple idée peut causer une révolution, de la même manière qu'une allumette suffit à faire partir un feu ! Elle transforme durablement l'organisation, bien plus que les programmes traditionnels de la culture client.

Ce renversement des règles conventionnelles du management ne se décrète pas, mais se construit. Il débute par une prise de conscience pour les managers de la nécessité d'évoluer, en envisageant les autres comme une source de changement au lieu de donner des solutions à chaque problème, transmettant ainsi la responsabilité de la croissance de l'entreprise au terrain.

Chez HCL, tout employé peut par exemple adresser à tout moment un « ticket » aux fonctions support de l'entreprise pour signaler un dysfonctionnement. Dans cette philosophie, la confiance est centrale et se construit par la transparence, la circulation de l'information et l'exemplarité.

— Les managers au service des collaborateurs

Une fois créé le besoin de changer et initié une culture de transparence, il devient possible de faire évoluer l'organisation, c'est-à-dire d'inverser véritablement la pyramide en mettant le management au service des employés, changeant complètement le rôle de l'encadrement, jusqu'au PDG.

Il n'est plus là pour décider à la place des protagonistes mais pour les aider et faciliter leur travail. Parallèlement, le potentiel des employés a été débloqué en insufflant un esprit entrepreneurial, en décentralisant la prise de décision et en transférant la propriété du changement aux employés dans la zone de valeur. Nous avons instauré un style de management totalement nouveau, centré sur la force et la passion du capital humain.

Il est frappant de noter que cette « révolution » managériale a été possible dans une entreprise indienne de plus de 80 000 salariés, au sein d'une culture indienne traditionnellement cloisonnée et hiérarchisée.

Les résultats économiques obtenus avec cette démarche sur des indicateurs business classiques sont très probants. HCL a multiplié par cinq son nombre de clients ; elle est l'entreprise dans son domaine qui croît le plus vite, en dégageant le plus de bénéficiaires. Elle se hisse aussi en Asie au premier rang des entreprises où il fait bon travailler. Le management d'HCL est enseigné dans de nombreuses institutions comme Harvard.

3. Table ronde : « L'innovation managériale par et pour l'organisation »

Le management a comme finalité le contrôle et l'organisation du travail. Or l'innovation, on le sait, naît dans les marges de l'organisation, dans des espaces où le travail n'est pas régi par la reproduction d'un ordre prédéfini.

Dès lors, est-ce que le management de l'innovation n'est pas une entreprise vouée par définition à l'échec ? Et l'innovation managériale n'est-elle pas un oxymore ? C'est-à-dire une expression alliant deux mots au sens contradictoire.

En tant que système de gouvernance, le management tente de se perpétuer tel qu'il existe. On a vu ce matin que même le management de l'innovation peut se figer dans des recettes éculées ou encore dans des pratiques néfastes sur le plan de la gestion des hommes.

Dans quelle mesure le management peut-il non seulement favoriser l'innovation, mais se donner les possibilités de se ré-inventer lui-même ?

L'innovation ne se décrétant pas, il ne suffit donc pas de faire un simple copier/coller sur ce qui a été fait ailleurs, pour qu'elle aboutisse. Il faut tenir compte de deux éléments majeurs : le contexte organisationnel spécifique à chaque entreprise qui façonne l'innovation et le processus d'implémentation, l'élément majeur, introduit l'animateur des débats, François Pichault, Professeur à HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège, Professeur affilié, ESCP Europe.

— Les innovations managériales réussies reposent sur la co-construction

Toutes les idées vont dans le même sens : l'innovation managériale, une réponse à la complexité, est aujourd'hui indispensable. Mais comment s'y prendre pour réussir à innover ?

Les innovations managériales, la plupart du temps incrémentales, sans rupture, fonctionnent relativement bien lorsqu'elles reposent sur un apprentissage collectif et associent dans une démarche d'interdisciplinarité et de co-création les acteurs internes et extérieurs, sans se contenter de plaquer des outils utilisés par d'autres.

Installer une telle dynamique d'innovation collaborative repose donc sur le partage des savoirs tacites des différents acteurs associés.

D'où l'importance de mettre en place à tous niveaux des politiques ressources humaines pour que ces réseaux apprenants transversaux puissent fonctionner efficacement, en interne au premier chef :

- Mettre en place un climat de travail sain qui favorise la confiance indispensable à la collaboration et le partage, d'où l'importance d'un système de valeurs partagées : droit à l'erreur, transparence, ouverture aux idées différentes...

- Développer les compétences individuelles et collectives par la formation et l'apprentissage graduel, car pour innover, il faut des employés qualifiés.

- Aligner les pratiques de gestion avec l'idée de l'innovation.

Par exemple, les pratiques d'évaluation du rendement et de la rémunération doivent aller dans le sens de la collaboration. L'incohérence tue l'innovation !

— Les propriétés de l'organisation innovante

Albert David, Professeur de Management, Co-Directeur du Master « Management de la Technologie et de l'Innovation », Université Paris-Dauphine

Même si les innovations radicales sont plus rares, elles passent par des innovations incrémentales, en particulier dans le management, où les révolutions se font toujours lentement.

En matière d'innovation managériale, le désir d'innovation, qui précède toujours l'innovation elle-même, relève d'un patient travail de conception et d'expérimentation. Le temps d'établissement de l'innovation est un processus partagé et long, qui comporte des risques de complications à chaque étape, y compris de dénaturation de l'idée initiale, comme on l'a vu avec le taylorisme ou le management par objectifs de Peter Drucker. Enfin, il faut souligner que les innovations de produits ou de *process* radicales supposent très généralement des innovations organisationnelles importantes qui sont complètement sous-estimées.

Quelles sont les principales caractéristiques de base d'une organisation innovante ?

- L'entreprise est dirigée par un leader qui a une vision stratégique claire et ambitieuse et une forte volonté d'innover.
- La structure est appropriée à l'impératif d'innovation
- L'innovation est assurée par des promoteurs, des champions
- L'entreprise est capable du travail en équipe efficace
- Les ressources humaines sont gérées avec un grand soin
- La communication s'étend à tous les membres de l'entreprise et ses partenaires
- Toute l'entreprise est impliquée dans l'innovation et l'encadrement sait favoriser un climat propice
- Les capacités d'apprentissage et de transformation de l'entreprise sont élevées.

Le point de vue d'Hervé Laroche

Professeur, ESCP Europe, Membre du Comité Scientifique d'E&P

Le « chemin de croix » de l'innovation managériale

L'adoption des innovations managériales est un processus complexe qui mélange des logiques différentes qui se conjuguent, s'opposent, et s'articulent. Elle peut s'envisager de manière descendante - les initiatives centrales - ou ascendante - les initiatives locales -.

Les innovations descendantes sont toujours difficiles à mettre en œuvre et à s'intégrer durablement comme mode de fonctionnement normal. En effet, elles servent certains intérêts et en desservent d'autres. Elles sont donc investies mais aussi combattues par les acteurs dans leur recherche de contrôle et de pouvoir. La difficulté à les implanter s'exacerbe, car la plupart du temps, les entreprises innovent, sans partir de l'organisation, pour répondre à un problème immédiat, à des modes proposées par des gourous ou pour être légitimes auprès de leurs parties prenantes : actionnaires, « marchés », clients, autorités... Imposées d'en haut, plaquées brutalement sur l'organisation, de telles innovations reproduisent des modèles extérieurs, sans égard pour les contextes spécifiques locaux. Pour toutes ces raisons, le risque est qu'elles constituent de simples façades masquant un fonctionnement inchangé.

L'innovation est aussi une innovation locale, inscrite dans le quotidien, dans le bricolage quotidien pour faire face aux exigences du travail. Cette innovation se développe le plus souvent en réaction à des systèmes jugés insuffisamment adaptés aux contextes locaux, plutôt que par incitation positive. Comme les innovations descendantes, elles bousculent les intérêts, mais aussi les représentations. Les entreprises ont elles-mêmes des filtres si puissants qu'elles ignorent ou négligent des idées intéressantes parce qu'elles ne viennent pas de sources légitimes.

Dans ce contexte, la question pour l'innovation ascendante est sa reconnaissance et sa capacité à se généraliser. Dans les faits, cette innovation locale reste souvent confinée à son périmètre d'origine, invisible, clandestine, voire stigmatisée comme une déviance, sa reconnaissance officielle, sa diffusion et sa pérennisation restant problématiques.

Face à une distance managériale – malheureusement – de plus en plus grande, le risque s'accroît que l'innovation managériale consiste d'abord en des façades (innovations top-down) ou en des déviances (innovations locales), les deux s'entretenant : les déviances répondant aux inadéquations de façade.



— Comment réussir à ne pas innover ?

Patrick Gilbert, Professeur de GRH à l'IAE de Paris

On apprend peut-être davantage sur l'innovation managériale, en regardant les organisations qui échouent que celles qui réussissent. Que nous apprennent donc les *worst practices* ?

1. L'innovation technique n'entraîne pas l'innovation organisationnelle. Il n'y a pas concomitance entre les différentes formes d'innovation.
2. L'innovation managériale n'est pas toujours synonyme d'innovation sociale. Il faut, par exemple, s'interroger sur les bénéfices de l'organisation orientée client pour les salariés, qui peut légitimement entraîner des résistances au changement.
3. L'innovation managériale ne signifie pas toujours rupture avec les pratiques installées, révolution mais aussi évolution, progrès continu.
4. Enfin, on ne s'interroge pas assez sur les aspects culturels des innovations managériales pensant qu'elles vont s'enraciner rapidement et sans difficultés.

4. Atelier « Innovation managériale par et pour l'innovation technique »

Animé par Christian Defélix, Professeur de GRH, IAE Grenoble

A-t-on raison de lier innovation managériale et innovation technique ? L'innovation est le mouvement de diffusion d'une nouvelle pratique parmi une population donnée. Pour l'innovation technique, il s'agit d'inventer un produit qui connaîtra une réelle diffusion parce qu'il sera adopté par les consommateurs. Pour l'innovation managériale, le changement concerne principalement les managers et leurs collaborateurs. Elle est donc dirigée vers le processus de production plutôt que vers le marché.

Le fonctionnement des petites entités de type start-up, connues pour leur capacité à produire de l'innovation technique s'impose comme standard du management de l'innovation. Au-delà de ce modèle bien connu, les entreprises innovantes technologiquement peuvent nous aider à penser l'innovation en termes de management et à renouveler les perspectives sur le management de l'innovation.

— L'innovation ouverte

Claire Langan, Directrice de l'Excellence Opérationnelle et Innovation, usine de Bromont, IBM, Canada

Créée en 1972, employant plus de 2 000 salariés, spécialisée dans l'assemblage et le développement des semi-conducteurs, notre site se positionne comme un

gestionnaire de complexité et de changements rapides : cinq nouveaux produits chaque jour, un changement technique toutes les deux heures, etc.

Tirant parti d'un environnement de changements technologiques rapides, nous sommes prêts et organisés pour nous réinventer en permanence.

Notre gestion de l'innovation est en constante évolution. Chacun y participe : les groupes techniques dédiés, les employés, les équipes multidisciplinaires ou multifonctionnelles, etc. Notre processus innovation est appliqué à trois niveaux : capturer et implanter les idées de tous au quotidien, l'optimisation structurée du travail et l'innovation transformationnelle. Ceci nécessite une bonne stratégie de développement des compétences.

Nous considérons que la compétence et la créativité de nos employés sont notre avantage concurrentiel. La collaboration et l'engagement orientés vers nos objectifs stratégiques sont au cœur de notre succès. C'est pourquoi, notre culture de l'innovation repose sur un environnement de respect et de confiance mutuels. Cet environnement est soutenu par des leaders visibles, disponibles, au service des employés, qui recherchent et soutiennent leurs idées, traitent les problèmes comme des trésors, blâmant les processus et non les individus.



Adopter les comportements de leadership favorisant l'innovation

Comportement	Trait de caractère associé	Description du comportement
Vision globale	Garder une vue d'ensemble de la chaîne de valeur	Il connaît le processus de A à Z et se concentre sur les besoins du client et les préoccupations des fournisseurs. Il connaît le rôle des différentes équipes et entreprend des actions qui augmentent l'efficacité générale de la chaîne de valeur. Il sait voir au-delà des frontières, afin de développer des solutions qui répondent aux besoins des clients.
Passion	Capacité à influencer, motiver, passionner et ajouter de la valeur. Énergie	Il fait preuve d'énergie et d'enthousiasme afin de motiver les autres personnes et de les inciter à atteindre les objectifs commerciaux avec un réel engagement et un sentiment d'urgence.
Rigueur	Conformité aux règles et recherche de l'amélioration (individuellement et en équipe)	Il fait preuve de rigueur en ce qui concerne l'exécution des tâches habituelles et rend des comptes chaque jour dans le cadre de nos initiatives en faveur de l'amélioration continue.
Esprit de collaboration	Capacité à tirer profit des points forts de chacun et à miser sur le travail en équipe dans toute la chaîne de valeur	Il encourage les rencontres interorganisationnelles permettant de réunir les talents appropriés afin de répondre aux attentes du client avec la meilleure solution qui soit. Il n'hésite pas à intégrer des ressources diversifiées pour régler les problèmes.
Transparence	Franchise, ouverture, sensibilité, droiture, générosité, acceptation de la critique et humilité	Il crée un environnement dans lequel les idées sont générées en toute liberté et partagées par toutes les sources. Il écoute volontiers, est ouvert aux commentaires constructifs et accorde de l'autonomie aux autres.
Capacité à voir les problèmes comme des opportunités	Positivisme	Il crée un environnement dans lequel les problèmes sont acceptés en tant qu'occasions de s'améliorer. Il est très rigoureux en ce qui concerne les processus, mais sait se montrer indulgent avec les personnes. Il cherche à aller à la cause fondamentale des problèmes pour les éliminer. Il blâme le processus et non l'individu.
Volonté de toujours apprendre	Apprentissage organisationnel et curiosité	Il encourage le perfectionnement personnel et en équipe et accorde du temps pour les activités de formation.

— Un incubateur pour accélérer l'innovation

Corinne Margot, DRH et Emmanuel Arène, Directeur Division Energie Solaire, Soitec

Soitec est un leader mondial dans la génération et la production de matériaux semi-conducteurs d'extrêmes performances, qui sont au cœur des enjeux de l'électronique et de l'énergie. Son objectif est de répondre aux besoins croissants en énergie, mobilité et échanges de données avec une meilleure efficacité et un impact environnemental réduit. Electronique « verte », énergie propre (solaire), éclairage efficace (LED), tels sont ses trois marchés au service d'une croissance durable.

L'innovation est donc l'ADN et la clé du succès de Soitec qui consacre en moyenne 10 % de son chiffre d'affaires et 15 % de son effectif à la R&D. L'entreprise détient également un portefeuille de 3 000 brevets dans le monde.

Pour protéger le développement des idées particulièrement innovantes et trouver le bon équilibre entre structuration et agilité, l'entreprise a pris la décision de créer des incubateurs directement liés aux business *units* existantes. La mission de ces incubateurs est de générer des idées et ainsi d'accélérer le processus d'innovation.

Un changement de conception de la R&D majeur. Jusqu'alors, elle était entièrement centralisée et gérait à la fois la génération d'idées et le processus d'innovation. Les ressources étaient allouées simultanément à plusieurs projets.

Les incubateurs ont été créés pour répondre à un triple objectif :

- Passer plus rapidement de l'idée technologique au produit prêt au bon moment sur le marché.
- Donner autonomie et moyens à chaque incubateur en leur dédiant des ressources R&D.
- Augmenter l'efficacité et la motivation des équipes en recentrant leur activité.

Ces incubateurs sont affranchis du cadre organisationnel normal. Ils disposent d'un manager dédié, d'un budget spécifique et rapportent directement au PDG.

Ce mode de fonctionnement est particulièrement adapté aux innovations de rupture qui peuvent mûrir sans être phagocytées par le reste de la structure. Un bel exemple est le lancement de l'activité solaire de Soitec.

L'intérêt de la création des incubateurs



- Le but : passer plus rapidement de l'idée technologique au produit prêt au bon moment sur le marché
- Donner autonomie et moyens à chaque incubateur
- Allouer des ressources R&D dédiées pour chaque incubateur
- Augmenter l'efficacité et la motivation des équipes en recentrant leur activité



20 janvier 2012

— Qu'en déduire pour la fonction RH ?

Claude Mathieu, DRH de Sagem Défense Sécurité

Ces interventions sur innovation technique et innovation managériale alimentent ma réflexion en tant que DRH sous trois angles que je résumerai en trois formules : le « syndrome du survivant », l'innovation perpétuelle comme nécessité, l'innovation technique comme reflet d'une évolution sociétale.

— I. Le « syndrome du survivant »

L'innovation est souvent générée par la contrainte. Quand le marché est bien installé et que tout va bien, la notion d'innovation est rarement présente. En revanche, quand la survie de l'entreprise, de l'usine ou du labo est en jeu, elle devient le cœur des préoccupations des managers et des salariés. Ce syndrome du survivant est une façon de mettre sous tension l'innovation dans l'entreprise.

On a tous en tête des usines qui auraient dû fermer depuis 10 ou 15 ans, mais qui continuent à progresser, se réinventent et deviennent un modèle au sein du groupe auquel elles appartiennent. C'est le cas de l'un de nos sites spécialisé dans les téléphones mobiles et qui, pour survivre à la crise de 2005 qui a frappé le secteur, a su se repositionner en remontant la chaîne de valeur par l'intégration d'activités de méthodes et de tests.

— 2. Retrouver la flamme de l'entrepreneur

A l'inverse, on ferme des usines, pourtant hier les plus performantes parce qu'elles ont été au bout de leur capacité à innover au sein de leur modèle économique. Elles ont mis en place des processus et ont perdu de vue la nécessité de se remettre en question par des innovations de rupture. En tant que DRH, nous devons veiller à ce que la flamme de l'entrepreneur ne s'éteigne pas.

Un mot sur l'innovation dans les organisations matricielles. Celles-ci sont souvent floues et les responsabilités de chacun sont moins bien identifiées. Les salariés peuvent donc manquer de repères, mais leur caractère plastique incite les collaborateurs à adopter des comportements et des modes de fonctionnement alternatifs innovants pour trouver leur place.

— 3. La circulation de l'information décuple la capacité d'innovation

La vitesse de circulation de l'information décuplée par rapport à il y a 20 ans, permet son partage collectif quasiment en temps réel, ce qui intrinsèquement est générateur d'innovations. Les jeunes qui nous rejoignent sont très au fait de ces évolutions. Ils vont donc nous pousser à l'innovation.

5. Atelier « Innovation managériale par et pour tous les salariés »

Animé par Patrick Gilbert, Professeur de GRH, IAE de Paris, La Sorbonne

La question de l'appropriation par les usagers est au cœur de toutes les démarches d'innovation. Pour l'innovation managériale, ce sont les salariés (managers de proximité et leurs n-1) qui sont les usagers-cible. Elle ne se diffusera jamais si elle ne répond pas à leurs besoins, voire si elle ne trouve pas parmi eux des alliés. Dans ce contexte : associer les salariés à l'innovation, via les démarches participatives, est une manière pertinente d'implanter durablement l'innovation managériale. Et aussi d'en faire un levier de performance économique et sociale.

— Panorama des pratiques d'innovation participative des entreprises

Anne-Charlotte Teglborg, Professeur, Novancia et Secrétaire Générale de l'association Innov'acteurs

Historiquement, les efforts d'innovation ont essentiellement été concentrés sur la R&D, laissant dans l'ombre les autres formes d'innovation. La quête du Saint-Graal de l'innovation pousse les entreprises à porter une attention renouvelée aux multiples origines possibles de l'innovation dont l'innovation participative,

c'est-à-dire celle qui associe les salariés auxquels il est demandé d'apporter leur contribution.

Cette forme d'innovation, qui tire son origine dans le développement des cercles de qualité dans les grands groupes au cours des années 70 tend aujourd'hui à devenir une démarche managériale plus systématique. Selon l'association Innov'Acteurs³, les deux tiers des entreprises du CAC 40 sont dotées d'un tel dispositif en 2011 qui recouvre des pratiques assez différentes qui portent aussi bien sur les innovations techniques qu'organisationnelles.

Une partie de ces dispositifs est essentiellement dédiée à l'amélioration continue – dite incrémentale – des processus dans le cadre de démarches de qualité totale. Mais nombre d'entreprises associent aujourd'hui de façon plus systématique le collectif des salariés à leur effort d'innovation, faisant de leur participation un avantage concurrentiel.

L'innovation participative n'a pas seulement des avantages concurrentiels. Elle envoie aussi un signal fort au collectif des salariés associé au processus d'innovation de l'entreprise. Elle joue, par ailleurs sur leur motivation en redonnant du sens à un grand nombre de leurs tâches, en leur permettant de revisiter certaines de leurs pratiques, en leur donnant un sentiment d'être créatifs. Enfin, l'innovation participative suscite de multiples formes de coopération.

— Libérer le potentiel d'innovation des salariés

Pia Mulvad Reksten, LO Union Advisor, Danemark

La Fédération danoise des syndicats de salariés a mené un vaste travail de réflexion sur les moyens de développer davantage d'emplois qualifiés dans notre économie globalisée de la connaissance selon le triangle : éducation, recherche et innovation. Et ce, en mettant le focus sur l'innovation participative qui a la spécificité de favoriser le développement des compétences des salariés en sollicitant leur « matière grise », donc l'emploi qualifié dans une logique de responsabilité sociale et de compétitivité par l'innovation. Une contre-offensive face au dumping social.

³ Créée en 2002, Innov'acteurs est une association qui a pour mission de promouvoir l'innovation participative au sein des entreprises. Elle regroupe plus de 250 membres.



Le point de vue de Dominique Andolfatto

Université de Lorraine, Membre du Comité scientifique d'E&P

Syndicalisme et innovation managériale

Les syndicats n'entendent pas demeurer des spectateurs désarmés, dans un contexte qui leur serait toujours plus hostile et qui tendrait à évoluer vers ce qui serait une « a-syndicalisation ». Innover paraît nécessaire pour refonder – ou consolider – leur légitimité sociale voire se repositionner au centre du jeu social. Lors de leurs derniers congrès (2009-2011), tous ont affirmé des choix stratégiques qui se veulent innovants ou parlé directement d'« innovations » concernant les dynamiques de la négociation, le jeu de la démocratie sociale, les mutations organisationnelles...

- **Négociation** : Les syndicalistes français passent une part croissante de leur temps en négociation. La « lutte » ne constitue plus un préalable naturel et la plupart des négociations interviennent donc « à froid ». Si cela traduit une « révolution » dans les relations sociales « à la française », la qualité de cette négociation, souvent contrainte par les pouvoirs publics, fait toutefois débat.

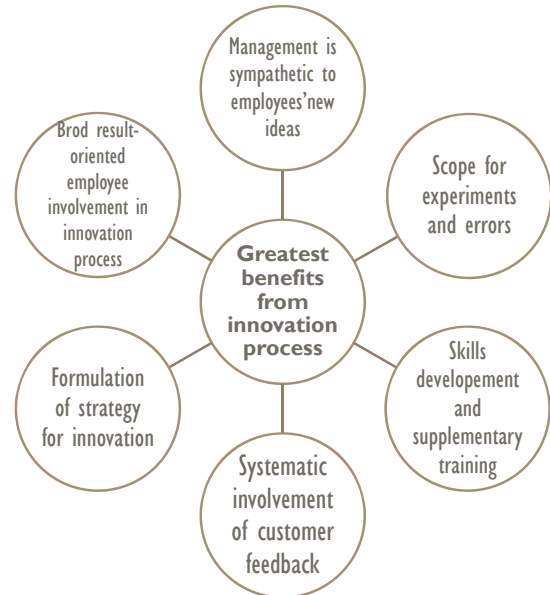
- **Démocratie sociale** : La représentativité syndicale se gagnant désormais dans les urnes, lors des élections professionnelles, les syndicats doivent réinventer un syndicalisme de proximité, mieux communiquer, préciser leur identité souvent brouillée. La CFTC propose même du « coaching » à ses équipes, pour établir des « diagnostics » ou des plans stratégiques afin de préparer au mieux les élections !

- **Mutations de l'organisation syndicale** : Plusieurs confédérations soulignent la nécessité de changements organisationnels, toujours pour construire – ou réinventer – un « lien renforcé avec les salariés »⁴. Selon la CFDT, la « base » doit faire preuve d'« inventivité et d'innovation sociale ». Il importe de « montrer aux salariés une CFDT proche de leurs préoccupations et capable d'y répondre ». « Il faut rechercher souplesse, complémentarité et coopération entre toutes les composantes de l'organisation ». La CGT cherche à inventer des structures plus adaptées à un salariat mouvant, par exemple avec des « syndicats multi-entreprises », et à s'ouvrir à des sensibilités et générations diverses.

Peut-on pour autant parler d'« innovation managériale » ? Même si les syndicats n'emploient pas l'expression, restant culturellement critiques à l'égard des initiatives managériales, les innovations s'inscrivent bien dans le registre managérial. Pour

survivre aux changements de leur environnement, il s'agit d'évoluer en adaptant son offre pour qu'elle demeure « profitable », de se différencier des « concurrents » avec des avantages spécifiques. Les organisations syndicales sont aussi des entreprises de représentation et de cause, voire de services, qui se professionnalisent avec de plus en plus de permanents s'apparentant à des « managers ».

Strategies – decisive factors:



Danish Confederation of Trade Unions

Pour ce puissant syndicat de salariés danois, l'innovation participative, qu'elle s'applique aux technologies ou au management, est, en effet, une excellente façon d'articuler stratégie, organisation et développement des compétences.

Elle favorise le développement de nouvelles idées, crée de la valeur, augmente l'implication des collaborateurs, les transformant en entrepreneurs. Elle crée ainsi bien-être, motivation et fidélisation. Un cercle vertueux où l'innovation managériale offre une autre vision du dialogue social bâtie sur l'intelligence collective.

Organiser cette innovation participative est d'abord un défi culturel et organisationnel. L'entreprise doit passer d'une logique descendante à ascendante permettant l'expression et la participation des salariés et favorisant les démarches participatives d'innovation sans les réserver aux happy few de la recherche. Elle doit aussi considérer l'innovation sous tous ses aspects sans la limiter au seul domaine technique, l'étendre également aux *process* internes et à l'orientation client dans une approche multidisciplinaire.

L'innovation participative comporte aussi un défi managérial : associer les collaborateurs, renforcer leur

⁴CFDT, 47ème congrès, rapport d'activité, 2010 [document du congrès], p. 39.

collaboration, valoriser et développer leur expertise, mettre en place les process et les outils nécessaires à sa pérennité.

Conçue de cette manière, l'innovation participative doit devenir une philosophie partagée dans l'entreprise et relayée et soutenue par ses partenaires externes : centres de recherche, système éducatif, syndicats, représentants du patronat, pouvoirs publics.

— Performance par les compétences collectives

Ariel da Silveira, Superintendant DRH, Itaipu, entreprise de production hydroélectrique brésilienne et paraguayenne

Itaipu a placé les compétences de ses salariés, individuelles et collectives, au cœur de sa réussite économique. L'entreprise, qui a modélisé ses ambitions économiques et les moyens d'y parvenir, articule de façon systémique réalisation des objectifs stratégiques, satisfaction des clients, création de valeur ajoutée et performance de l'organisation, des managers et des équipes sous le prisme de la valorisation des compétences.

C'est pourquoi les politiques RH ont une place-clé chez Itaipu. La firme est particulièrement attentive au développement des compétences à tout niveau de l'organisation et s'attache à fidéliser ses collaborateurs par des évolutions de carrière significatives.

Le modèle de management par les compétences d'Itaipu est divisé en quatre éléments : compétences organisationnelles, contribution des fonctions et des départements, compétences managériales, compétences individuelles

Model for management by competencies of ITAIPU

- Articulates : strategy, organization, areas and individuals .
- Encourage a systemic view and the concept of added value .
- Divided into 4 elements :
 - Organizational Competencies.
 - Contribution from Function/Area .
 - Manegment Competencies
 - Individual/professional Competencies .



Le point de vue de Bernard Gazier

Professeur de sciences économiques, Paris I, Membre du Comité Scientifique d'E&P

Le retour du management de l'innovation dans la gestion sociale

En matière de gestion sociale, l'innovation managériale peut être très ambivalente. Sous le titre de travail de « restructuration innovante », une grosse étude européenne comparative sur les dispositifs de gestion des licenciements collectifs (plans sociaux, cellules de reclassement, etc.) a mis au jour des innovations, nombreuses et imaginatives, pour sécuriser les salariés déstabilisés par le processus de restructuration et... pour faciliter les licenciements, contourner les obligations légales et éviter les protestations.

Au-delà du constat, les chercheurs sont arrivés à la conclusion que mobiliser les capacités d'innovation managériale et institutionnelles à l'extérieur de l'entreprise (droits à mobilité, portabilité, sécurisation des transitions, etc.) et à l'intérieur (coaching, entretien et développement de l'employabilité, etc.) peut, non pas inverser le processus de restructuration, mais en compenser, voire en contrer les effets négatifs : précarisation des emplois, dilution des responsabilités...

Cette possibilité et cette pertinence de l'innovation managériale en gestion sociale témoignerait d'un retour du balancier dans les entreprises après avoir joué massivement l'externalisation et la sous-traitance en cascade, avec la « lean production » en charnière. Ayant éprouvé les coûts et les limites du processus, certaines se redirigeraient sur le principe de

réintégrer, au moins en partie, leurs activités et de remobiliser leur potentiel humain, mettant au premier plan une exigence d'appropriation des innovations par les salariés. Le retour, reformulé, du thème de l'entreprise apprenante, en résonance avec celui de responsabilité sociale, confortant une vision de « stakeholders » plus que de « shareholders ».

Au-delà des obligations légales, des bilans sociaux et de l'affichage de la RSE, le retour sur le devant de la scène du management de l'innovation signifierait que les réflexions et les pratiques de mobilisation des salariés de certaines entreprises sont en prise avec les conditions même de fonctionnement de l'organisation productive et de l'innovation produit et process. Un gage d'interactions prometteuses en matière d'organisation du travail et de carrières.

A l'aune des routines efficaces et des blocages persistants, cette perspective « renversante » peut-elle se consolider et se diffuser ? Une interrogation à situer dans le cours actuel de la crise commencée en 2007, financière, puis économique, aujourd'hui sociale, voire morale et politique qui est porteuse d'accélération de changements profonds.

— Qu'en déduire pour la conception des politiques sociales ?

Bernard Greder, Directeur Général Adjoint du Groupe Ortec

Dans un groupe de services comme le nôtre, notre capital le plus précieux, ce sont les femmes et les hommes qui le composent. Nous avons choisi de reconnaître et de valoriser nos meilleurs professionnels qui maîtrisent le métier et avons créé en 2008 un corps d'élite : les « Casques d'Or », nos référents terrain.

Ils jouent un rôle important au sein de leurs agences pour la formation et l'accompagnement sur le terrain, la réflexion en matière de sécurité ou de qualité. Ils peuvent participer au CHSCT, aux choix techniques des investissements. Nous les mettons à contribution sur les problématiques sécurité ou organisation des chantiers. Ils nous font part de leurs retours d'expérience. Ils formulent des propositions d'améliorations ou des innovations techniques.

Nous les désignons annuellement dans les agences sur des critères d'expertise métier, de reconnaissance des pairs, de respect des règles de sécurité, d'attachement au groupe, de transmission du savoir-faire. Ils sont les symboles vivants de la reconnaissance du groupe envers ses meilleurs éléments professionnels et ses métiers.

Nous nous sommes aussi interrogés sur les défis à venir pour notre groupe. Comment accompagner nos nouveaux embauchés ? Comment préparer notre croissance à court terme et renforcer notre compétitivité ? Nous y répondons par un projet d'entreprise, O'METIER, qui consiste à évaluer 2 000 collaborateurs en deux ans pour confirmer et renforcer compétences, savoir-faire et technicité à chaque niveau hiérarchique : opérateurs, maîtrise, encadrement, notre pyramide du savoir.

Nous avons d'abord établi les référentiels pour une dizaine de nos métiers principaux Montage, Levage, Tuyauterie, Soudage, Chaudronnerie... Opérationnels, Casques d'OR et experts métiers ont participé à leur élaboration bâtie autour de nos meilleures pratiques professionnelles. Un impératif : travailler en sécurité et en qualité. O'METIER facilite aussi la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les référentiels établis, nous avons rédigé des questionnaires d'évaluation pour chaque métier pour voir si compétences et savoir-faire étaient maîtrisés par nos salariés. Une tâche difficile : il fallait être technique, soigner la forme pour être compris par tous. Et délicate, car elle a été perçue au départ avec appréhension. Certains se posant la question de leur devenir s'ils n'étaient pas évalués au niveau. Nous avons pris soin de présenter O'METIER et ses enjeux pour gagner la confiance et rassurer. Réunis en groupe pour les évaluations, les salariés se sont pris au jeu, ont découvert la richesse de leur métier.

Chaque salarié a une restitution individuelle pour situer ses points forts et d'amélioration. Tout est fait pour que chaque collaborateur progresse et maîtrise les compétences de son métier en définissant des besoins personnalisés de formation avec le chef d'agence. Tous se sentent fiers d'être reconnus individuellement dans leur métier et sont motivés pour parfaire leurs connaissances.

6. Conclusion

Tout au long de la journée, il a été tout à la fois démontré qu'il y avait place pour innover et renouveler les modèles de gestion, mais aussi admis que nos modes de management constituaient des freins puissants à leur déploiement. La nouvelle donne économique et sociale dans laquelle nous entrons vient renforcer la mise en cause de nos modèles de management et notre vision de l'innovation managériale. Dès lors, il nous faut dépasser les contradictions qui nous freinent et se saisir de la crise pour retrouver des marges de manœuvre.

Propos rassemblés et synthétisés par **Catherine Beilin-Lévi**

cbeilin@entreprise-personnel.com



7. Intervenants

Christian Defélix

Professeur
IAE Grenoble



Jean-Paul Bailly

Président du groupe La Poste
Président d'Entreprise&Personnel



François Dupuy

Sociologue
Directeur Académique du CEDEP -
Insead



Catherine Beilin-Lévi

Directrice de Projets
Entreprise&Personnel
cbeilin@entreprise-personnel.com



Stuart Drew

Executive Vice President,
HCL Technologies



Ariel Da Silveira

Super intendant DRH
Itaipu



Sandra Enlart

Directrice Générale
Entreprise&Personnel
senlart@entreprise-personnel.com



Albert David

Professeur Management
Université Paris Dauphine



Patrick Gilbert

Professeur de GRH
IAE de Paris



Bernard Greder

Directeur général adjoint
Groupe Ortec



Corinne Margot

Directeur Ressources humaines
Soitec



Réal Jacob
Professeur Titulaire
HEC Montréal



Claude Mathieu

Directeur Ressources humaines
Sagem Défense Sécurité



Marianne Laigneau
Directrice Générale Ressources Humaines
EDF Group SA



Pia Mulvad Reksten
LO Union Advisor



Claire Langan
Directrice Excellence Opérationnelle
IBM Canada



François Pichault
Professeur
HEC- Ecole de gestion de
l'Université de Liège



Martine Le Boulaire
Directrice du développement
Entreprise&Personnel
mleboulaire@entreprise-personnel.com



Anne-Charlotte Teglborg
Professeur
Novancia



Rendez-vous

Le 18 janvier prochain

pour notre Université d'Hiver 2013

Performance(s) : (ré)-écrire ton nom

La financiarisation de l'économie, la crise écologique et la mondialisation font vaciller les modèles de performance non seulement des entreprises mais aussi de Etats Nations.

A l'aune de la compétitivité des Etats, certaines politiques montrent la différence : ce sont moins les différentiels du coût du travail qui expliquent les succès mondiaux de certaines économies (Scandinavie, Allemagne...) que l'efficacité du système éducatif, du dialogue social, du système de santé, de la cohésion sociale, des modes de gouvernance des entreprises et de la place de l'innovation dans les économies ouvertes.

Du côté des directions des entreprises, celles-ci se sont de tout temps préoccupées de leur efficacité organisationnelle. Mais la défiance des salariés, notamment en France, à l'égard de l'entreprise s'accroît en engendrant une véritable « crise de confiance » alors que les différentes parties prenantes de l'entreprise (non seulement salariés, mais analystes/investisseurs, pouvoirs publics, consommateurs, sous-traitants...) lui enjoignent de prendre en compte d'autres paramètres que financiers dans la définition de sa performance.

Au fond, tout concourt à démontrer que la définition de la performance globale ou d'entreprise est aujourd'hui en crise.

Comment se doter d'une définition de la performance qui fasse sens commun pour toutes les parties prenantes évoquées ? Quels seraient les acteurs qui auraient vocation à la définir ? Selon quel processus et à quels niveaux de pertinence ?

C'est à l'ensemble de ce débat qu'Entreprise&Personnel vous convie pour sa troisième Université d'Hiver.