

# LES INNOVATIONS MANAGÉRIALES

Donner du sens à la transformation



MANAGEMENT / LEADERSHIP

# LES INNOVATIONS MANAGÉRIALES

Donner du sens à la transformation

Thibaut  
BARDON  
Nicolas  
ARNAUD  
Clara  
LETIERCE

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-078877-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Le mot de...



*Isabelle Aroun, Directrice des Ressources humaines CIC OUEST*

Quand, en 2010, CIC Ouest adhère au projet de Fondation Audencia, la banque et l'école entretiennent déjà des liens étroits, au travers de différents partenariats et notamment d'un cycle de formation destiné aux managers de l'entreprise.

L'accroissement des compétences managériales constitue un enjeu fondamental pour CIC Ouest, dans un environnement organisationnel favorisant l'autonomie d'action et la prise de responsabilité.

Pour CIC Ouest, soutenir la Fondation Audencia participe au positionnement de partenaire majeur de l'économie du territoire, caractérisé par un esprit entrepreneurial très fort. Les grands thèmes mis en avant par la Fondation – RSE, Innovation, Entrepreneuriat – répondent aux mêmes préoccupations que celles de notre banque.

Être membre de la Fondation ne signifie pas seulement être donateur. Cela permet de s'impliquer de façon innovante dans l'enseignement et la formation pour préparer l'avenir. Cela permet aussi de s'enrichir du regard de la recherche sur des thèmes concrets de l'entreprise.

En 2016, CIC Ouest a rejoint la Chaire Innovations Managériales, créée fin 2015, avec pour vocation d'être un carrefour de réflexions sur le thème des Innovations Managériales.

L'amélioration de nos pratiques managériales est une préoccupation permanente et toujours renouvelée dans notre entreprise.

Notre business model est « chahuté » par de nouveaux entrants mais surtout par l'évolution comportementale de nos clients avec l'irruption de technologies modernes dans la communication et la relation client. Tout le système bancaire est en recherche d'adaptation à ces transformations structurelles et bien sûr nous ne faisons pas exception.

Notre conviction : nous sommes au service de nos clients, clients qui constituent, avec nos équipes, notre richesse essentielle.

Améliorer la qualité et la densité de nos relations avec nos clients tout en pérennisant notre résultat est le chemin à emprunter pour consolider durablement notre développement et continuer à investir. C'est le sens qui est donné à tous nos actes quotidiens.

Tracer notre trajectoire vers la banque de demain nous oblige à sortir de nos cadres habituels, à adapter à la fois nos fonctionnements, nos organisations et notre management, tant ces dimensions sont imbriquées et interdépendantes.

Notre démarche de recherche de cette efficacité opérationnelle se veut collaborative et très pragmatique. Cette démarche ne s'appuie pas sur des « recettes » miracles, mais sur une réflexion partagée qui associe nos réalités locales, notre culture d'entreprise et nos objectifs globaux.

Dans le cadre de notre partenariat, les travaux de la Chaire IM réalisés par une équipe dédiée sous la direction de Nicolas Arnaud et Thibaut Bardou ont permis d'étudier l'appropriation par les managers d'un nouveau dispositif organisationnel, afin de mieux les accompagner dans leur nouveau rôle, et d'éviter tout décalage entre discours et pratiques.

Concrètement, ces travaux se sont appuyés sur des enquêtes qualitatives et quantitatives auprès des managers et collaborateurs. Les restitutions ont permis de promouvoir auprès de l'ensemble des acteurs de l'entre-

prise le besoin de créer du sens au travail pour favoriser l'engagement au service du collectif.

L'aboutissement de ces travaux s'est traduit par la mise en œuvre de deux séminaires avec les 250 managers de CIC Ouest sur un mode collaboratif.

Ils ont aussi conduit à réaliser un cas d'école « Construisons la banque de demain grâce aux innovations managériales » avec le soutien de Clara Letierce, doctorante au sein de la Chaire.

Au-delà de la connaissance de l'état de l'art, et de l'élargissement de notre propre vision sur le management, ce partenariat nous a amenés à adapter notre dispositif managérial, et à renouveler nos pratiques de management plus efficacement en prenant mieux en compte les enjeux humains.

Tous nos remerciements à l'équipe de la Chaire IM pour nous avoir accompagnés dans ces transformations et nous avoir aidés à « donner du sens pour manager autrement » !





# Le mot de...



*Jean-Michel Renaudeau, Directeur Général Sepro Group*

## Vers un management symbiotique et hybride : l'Innovation Collaboraisante

### ***Symbiose « entreprise-dirigeant » et connaissance de soi : les clés de l'innovation managériale***

Il existe une réelle symbiose entre le dirigeant et l'entreprise. Je le ressens dans les bons comme dans les mauvais moments. Au plus fort de la crise en 2010, nous avons dû nous amputer de 150 personnes. Malade, j'ai dû me séparer d'une partie de mon ventre cette même année. Troublant. Cette symbiose existe dans la joie comme dans la douleur. Nous parlions d'incarnation, elle fut bien réelle.

Connaître sa vulnérabilité est une force, croyez-moi !

Se connaître, c'est là la clé de l'innovation managériale. C'est ce qui permet de devenir champion du monde. En connaissant mes forces et mes faiblesses, je deviens alors capable de développer dans nos métiers une entreprise produit, globalisée, partenariale, irriguée par des talents évolutifs. Et ça marche : Sepro Group était hier une PME de 250 personnes, aujourd'hui elle est une ETI de 700 collaborateurs. Devenir champion

veut bien dire développer un *business model* et un *people model* visant à la prospérité de l'entreprise, fruit de tous ses acteurs.

Notre prochain cap est d'être numéro un mondial. On ne se refait pas : je reste un compétiteur !

Je me suis créé le monde professionnel qui me convient : multilingue, multiculturel, ouvert sur les technologies et le monde de demain. Le monde des grands champions économiques. J'aime tout autant discuter avec les ouvriers de Sepro, comme mon père le fut, ou saluer la femme de ménage qui entre le soir dans mon bureau. Ma mère le fut. J'ai beaucoup de chance de pouvoir être ainsi à l'aise dans « tous les mondes du monde ». Je crois que cette hybridation personnelle réussie est le nouveau challenge de Sepro Group. Le storytelling de succès réussira par le croisement fertile des profils scientifiques, littéraires, juridiques, etc. ; des cultures latines, anglo-saxonnes, japonaises, etc. ; du contrôle fort et du contrôle relâché du management en fonction des situations... pour donner toujours plus d'attention à nos clients. L'hybridation sera la nouvelle culture de notre communauté Sepro Group. Devenir une société unique... parce que multiple !

### ***Collaboraissance et hybridation : l'innovation managériale chez Sepro Group***

Collaboraissance® : ce terme de mon invention reflète bien mon état d'esprit entrepreneurial, ouvert et arborescent à partir d'une première opportunité. La Collaboraissance® est une hybridation : la vraie collaboration, entre collaborateurs et avec les sociétés partenaires, crée de l'intelligence collective, de l'empathie, de l'innovation et de la croissance. Je suis fier de la capacité de Sepro Group à développer constamment de la Collaboraissance®.

L'économie de la confiance durable et de l'innovation collaborative, combinée à l'économie de la connaissance, avec Audencia en management et Carnegie Mellon en technologie, a créé de l'hypercroissance

pour Sepro Group. Et ça marche ! Grâce à la Collaboraissance<sup>®</sup>, notre chiffre d'affaires est passé de 25 M€ en 2009 à 133 M€ en 2018 !

La Collaboraissance<sup>®</sup> forme une stratégie émotionnelle de la relation. Mise en œuvre et incarnée par le dirigeant, elle a engendré la renaissance de Sepro après 2009. De la valeur fut détruite par la crise ; notre rebond vient de cette renaissance collective, source de connaissances et de croissance. Elle est créatrice de richesses.



# Sommaire



<b>Le mot de... Isabelle Aroun</b>	V
<b>Le mot de... Jean-Michel Renaudeau</b>	IX
<b>Introduction</b>	1
<b>Chapitre 1 ■ Les innovations managériales post-bureaucratiques</b>	7
Les innovations managériales post-bureaucratiques : continuité et rupture	8
Quelques exemples d'innovations managériales post- bureaucratiques	12
Penser l'adoption et mettre en place les innovations managériales	25
Les 6 « commandements » des innovations managériales	41
<b>Chapitre 2 ■ Comment les salariés font-ils sens         des innovations managériales</b>	59
Un engouement généralisé ?	62
Réinventer le management ?	70
Les générations Y et Z : vers un management radicalement différent ?	81
<b>Chapitre 3 ■ Le rôle des managers intermédiaires</b>	95
Vers la fin du management intermédiaire ?	96
Les cinq équilibres du management intermédiaire	108
Manager le management intermédiaire ?	114

<b>Chapitre 4 ■ Le dirigeant : moteur de l'innovation managériale</b>	127
De l'homme providentiel au dirigeant visionnaire	128
Les dirigeants français et l'innovation managériale	132
L'histoire singulière d'un dirigeant lors d'un projet d'innovation managériale	138
Comment devenir un moteur de l'innovation managériale ?	146
<b>Conclusion</b>	163
<b>Bibliographie</b>	167
<b>Table des figures et des tableaux</b>	183
<b>Table des matières</b>	185

# Introduction



## Les innovations managériales, de quoi parlons-nous ?

Flexibilité, réactivité, agilité, transversalité... Tout le monde s'accorde à dire que nos entreprises doivent se réinventer pour gagner en compétitivité. Cela est d'autant plus vrai que notre environnement évolue toujours plus rapidement : globalisation de la concurrence, progrès technologiques, consommateurs de plus en plus informés, exigeants et acteurs de leur consommation, ou encore cadres légaux qui se complexifient, ne sont que quelques-unes des tendances actuelles qui imposent aux entreprises de nouveaux challenges.

Dans ce contexte, les entreprises doivent questionner leurs modes d'organisation et d'animation, afin que ces nouvelles exigences deviennent des opportunités de faire la différence et non des menaces qui les pénalisent. Il n'est donc pas étonnant que l'innovation managériale soit au centre des débats !

On constate en particulier que de plus en plus d'entreprises adoptent des démarches d'« Empowerment »<sup>1</sup> afin de répondre aux nouveaux défis qui se présentent à elles. Quel qu'en soit leur nom, ces innovations

---

<sup>1</sup> La notion d'« Empowerment », souvent traduite par « autonomisation », consiste à accorder davantage de responsabilités (ou de pouvoir) à un individu afin qu'il puisse agir sur son environnement tout en améliorant sa condition (Calvès, 2009).

managériales fonctionnent toutes sur le même principe, puisqu'elles cherchent à introduire dans l'entreprise des modes d'organisation mais également une culture d'entreprise qui encouragent les salariés à prendre des initiatives, à assumer plus de responsabilités et à être force de propositions. Il s'agit de rompre avec la logique de l'entreprise bureaucratique – caractérisée par une organisation hiérarchique et une culture de l'obéissance aux règles – pour s'orienter vers un modèle collaboratif et intrapreneurial.

L'objectif est double :

- D'une part, libérer les énergies de l'entreprise en permettant à chaque salarié d'exprimer pleinement son potentiel au service du collectif, et donc de contribuer au maximum à la performance économique.
- D'autre part, permettre aux salariés de s'épanouir davantage au travail en les affectant à des tâches plus intéressantes, en leur donnant l'opportunité de monter en compétences et en leur permettant de gagner en employabilité.

La promesse attachée à ces démarches d'Empowerment est donc d'introduire un nouveau pacte social dans l'entreprise, qui réconcilierait performance économique et performance sociale.

Dans ce cadre, de plus en plus de dirigeants d'entreprise s'emparent du sujet et font de l'innovation managériale leur priorité. Certains se proposent même d'aider les autres entreprises à renouveler leurs pratiques de management, en témoignant de la façon dont ils ont eux-mêmes réussi à réinventer leur entreprise<sup>1</sup>. De nombreux cabinets de conseil occupent également le terrain en développant des méthodologies pour aider les entreprises à faire évoluer leurs modes de fonctionnement et leur culture d'entreprise afin de favoriser l'Empowerment et rendre ainsi leur organisation plus agile.

---

<sup>1</sup> Voir par exemple les témoignages du leader libérateur de Favi, Jean-François Zobrist intitulés « La Belle Histoire de Favi » ou encore la conférence d'Alexandre Gérard, leader libérateur de Chronoflex, intitulée « Et si les entreprises libérées pouvaient changer le monde ? » présentée à Rennes en 2015.



Ils proposent en permanence de nouvelles innovations managériales censées être toujours plus efficaces, mais participent également activement à la diffusion d'innovations existantes. Certains cabinets se présentent même comme des « cabinets de conseil en innovations managériales », ce qui est révélateur de l'importance prise par cette thématique.

La communauté académique est également très active sur le sujet, à l'image des auteurs de ce livre qui ont constitué une Chaire d'Enseignement et de Recherche dédiée aux innovations managériales, véritable carrefour de réflexion sur le sujet. De façon générale, l'intérêt de la communauté académique pour les innovations managériales n'a d'ailleurs cessé de s'accroître au fil du temps.

Qu'on en juge : si seulement 14 articles académiques ont été publiés sur ce thème entre 1991 et 1996 dans les revues internationales, on dénombre 789 recherches dans les mêmes revues et dans le même laps de temps vingt ans plus tard, soit entre 2011 et 2016.

Plus largement, la figure 1 ci-après montre que le nombre d'articles publiés par la communauté académique sur les innovations managériales a crû de manière exponentielle ces soixante dernières années.

Enfin, on constate une tendance similaire dans les médias généralistes qui se font de plus en plus l'écho des innovations managériales mises en place dans les entreprises ainsi que des nouvelles tendances en management.

La figure 2 illustre cela très clairement en montrant que le nombre d'articles parus sur le thème de l'innovation managériale dans la presse internationale grand public a explosé ces quarante dernières années.