LA BOÎTE À OUTILS

DE

L'INNOVATION MANAGÉRIALE

LA BOÎTE À OUTILS

DE

L'INNOVATION MANAGÉRIALE

David Autissier Emily Metais-Wiersch Jean-Marie Peretti



Suivi éditorial : Marie-Cécile de Vienne Fabrication : Anne Pachiaudi Mise en page : Belle Page

Conception de couverture : mokmok.agency

 $Cr\'{e}dits\:iconographiques: @\:Viktoria\:Kurpas-Shutterstock$

Couverture: Elizabeth Riba

DANGER

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^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autori-

sation 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 (ĆFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

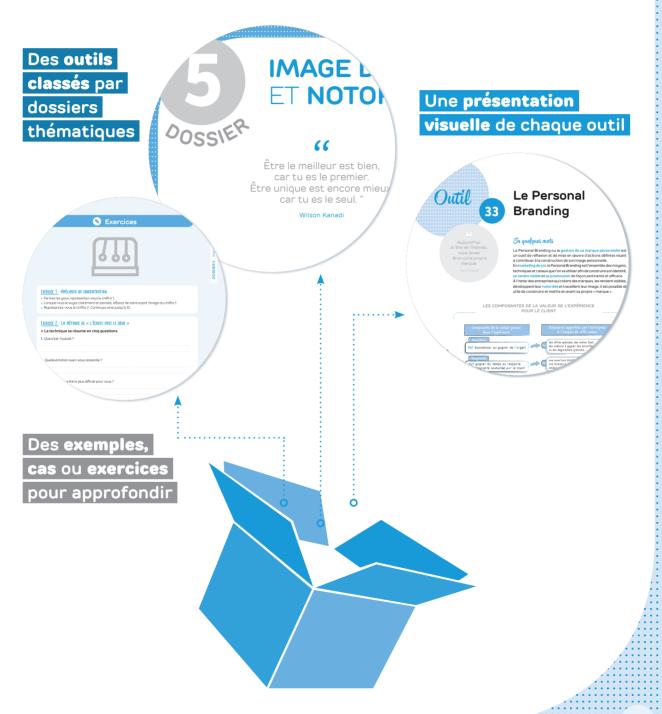
Nouvelle présentation, 2022 © Dunod, 2019 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff www.dunod.com 978-2-10-084630-6

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.

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils



La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

MANAGEMENT LEADERSHIP

Aailité

Dir. N. Van Laethem

Chef de projet, 3º éd.

J. Maes. F. Debois

Conduite du changement et de la transformation, 2º éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, et al.

Innovation managériale

D. Autissier, E. Métais-Wiersch, J.-M. Peretti

Intelligence collective, 2º éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

Leadership, 2e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management

Dicecca, P. Guillou

Management à distance

S. Levillain Desmarchelier

Management transversal, 2e éd.

J.-P. Testa, B. Déroulède

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Manager leader

P. Bélorgey, N. Van Laethem

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Organisation, 3º éd.

B. Pommeret

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Acheteur, 3º éd.

S. Canonne, P. Petit

Analyse des données

Consultant, 2º éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle

Gamification

A. Duarté, S. Bru

Innovation, 2e éd.

G. Benoit-Cervantes

Lean, 2e éd.

Négociation, 2e éd.

P. Stern. J. Mouton

Stratégie, 4º éd.

B. Giboin

Supply chain, 2º éd.

A. Perrot, P. Villemus

GESTION/FINANCE/COMPTABILITÉ

Auditeur financier. 3º éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmint

Comptabilité, 3º éd.

Contrôle de gestion

Qualité, 4º éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Responsable financier, 3e éd.

Santé - Sécurité - Environnement, 4º éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

RESSOURCES HUMAINES FORMATION

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3º éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

CSE. 2º éd.

A.-L. Smaguine

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Facilitation

E. Brunet, A. Monot

Formateurs, 4º éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, et al.

Gestion des conflits. 3º éd.

J. Salzer, A. Stimec

Ressources Humaines, 3º éd.

A. Haegel

Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

MARKETING / COMMUNICATION

Communication, 4e éd.

B. Jézéguel, P. Gérard

Community manager, 2º éd.

Conférencier, 2º éd.

C. Morlet, B. Deloupu

Écrire pour le web, 2e éd.

Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin

Génération de Leads

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud

Instagram

LinkedIn

Marketing, 4e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Marketing digital, 2e éd.

S. Truphème, P. Gastaud

Marketing vidéo

T. Gasio

Podcast

Réseaux sociaux

SEO

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Commercial, 3º éd.

P. Bélorgey, S. Mercier

E-commerce, 2e éd.

Expérience client, 3º éd.

L. Chabru, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

C. Meneghetti, J.-C. Millois

ENTREPRENEURIAT

Création d'entreprise, éd. 2022

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

Freelance

S Moran

Levée de fonds

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, et al.

EFFICACITÉ / BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Micro-entrepreneur, 2e éd.

C. Selmer, J. Hellart.

Améliorer sa mémoire

et sa concentration X. Delengaigne, C. Maitre

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi Bien-être au travail, 2º éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Créativité. 3º éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Développement personnel

L. Lagarde Écrits professionnels

V. Le Broussois

Efficacité professionnelle, 2e éd.

Gestion du stress, 2e éd.

G. du Penhoat Gestion du temps. 2º éd.

Intelligence émotionnelle, 2º éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Mind mapping, 2º éd. X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Orthographe

A. Ponsonnet

Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

Prendre la parole en public

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Relaxation

L. Histel-Barontini

Santé au travail

C. Vaseu Soft skills

N. Van Laethem, J-M Josset

Remerciements

Cet ouvrage a été formalisé dans le cadre des travaux de recherche-action de la chaire ESSEC IMEO (Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle).

Nous remercions tous les partenaires entreprises de cette chaire :

CD&B

Covea

Enedis

Eurogroup Consulting

Humanis

Orano

Renault Nissan Consulting

Thales

Nous remercions également l'ISD (Institut de la Sociodynamique) avec lequel nous organisons, dans le cadre de l'ESSEC, le Campus de l'Innovation Managériale depuis 2017.

Avant-propos

66

Pour changer les organisations, commençons par changer le management.

'ouvrage que nous vous proposons traite de la notion d'innovation managériale d'un point de vue pratique et opérationnel. Il ne s'agit pas de vous proposer un contenu théorique mais de vous donner des outils pour rendre l'innovation opérationnelle et surtout initier dans vos organisations des démarches et des expérimentations d'innovation managériale.

Cet ouvrage est une ressource pour vous permettre de répondre à la question suivante : comment faire de l'innovation managériale dans mon entreprise, que cela soit au niveau d'une équipe, d'un service ou de toute l'entreprise ?

En réponse aux exigences d'innovation et aux évolutions sociétales, l'innovation managériale propose de repenser les pratiques de management en développant l'autonomie, l'engagement et la responsabilité des différentes parties prenantes.

Répondre au désir de participation

Dans la société et les organisations, la notion de participation n'a jamais été aussi forte. Par participation, nous entendons l'accroissement du nombre de parties prenantes aux processus d'évaluation, de décision et de création. Les principales explications peuvent être résumées par les points suivants :

- L'effet Dolto : en lien avec les travaux de Françoise Dolto sur l'éducation, l'enfant est reconnu comme un être singulier et l'explication prévaut sur l'injonction. Ce mode éducatif, largement diffusé, se matérialise par des adultes en attente d'explications qui souhaitent être reconnus.
- 80 % d'une classe d'âge au baccalauréat à la fin des années 1980 a conduit au développement de l'enseignement supérieur et à l'évolution de chaînes de pouvoir institutionnelles.
- Les réseaux sociaux ont habitué les personnes à commenter, donner leur avis et mobiliser des groupes.

Ce ne sont que des éléments explicatifs parmi tant d'autres. Aujourd'hui le désir de participation est une composante de nos fonctionnements collectifs. Un des enjeux des systèmes sociaux consiste à construire des pratiques qui permettent une vraie expression alimentant un processus de progrès sur les systèmes et fonctionnements collectifs.

L'innovation managériale : une manière de changer les organisations

La société et le monde de l'entreprise vivent aujourd'hui un point de bascule entre les fonctionnements hérités du monde industriel et ceux, en cours de construction, qui se veulent plus collaboratifs.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à rechercher de nouveaux modèles de management pour répondre à ces attentes.

La notion d'innovation managériale répond à cet objectif de transformation des modes de management. Le modèle hiérarchique en commande/contrôle montre ses limites face aux technologies digitales et à l'évolution sociétale pour développer l'engagement des salariés et répondre au besoin d'innovation.

L'innovation managériale permet de faire évoluer les systèmes organisationnels en adoptant de nouveaux modes de coopération et de collaboration.

Des techniques comme le codéveloppement, le design thinking, les ateliers participatifs ou les réseaux apprenants permettent aux acteurs d'écrire eux-mêmes de nouveaux scripts managériaux au service du bien-être et de la performance collective.

Six dossiers pour saisir l'essentiel

Six dossiers développent les outils et méthodes permettant de prendre en compte les dimensions principales de l'innovation managériale :

- 1. Les fondamentaux du management challengés
- 2. La révolution de l'innovation managériale
- 3. Les nouvelles formes d'organisation
- 4. Les techniques de l'innovation managériale
- 5. Les ateliers participatifs
- 6. Pilotage de l'innovation managériale

Sommaire des vidéos

Certains dossiers sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

- Arbre de la transformation (outil 10)
- Holacratie (outil 24)
- Switch lab (outil 37)
- Arbre à personnages (outil 53)

Sommaire

	Remerciements	
	Avant-propos.	
DOSSIER 1	LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT CHALLENGÉS Outil 1 Les images de l'organisation Outil 2 Le modèle commande/contrôle Outil 3 La matrice de leadership Outil 4 Les trois sous-systèmes de l'organisation Outil 5 La grille MBTI Outil 6 La théorie des organisations Outil 7 Le cycle de vie des organisations Outil 8 Le continuum leader/manager Outil 9 La matrice de coopération de Simmel Outil 10 L'arbre de la transformation(avec la vidéo □ Util 10 L'arbre de la transformation(avec la vidéo □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □	14 16 18 20 22 24 26 28
DOSSIER 2	LA RÉVOLUTION DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE Outil 11 Définition de l'innovation managériale Outil 12 La matrice de l'innovation managériale Outil 13 La pyramide de l'innovation Outil 14 Les quatre besoins de l'engagement Outil 15 Les responsabilités de l'entreprise Outil 16 L'éthique de l'organisation Outil 17 La roue de l'innovation managériale Outil 18 Les trois niveaux de l'innovation managériale	36 38 40 42 44 46 48
DOSSIER 3	LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION Outil 19 La typologie libérante des organisations Outil 20 Des cadres pour repenser l'organisation et le leadership Outil 21 Le changement managérial Outil 22 L'échelle de delivery Outil 23 La sociocratie (avec la vidéo Outil 24 L'holacratie Outil 25 Le management agile Outil 26 L'ambidextrie Outil 27 La grille interculturelle du changement Outil 28 La deuxième frontière organisationnelle Outil 29 Le manager connecté Outil 30 La symétrie des attentions Outil 31 L'expérience collaborateur Le sensemaking, modèle de la création de sens	54 56 58 60 62 64 66 68 70 72 74 76 80 82
DOSSIER 4	LES TECHNIQUES DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE Outil 33 Le hackathon Outil 34 Le design thinking Outil 35 La value proposition Outil 36 Le golden circle	88 90 92

		(avec la vidéo 📆).	
		boratif	
		ent visuel	
		ppement	
		apprenants	
		omex	
	• Outil 46 Le corporate	hacking	118
DOSSIER 5	LES ATELIERS PARTIC	IPATIFS	120
	· Outil 47 Le modèle de	Kolb	122
	• Outil 48 Le modèle SE	CI	124
	• Outil 49 Le processus	d'animation collaborative	126
	• Outil 50 Les principes	collaboratifs	130
		on collective	132
	• Outil 52 La matrice de	es ateliers participatifs	134
		e à personnages (avec la vidéo 🐺)	
		e à idées	138
		d boat	140
		de corde	142
		1	144
		rritants	146
		guerite sociologique	148
	• Outil 60 L'atelier scén	ario rose et scénario noir	152
DOSSIER 6	PILOTAGE DE L'INNOV	ATION MANAGÉRIALE	154
	• Outil 61 Finalités et u	se case des innovations managériales	156
		rs de pilotage d'une innovation managériale	
		ne d'innovation managériale	
		ation map	
		sociales	
		u changement	
	0 14	rospective	
	Conclusion		179
	3 F		



LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT CHALLENGÉS

66

Ce n'est pas la technique qui représente le vrai danger pour la civilisation, c'est l'inertie des structures.

Louis Armand



epuis plus de cinquante ans, la littérature en management s'est focalisée sur la stratégie comme élement déclencheur du design organisationnel (organisation et management) en réponse à l'environnement. Les théories de la complexité, l'émergence du digital et les sociologies participatives ont montré les limites de ces approches à la fois déterministes et imposées. Avec l'objectif de participer à la décision et de construire des systèmes de production efficaces et responsables (humainement et écologiquement), la notion d'innovation managériale s'impose comme une manière de repenser le management commande/contrôle.

Répondre aux attentes de participation

CO DI (Collaboratif et Digital) désigne les enjeux actuels auxquels l'entreprise doit répondre. Le collaboratif est une évolution sociétale qui vise à associer de multiples parties prenantes à la décision. Le digital est au cœur de nombreuses transformations avec un paradoxe : la société et les individus sont parfois en avance sur les entreprises. Les organisations développent des plans de digitalisation dans une logique de business

développement mais aussi pour le développement de l'efficacité et du bien-être interne.

OP IN (Optimisation et Innovation) définit les stratégies des entreprises. Les entreprises mènent en parallèle des programmes d'excellence opérationnelle pour optimiser les processus en termes de coûts et de qualité et des programmes de développement des innovations pour construire le business de demain. Or le processus d'innovation ne s'instrumentalise que de manière partielle. Il faut travailler sur les postures et l'engagement des acteurs.

Construire un management pour l'intelligence collective

Le management est un ensemble de pratiques qui visent à faire coopérer des personnes sous contraintes de temps et de ressources pour la production d'un bien ou service. L'innovation managériale consiste à inventer de nouvelles pratiques de management en lien avec les attentes sociétales. La coopération, définie comme la convergence des buts partagés (ce que l'on fait ensemble) et le fait de s'apprécier, est au cœur du management. L'innovation managériale vise à expérimenter des pratiques qui développent la coopération en tenant compte des évolutions sociétales.

. Les outils Les images de l'organisation Le modèle commande/contrôle 16 La matrice de leadership 18 Les trois sous-systèmes de l'organisation 20 La grille MBTI 22 La théorie des organisations 24 Le cycle de vie des organisations 26 8 Le continuum leader/manager 28 La matrice de coopération de Simmel 30 10 L'arbre de la transformation 32



Outil

1

Les images de l'organisation

Ne crains pas d'avancer lentement, crains seulement de t'arrêter. Proverbe chinois

En quelques mots

En 1986, Gareth Morgan proposait de décrire une organisation telle qu'une entreprise sous forme d'images dans un souci pédagogique mais aussi pour montrer la complexité et l'hétérogénéité d'un objet que l'on nomme entreprise ou de manière plus abstraite organisation. Cela permet de montrer les différentes facettes d'une organisation et ainsi de comprendre un fonctionnement complexe. À travers un processus d'« imaginisation », l'organisation peut être comprise sous plusieurs perspectives donnant des clés de lecture à tous ceux qui veulent la comprendre et la gérer.

LES IMAGES DE L'ORGANISATION



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les huit images proposent des lectures différentes d'une organisation, c'est-à-dire un ensemble de personnes et de moyens organisés pour la réalisation d'une production donnée. Ces huit grilles de lecture donnent corps à la notion d'organisation avec différents points de vue qui sont ceux des parties prenantes.

Contexte

Les huit images de l'organisation ont été proposées par le professeur Gareth Morgan, chercheur émérite de l'Université de York (Toronto, Canada). Elles sont traitées dans *Images of Organization* (1986) et reprises en partie dans le principe d'« imaginisation » que l'auteur propose dans *Imaginization:* New mindsets for seeing, organizing and managing.



Étapes

- **1. Une machine**: L'organisation a des objectifs concrets, des rôles, des responsabilités, une organisation du travail en tâches, des compétences, des standards et des dispositifs de contrôle.
- 2. Un organisme : En opposition à l'image mécanique, l'organisation est perçue sous une perspective organique, voire biologique. Celle-ci s'inscrit sous les théories de l'évolution et du cycle de vie où l'organisation doit être adaptée à ses environnements changeants. Les approches managériales systémiques et axées sur les relations humaines prennent de l'importance.
- 3. Un cerveau : Tels les deux hémisphères cérébraux, une organisation met en interaction des structures différentes et complémentaires : l'humain et la technique. La prise de décision, fondée sur le traitement des informations, est l'objectif de cette perspective.
- **4. Une culture**: Cette image met à l'avant-plan l'analyse des croyances, des rites, des symboles et des valeurs portés explicitement ou implicitement par les groupes de personnes au sein d'une organisation.
- **5. Un système politique** : Les notions de conflit et de pouvoir sont centrales à cette image. L'employé et

l'organisation ont chacun leurs intérêts et il importe que les deux parties soient en adéquation.

- **6. Une prison du psychisme** : L'organisation est un ensemble de représentations cognitives conscientes et inconscientes chez ses membres. Cette image stipule que l'on ne peut agir et transformer l'organisation que par rapport aux perceptions.
- 7. Un flux de transformations : Continuité et changement sont donc constants afin de maintenir l'identité du système tout en le régénérant par rapport à son environnement.
- 8. Un instrument de domination : L'organisation, telle la société, n'échappe pas aux enjeux de la domination d'une minorité imposée à une majorité. Les structures bureaucratiques, la quête d'efficacité, les visées normalisatrices et les dispositifs de contrôle qui en découlent peuvent amener à reproduire les phénomènes de classes sociales.

Méthodologie et conseils

Les huit images peuvent constituer des grilles de lecture pour diagnostiquer une organisation. Chacune de ces images apporte une représentation distincte même si elles sont complémentaires. L'analyse requiert d'être complète pour englober toutes les dimensions qui définissent une organisation.

Avant de vous lancer...

- Les huit images sont une manière de lire une organisation et de comprendre son fonctionnement.
- V Les dimensions de pouvoir et de culture sont présentes tout comme celles sur le fonctionnement rationnel et formel plus communément mises en avant.
- ✓ Les images constituent une définition de la complexité d'une organisation en ne privilégiant pas une dimension par rapport à une autre.
- ✓ Les images sont des éléments constitutifs de ce que l'on nomme la dynamique organisationnelle, un mouvement qui s'organise dans et pour l'action.

Outil

2

L'art le plus
difficile n'est pas
de choisir les hommes
mais de donner aux
hommes qu'on a choisis
toute la valeur qu'ils
peuvent avoir.
Napoléon Bonaparte

Le modèle commande/contrôle

En quelques mots

Le modèle commande/contrôle hiérarchique a été inspiré des organisations militaires et religieuses. Il donne aux managers une fonction de régulateur dans un système où les ordres sont pris par le haut de la structure hiérarchique. Cette fonction de régulation d'application a été, entre autres, définie par Fayol par cinq objectifs: prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Ces objectifs et le modèle commande/contrôle trouvent des limites par rapport aux besoins collaboratifs et d'innovation. Mais n'oublions pas que ce modèle a permis de faire fonctionner des organisations avec performance et que tous les systèmes ont des besoins de structuration, notamment en termes de gouvernance.

LE MODÈLE DE FAYOL

