

# CERCLE DE L'INNOVATION

## NEWSLETTER

N°6 | Novembre 2016

Au sein de la Fondation Paris-Dauphine le Cercle de l'innovation est une plateforme collaborative Université - Entreprises dédiée à la recherche sur l'innovation en management.

## Management : innover contre le côté obscur ?

J'ai enseigné pendant plusieurs années un cours intitulé « Management et comportement dans les organisations ». Mes deux séances préférées étaient celle sur les dérives du leadership et une autre au cours de laquelle je soumettais les étudiants à des exercices pratiques à partir de situations de management apparemment banales et indignes du niveau hiérarchique auquel ils se destinaient ! Lorsqu'on étudie les dérives du leadership (voir par exemple les travaux de Kets de Vries et Miller, dans les années quatre-vingt-dix), on voit des dirigeants autoritaires qui finissent par s'entêter sur leurs positions et écarter toute opposition. On croise des leaders narcissiques qui font sur leurs subordonnés des transferts en hostilité (« ces idiots sont tous acharnés à ma perte ») ou qui génèrent de la part de leurs collaborateurs des transferts en idéalisation et perdent tout esprit critique (« le chef est tellement génial »). On parle de « facteur F » (F comme failure), une sorte de principe de Peter selon lequel d'excellents adjoints peuvent se révéler de mauvais dirigeants. On observe de fascinants phénomènes de « folie à deux ou à plusieurs », avec des équipes qui partagent progressivement des visions déconnectées de la réalité. On découvre, dans la vie quotidienne des organisations ou dans les livres de Marie-France Hirigoyen, des managers harcelants ou harcelés, des comportements bien inutilement cyniques, violents, cassants, dominateurs,

des systèmes de management toxiques. On reste incrédule devant des managers incapables, par incompetence ou par jalousie, de mettre à profit le potentiel d'engagement et d'innovation de leurs équipes.

Il faut, bien sûr, s'en indigner. Face à tant de mauvais management, face à un tel gâchis, soyons, à l'instar des #économistes atterrés, les #profs-de-management-en-colère ! Mais, au-delà de l'indignation, comment agir en amont ? D'abord, éduquer et entraîner ! Les exercices de mise en situation évoqués plus haut peuvent être une première étape : ils consistent à reprendre, très simplement, les choses au niveau le plus élémentaire. On peut commencer par des situations non pathologiques. Par exemple : « vous êtes manager d'une équipe et, un matin, deux de vos collaborateurs, un peu gênés, viennent vous informer qu'ils n'arrivent plus à gérer un de leurs collègues, qui depuis plusieurs mois s'est mis à boire avec excès. Que faites-vous ? ». On peut ensuite « corser » un peu les choses : « vous êtes manager et, devant tout le monde, au cours d'une réunion, un de vos subordonnés se fait, apparemment sans raison, traiter comme un moins que rien par le grand chef. Que ressentez-vous, et que faites-vous ? ». On peut multiplier les cas. Ce qui est frappant, c'est que les étudiants sont en général désarçonnés par ces mises en situation « bassement pratiques ». Or la discussion – animée ! - que l'on peut

avoir à partir de leurs réactions et suggestions est passionnante, très instructive, et source d'apprentissages. Bien sûr, tout cela constitue une pâte à manier avec délicatesse, tant elle combine d'ingrédients sensibles. Mais, au bout du compte, il y a eu implication, confrontation à une situation pratique - même si c'est en mode simulé - et, surtout, on a établi, restauré, fait passer des valeurs. Une sorte de cours « d'instruction managériale », par analogie avec l'instruction civique. Assumons, en tant que professeurs de management, qu'il nous incombe aussi – faut-il le rappeler ? - de traiter de la partie « humanités » et pas seulement « technologie », du management, pour reprendre les termes de Peter Drucker. Et la traiter par des mises en situation, pas seulement par l'exposé de théories.

Pourrait-on faire plus ? Imaginer des dispositifs de management qui rendent quasi-impossibles ces comportements et ces systèmes négatifs ? Ces situations sont un vrai défi pour l'innovation managériale ! Les basiques du management, c'est aussi une éducation aux rapports humains, une culture de la générosité et du respect mutuel, de l'autorité partagée et de la responsabilité : manager, disait Barnard, c'est cultiver la responsabilité chez les autres. Innovation managériale et retour aux fondamentaux pour faire reculer le mauvais management : un beau programme pour le Cercle de l'Innovation !

Albert David

Directeur du Cercle de l'innovation

Edito

Partenaires entreprises du Cercle de l'innovation



## RETOURS SUR...

## Les Rencontres de Cargèse

Retour sur le séminaire annuel de réflexion scientifique et de prospective stratégique des partenaires entreprises et chercheurs du Cercle de l'innovation, qui a eu lieu du 28 septembre au 1er octobre 2016 à l'Institut d'Etudes Scientifiques de Cargèse (IESC).

Dans un article paru dans Journal of Management en 2014, Jean-Marie Bartunek et Sarah Lynn Rynes rappellent que la nature et l'intensité des liens entre la recherche en management et les pratiques du management sont des questions qui, depuis les années 1950, ont beaucoup préoccupé les chercheurs comme les praticiens. Certains débats, fameux, entre rigueur et pertinence, en théorie des organisations, ont d'ailleurs été des marqueurs de cette préoccupation.

Le Cercle de l'Innovation est un dispositif qui est au cœur de l'attention portée à cette question. Le séminaire de Cargèse du Cercle est d'ailleurs une manifestation concrète du genre d'imbrication entre recherche et pratique qu'il est possible de concevoir en management. Elle en est même probablement une modalité extrême tant, à chaque édition du séminaire, les participants semblent peiner à clairement séparer les apports académiques des contributions des managers (et vice et versa). L'édition 2016 du séminaire n'a pas échappé à ce vertueux et recherché travers.

Pour le renforcer, elle a été organisée dans un esprit de diversité des intervenants (chercheurs, consultants, managers) autant que dans un esprit de variété des sujets et des thématiques.

L'une des thématiques, introduite par Sonia Adam-Ledunois (Université de Rouen) a concerné l'innovation sociale et les innovations managériales à impact social. Kevin Levillain (MINES ParisTech) nous a parlé de nouvelles formes juridiques de sociétés, les entreprises à mission, qui visent à engager les actionnaires sur une finalité collective d'ordre social ou environnemental. Benjamin Lependeven (CNAM) et Michel Poix (Université Paris-Dauphine) ont abordé les Social Impact Bonds (contrats à impact social), outils financiers innovants, qui permettent d'envisager d'une nouvelle manière le financement, mais aussi la conception de nouvelles politiques sociales à destination des populations les plus fragiles.

Un autre temps du séminaire a été consacré au thème des relations entre grands groupes et start-up. Cela a été l'occasion pour Antoine Thuillier (Université Paris-Dauphine), de présenter une recherche en cours sur le thème, se proposant d'analyser les modalités et les conditions des partenariats grands groupes / startups mutuellement bénéfiques et d'identifier des méthodes d'intermédiation innovantes. Cette présentation a été complétée par un échange autour d'une table ronde préparée et animée par Emilie Canet (Université Paris-Dauphine) et Sophie Hooge (MINES ParisTech), et réunissant Nicolas Monomakhoff (MNM Consulting), David Sardas (Crédit Agricole Assurances) et Dominique Laousse (SNCF).

Les relations entre grandes entreprises et startups se mettent souvent en place avec l'objectif d'innover différemment, de façon plus agile. Les communautés d'innovation et les espaces de travail innovants sont



conçus dans cette perspective. Matt Fuller (Université Paris-Dauphine) a présenté une recherche sur ces espaces que les entreprises créent, dédiés à l'innovation et proposant de nouvelles façons de travailler. Dominique Levent (Renault) a proposé un retour d'expérience sur une communauté d'innovation que Renault a progressivement mis en place depuis 2007. Cette communauté a regroupé des personnels experts métiers et des personnels des départements innovation, produit, design, RH, achats, etc., plusieurs dizaines d'entreprises de tous secteurs, des consultants en innovation et des chercheurs académiques.

C'est aussi un retour d'expérience que nous a proposé Serge Perrot (Université Paris-Dauphine) sur un autre thème, puisqu'il est revenu sur les objectifs et les travaux de l'Observatoire de

l'Engagement, un lieu d'échange mis en place il y a 2 ans, réunissant entreprises, experts, cabinets de conseils et chercheurs. Ce retour a permis d'aborder les facteurs qui expliquent aujourd'hui l'engagement au travail, un fondamental de la vie des organisations et du management.

Dans l'univers des pratiques de management innovantes, réinterroger les fondamentaux paraît en effet avoir une utilité. Au fond, innover en management, n'est-ce pas proposer des recombinaisons singulières d'un ensemble stable de principes, de fonctions, de rôles, etc.? Albert David (Université Paris-Dauphine) et Sébastien Damart (Université Paris-Dauphine) ont proposé un espace de réflexion sur les fondamentaux et les invariants en management : une occasion d'échanges en ateliers entre chercheurs et praticiens pour tenter de cerner mieux ce qui « jamais ne varie en management ».

Pour marquer encore un peu plus la dimension diverse, riche et colorée du séminaire, sa conclusion s'est faite sur un atelier consacré à la méditation. Cet atelier, animé par Yasmine Saleh (Université Paris-Dauphine), a permis de terminer le séminaire sur une « note zen ». Il a surtout lancé une discussion sur un type de pratique auquel les entreprises font de plus en plus recours. Une occasion d'échange et de prise de recul critique sur un objet de management présumé innovant. En somme, le rôle et la fonction d'un dispositif tel que le Cercle de l'Innovation.

### Séminaire innover en management

#### Organiser le design thinking : leçons de 10 ans d'ateliers d'innovation

Albert David, Professeur à l'Université Paris-Dauphine, Directeur du Cercle de l'innovation est intervenu le 05 Octobre 2016, dans le cadre du cycle des séminaires « Innover en management » du Cercle de l'innovation.

Les théories formelles de la conception, dont la théorie C/K, ont permis de modéliser les raisonnements de conception et de repérer les moments de ces raisonnements qui ont un potentiel d'innovation. L'équipe du CGS de Mines-Paristech et l'équipe DRM M-Lab de l'Université Paris-Dauphine, en collaboration avec plus d'une vingtaine d'entreprises et consultants partenaires, ont progressivement conçu et expérimenté des ateliers d'innovation inspirés de ces théories formelles de la conception : "Nous avons ainsi appris très concrètement à fabriquer des concepts projecteurs, à explorer des réseaux d'analogies, à travailler les idées pour qu'elles atteignent le niveau où s'exprime leur potentiel de valeur. Nous avons travaillé sur les liens étroits qui existent entre formulations conceptuelles, identité des objets et stratégie



des entreprises. Nous avons vu que les dynamiques collectives s'en trouvaient profondément transformées, tant les ateliers d'innovation préfigurent une organisation efficace des phases amont de l'innovation et la capacité future de l'entreprise à piloter l'innovation par les concepts. Nous avons trouvé quelques clés du passage efficace de la génération d'idées à fort potentiel à des projets concrets, ce moment si difficile de l'embrayage dans les processus d'innovation".

Albert David a témoigné de cette expérience à travers des exemples concrets issus des ateliers d'innovation qui ont été menés.

Retrouvez le compte-rendu et le podcast de cette séance sur notre site !

## CHRONIQUE

# L'Observatoire

Venez découvrir l'Observatoire de l'Innovation Managériale !

L'Observatoire est conçu comme un dispositif de veille sur les nouvelles pratiques de management. Il les détecte, les montre, les analyse et les met en perspective.

Le site de l'Observatoire est un support de valorisation de ses travaux.

Sur le site, entrez dans **le Lab** pour y trouver le fruit de la veille de l'Observatoire : techniques, méthodes, pratiques et expériences de management présentant un caractère singulier et inédit.

Pénétrez également dans **le Musée du Management**. Y sont entreposées les pièces qui ont marquées l'histoire des idées en management et l'histoire des organisations sur le dernier siècle ; en somme le matériau qui permet

## Sortie de Lab

Focus sur un "objet" de management innovant

### A ZAP - Une zone d'accélération à la Française des Jeux

L'AZAP (Accelerated Zone for Accelerated Project) désigne un espace collaboratif mis en place à la Française des Jeux dès 2013 promettant d'aider les managers à résoudre leurs problématiques complexes (stratégiques ou organisationnelles) de manière accélérée. La pièce est décalée : meubles modulables et réagencables de toutes les couleurs, peluches, ballons, musique ambiance compétitions sportives, pancartes avec « enlever vos cravates », coin salon pour grignoter... mais aussi des smartboard, white bord, des post-it, des feutres... Bref, un substrat technique qui marque le ton d'une ambiance à la fois décontractée et dynamique. Inspirée de l'ASE (Accelerated Solutions Environment) développé par Cap Gemini sur la base des travaux du couple Matt et Gail Taylor (architecte et enseignante, respectivement), la méthodologie d'accompagnement de l'équipe AZAP combine des approches variées comme la pédagogie Montessori, l'approche systémique, l'approche holistique, l'approche environnementale, la théorie de l'apprentissage collectif accéléré, le design thinking, etc.

Le principe est simple : mettre des personnes aux profils variés dans un environnement décalé et les accompagner dans leur raisonnement permet d'obtenir en un temps accéléré des solutions collaboratives éclairées. Le processus est le suivant. Un porteur de projet contacte l'équipe AZAP. Lors de plusieurs réunions de préparation, il explique la problématique à laquelle il fait face et réfléchit avec l'équipe au design général de l'atelier (quels participants inviter, quelles sont les contraintes à respecter...). Un point particulier porte sur la détermination des livrables. Un facilitateur, le plus souvent externe à la FDJ (garantie de neutralité), est sollicité afin



de mettre en perspective historique les objets de management présumés innovants.

Découvrez enfin **l'Agora**, lieu d'échange et de parole des managers sur les grandes évolutions du management.

Finalement, en fréquentant l'Observatoire de l'Innovation Managériale, nous vous proposons de venir en un lieu de ressourcement, et nous vous donnons un outil pour acquérir de nouvelles capacités d'invention en management.

A très bientôt sur

[www.observatoire-management.org](http://www.observatoire-management.org)

d'animer l'atelier. Son rôle est central pour l'obtention d'un plan d'action permettant de répondre à la problématique initiale, et donc pour la réussite d'un atelier AZAP.

Les ateliers AZAP sont très sollicitants. Mis en place depuis presque trois ans, ce dispositif participe à une transformation plus large de l'entreprise vers une culture de travail plus collaboratif et transversal.



### Avis de l'Observatoire

La FDJ est une Société d'économie mixte d'Etat dotée d'une culture très hiérarchique (influence du politique français).

Elle est dans une position monopolistique sur le marché (son CA progresse en continu). Toutefois, depuis quelques années, avec la montée de la digitalisation et la diminution du nombre de bar-tabac-presse, la FDJ aspire à un changement de culture. Elle se veut plus agile, plus moderne, avec un esprit startup... qui lui permettraient d'effectuer un virage stratégique vers le digital (en ciblant les 18-35 ans et en diversifiant ses points de vente tout en gardant ses joueurs historiques). Dans ce contexte de modernisation, l'AZAP est pour la FDJ un outil de rupture qui contribue à initier des transformations dans la manière de travailler en encourageant les dimensions collaboratives et transverses. En grande partie, AZAP fait le pari que le lieu et l'aménagement de l'espace comptent dans la collaboration et le travail. Il est difficile de savoir si le retour sur investissement est bon ou non. Probablement, AZAP contribue à mettre en scène les projets et à la dynamiser de cette façon.

# PORTRAIT

3 questions à Dominique LEVENT  
Directrice Créativité Vision RENAULT  
Partenaire entreprise du Cercle



1. Vous êtes Directrice Créativité Vision chez RENAULT, pouvez-vous nous en dire plus sur vos activités?

Ma mission est double : elle consiste, d'une part, à favoriser le potentiel créatif de l'entreprise et coacher les projets innovants et, d'autre part, à renforcer la capacité de l'entreprise à comprendre les signaux faibles qui peuvent nous pousser à remettre en cause nos technologies, nos business models, la nature même de notre offre.

2. Pour vous, quelles sont les grandes tendances qui se dessinent autour de l'innovation managériale ?

Pour les entreprises dont les process et l'organisation se sont « rigidifiés » pour pouvoir faire face à la complexité croissante des marchés et des technologies, il s'agit aujourd'hui de libérer le potentiel créatif des employés.

On peut décliner cet objectif général en actions concrètes :

- favoriser une appropriation féconde des nouveaux savoirs,
- apporter « de la nourriture à nos imaginaires »,
- encourager les idées d'innovation par un coaching incluant la reformulation et l'enrichissement, la mise à disposition un réseau d'expertise externe et interne, la réalisation rapide de prototypes pour une confrontation rapide au réel, la recherche des partenaires pertinents.
- renforcer notre capacité à douter et à pivoter dans l'action.

Cette démarche est délicate car elle va remettre en cause, à terme, nos structures hiérarchiques et nos façons de travailler pouvant atteindre dans ses formes les plus poussées ce que nous observons aujourd'hui dans les entreprises « libérées ».

3. La Direction Créativité Vision collabore depuis longtemps avec des laboratoires universitaires et, plus largement, avec une large communauté de chercheurs, experts et managers. Quelle place particulière le Cercle de l'innovation occupe-t-il dans ces collaborations ?

Nous collaborons depuis longtemps avec le monde de la recherche et de l'innovation pour nous aider à explorer de nouveaux outils et de nouvelles façons de travailler, et sélectionner parmi ceux que nous expérimentons les plus efficaces. Mais notre conscience de l'impact de nos démarches sur le management même est assez récente. Jusque-là nous « tâtonnions » un peu en « hors-piste » sans impliquer les RH et nos décideurs. Maintenant que ces sujets sont plus fréquemment évoqués et identifiés comme vitaux pour l'avenir de notre entreprise nous avons décidé de rejoindre cette année le Cercle de l'Innovation de la Fondation Paris-Dauphine, dont le programme est centré sur l'innovation managériale, pour partager ces problématiques avec d'autres entreprises, faire « boxer » plus efficacement nos pratiques et bénéficier des études approfondies menées dans ce cadre académique.

## Agenda



Conférence-Dédicace  
Performance de la R&D et de l'innovation - du contrôle de gestion à la gestion contrôlée  
Sophie Hooge  
CGS Mines Paristech  
Roland Stasia  
Renault



Séminaire  
Innovier en Management  
Manager l'Innovation sociale  
Benjamin le Pendevan  
CNAM  
Mélanie Marcel  
SoScience

### Vient de Paraître

- Performance de la R&D et de l'innovation - du contrôle de gestion à la gestion contrôlée (ouvrage, Presse des Mines) - S. Hooge, Mines Paris Tech & R. Stasia, Renault
- Indépendants mais ensemble, les « makers » inventent de nouvelles collaborations (article "The Conversation") Anthony Hussenot, Université Paris-Dauphine