Dans les coulisses de l'Observatoire de l'Innovation Managériale

Compte-rendu séance du 06 juillet 2016,
par Matt Fuller

Intervention de Sébastien Damart,
DRM M-Lab, Université Paris-Dauphine

Supposons que vous ayez la direction d'une équipe avec pour mission d'innover et transformer une pratique managériale de l'organisation. Après avoir travaillé avec l'équipe, comment identifier de façon objective les innovations apportées par la nouvelle pratique que vous proposez ? Si la pratique est dissociée de sa rhétorique employée pour la mettre en valeur, présente-t-elle des singularités? L'intuition individuelle peut donner une première indication de l'originalité mais court le risque de faire l'amalgame entre une rhétorique nouvelle avec une pratique originale et innovante. L'Observatoire de l'Innovation Managériale a l'ambition de construire des dispositifs pour répondre à ces questions par une analyse plus approfondie.

Sébastien Damart, professeur en management à l'Université Paris-Dauphine, suggère qu'au-delà d'un intérêt documentaire d'exposer de nombreuses pratiques managériales, l'Observatoire permet d'identifier les nouveautés et aussi savoir où positionner les « leviers de conception pour faire de la R&D en management ». Pour que les analyses effectuées soit pertinentes, l'Observatoire de l'Innovation Managériale doit pouvoir s'appuyer sur une collection importante «d'objets» managériaux qui reste à construire.

Création d'une collection d'objets managériaux

Comme les objets physiques, un objet managérial est accompagné d'un certain nombre d'éléments contextuels qui enrichissent la compréhension de celle-ci. Par exemple, la période artistique impressionniste était rendu possible d'un point de vue technique par l'invention de la peinture en tube. Dans le cas d'un ouvrage artistique, cette connaissance complémentaire peut enrichir l'appréciation de celui-ci. En revanche, une information contextuelle manquante peut enlever le sens d'un objet managérial ainsi que l'appréciation de son caractère innovant.

Une brève présentation de trois objets managériaux récents étiquetés dans la presse comme étant « innovants » démontre la difficulté à constituer une telle collection ainsi que certains pièges à éviter en identifiant les innovations managériales :

1. Congés illimités : le piège contextuel
2. Fête de la défaite : le piège de la rhétorique
3. Chief Happiness Officer : le piège de la réalité cachée

Congés illimités : le piège contextuel

Un court reportage vidéo met en scène une entreprise, HubSpot, comme ayant mis en place un système de congés illimités pour ces salariés. Un tel objet se comprend surtout par son contexte : l'entreprise s'agit d'un éditeur de logiciels américain. Le lieu de travail dispose d'une ambiance enfantine, caractérisé par des couleurs vives, des poufs placés partout, avec des bonbons à volonté présents les couloirs. Les heures de travail sont souples selon les besoins de la vie privée des salariés, avec des facilités pour faire du télétravail.

Pris hors contexte, l'objet managérial des congés illimités peut sembler être innovant face à des conditions de travail plus strictes. Dans le contexte des sociétés informatiques américaines, ce genre de dispositif est plutôt la norme. Le DRH de HubSpot explique que si l'ensemble de ces dispositifs existe, c'est en partie pour attirer les développeurs les plus talentueux dans un marché d'emploi très concurrentiel, surtout à New York et en Californie. Proposer un avantage spécifique aux salariés n'est pas innovant en soi, mais plutôt le contexte dans lequel ces avantages peuvent exister.

Fête de la défaite : le piège rhétorique

Intuit, un grand éditeur américain de logiciels de comptabilité, organise un événement annuel qui scénarisé et célèbre les échecs tout en regardant les leçons à tirer de l'expérience. Des prix sont décernés aux projets ayant les moins bien réussi dans l'année, après quoi les directeurs de projets présentent les actions qui ont été prises pour rectifier le tir.

Un grand nombre d'objets emploient une rhétorique passionnante pour souligner des approches nouvelles aux problèmes anciens, comme fêter les échecs de l'entreprise ! La rhétorique est certes une partie constituant d'un objet managérial, mais ne pas faire abstraction de la rhétorique peut berner toute analyse approfondie. Dans l'exemple présenté, une fête de la défaite s'agit d'une forme de retour d'expérience qui s'appuie sur des innovations managériales liées au kaizen pendant les années 1980.

Chief Happiness Officer : le piège de la réalité cachée

Depuis quelques années, plusieurs entreprises recrutent un Chief Happiness Officer (directeur du bonheur) : un individu responsable de créer un état général de bien-être au travail pour l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise.

Une observation trop hâtive d'un objet peut occulter la réalité des pratiques et les dissonances éventuelles. Dans le présent cas, on peut s'interroger sur la façon dont le bonheur est vécu par les salariés dans l'une de ces entreprises ? Une concentration extrême sur le bonheur au travail conduit-elle à un malheur paradoxal ? L'innovation managériale se trouve-t-elle dans l'instauration d'un poste dédié au bonheur des collaborateurs, ou plutôt dans la réalité de la gestion de ces dissonances ?

Vers la R&D des pratiques managériales innovantes

Une fois constituée, cette collection d'objets managériaux composée de descriptions techniques, rhétoriques et contextuelles permet une analyse systémique. Celle-ci permet d'identifié les singularités de chaque innovation, et aussi de comprendre pourquoi des dispositifs similaires fonctionnent dans certains cas ou échouent.

Plus généralement, l'expérience acquise à retracer la généalogie des objets managériaux permet d'imaginer des « briques » de nouveaux concepts et les recombinaisons intéressantes des valeurs. Avant même de tester une idée, l'Observatoire sera en mesure d'apporter les connaissances et techniques pertinentes déjà mobilisés ailleurs par un concept similaire. Autrement dit, l'Observatoire de l'Innovation Managériale s'agit d'une façon de de faire de la R&D en management.

Cercle de l'Innovation
Fondation Paris-Dauphine
Université Paris-Dauphine
www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr
www.fondation.dauphine.fr
@cercle_innov