# La Newsletter du **Cercle**

IMRI CERCLE DE L'INNOVATION
Fondation Paris-Dauphine

> Mars 2015 #3

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

## INNOVATION MANAGERIALE

EDITO

### Les mots du management : et si on faisait le ménage ?

A employer les mots « manager » et « management » sans se reposer précisément la question de leur signification et de leur histoire, on finit par perdre ses repères ! « Management », nous dit le Dictionnaire Robert historique de la langue française, vient de « ménagement », et le verbe « manager » de « ménager ». Le dictionnaire Larousse nous dit que le ménagement est « la mesure, la modération dans sa conduite à l'égard des autres » et donne cinq définitions de « ménager » : (1) employer quelque chose avec économie, avec mesure pour l'utiliser au mieux, (2) préserver son corps, ses forces pour pouvoir continuer d'en bénéficier, (3) traiter quelqu'un avec certains égards, pour ne pas lui déplaire, le fatiguer, (4) pratiquer une ouverture, un passage, l'arranger, le maintenir, (5) préparer quelque chose à quelqu'un, l'organiser pour lui. La mesure (au sens de la modération) est au cœur du concept de ménagement, et il n'est guère étonnant que Fayol, dans son ouvrage de 1916 (« Principes d'administration industrielle et générale ») assortisse les quatorze principes qu'il propose de la nécessité d'en avoir une application mesurée. Ceux qui disent qu'on ne peut gérer que ce qui est mesurable n'ont pas, de mon point de vue, entièrement raison si par mesure on entend évaluation explicite et, le plus souvent, quantifiée. Mais ils ont raison si l'affirmation indique qu'on ne peut manager que ce qui peut être appréhendé avec mesure.

D'un point de vue culturel, nous pouvons faire l'hypothèse qu'un mot anglais réimporté, vienne-t-il du français, n'aura pas la même richesse sémantique perçue que le terme français d'origine : autrement dit, lorsqu'un Français parle de « ménagement » ou de « ménager », il a en tête, de façon plus ou moins explicite, l'ensemble de la généalogie et des significations du mot. Les définitions de « management » et de « manager » sont effectivement moins polysémiques : le même dictionnaire Larousse indique que le management est « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise » et aussi « l'ensemble des dirigeants d'une entreprise ». La définition anglaise du Cambridge dictionary est un peu plus riche : le management est « *the activity or job of being in charge of a company, organization, department, or team of employees* », « *the group of people who control a company or organization* » ou « *the activity of controlling something, or of using or dealing with something in a way that is effective* ».

Imaginons à présent que nous utilisions « ménager » et « ménagement » au lieu de « manager » et « management ». Un ménageur – et non un manager - est quelqu'un qui ménage ses troupes : il est attentif et bienveillant, respectueux de ses subordonnés. Il « aménage » leur temps de travail et leurs contributions au projet commun. Il les oblige à « se ménager ». Il ouvre des voies, crée des trajectoires que ses équipes puissent emprunter, il en vérifie la pertinence à l'épreuve des faits. Ménager veut dire aussi « ne pas ennuyer » : ménager quelqu'un c'est l'épargner (toujours cette économie de l'effort !), « je le ménage sinon il va craquer ». Cette nuance sémantique pourrait être révélatrice de la façon dont le verbe « manager » a intégré, en français, l'histoire plus contemporaine du management et, d'un certain point de vue, de son potentiel de violence: si, dans le langage quotidien de la vie des entreprises, on dit d'une personne qu'elle « devrait être ménagée » c'est qu'on lui en demande trop et qu'on devrait faire attention, alors que si on dit qu'elle « devrait être managée », c'est qu'elle fait n'importe quoi ! « Il faut que je le manage » indique une reprise en main, « il faut que je le ménage » laisse anticiper un rééquilibrage de la charge de travail. « Je le manage, sinon il (ou elle) va craquer » : c'est qu'il faut que je reprenne les rênes. « Je le ménage, sinon il (ou elle) va craquer : c'est, par exemple, qu'on exagère avec cette personne et qu'on abuse de sa conscience professionnelle. Certes, un « ménageur » (ou, attention, une ménageuse, pas une ménagère !) pourrait aussi désigner quelqu'un qui fait le ménage, ce qui ne renvoie pas nécessairement à des situations faciles à vivre. Mais convenons, en première analyse, que l'emploi des termes français d'origine aurait quelques vertus.

L'innovation managériale, en conséquence, pourrait être mieux comprise si on parlait « d'innovation en ménagement » : innover en ménagement, c'est innover dans la façon d'être économe et mesuré en employant quelque chose, c'est innover dans la façon de préserver ses forces, c'est innover dans le type d'égards qu'on utilise pour traiter quelqu'un ou innover dans le type de personnes pour lesquelles on décide qu'il faut des égards, c'est innover dans le type d'ouverture ou de passage que l'on conçoit et dans la façon dont cette ouverture ou ce passage seront arrangés et maintenus, et pour qui, et dans quelles situations, c'est encore innover dans le type de choses que l'on prépare ou organise pour quelqu'un, et comment on s'y prend, et pour qui on le fait. Cette décomposition du terme pourrait, a minima, stimuler une réflexion moins prisonnière des modes, vu les ambiguïtés qui accompagnent encore la notion d'innovation managériale.

Ce retour au ménagement et aux cinq sens historiques de « ménager » est finalement assez proche de la façon dont Peter Drucker parle du management : comme une fonction sociale et comme un « art libéral ». Le management, nous dit Drucker (voir son ouvrage « The New Realities », 1988, ou le chapitre 1 de « The Essential Drucker », 2001) « traite d'action et d'application, et il teste ses résultats, ce qui en fait une technologie. Mais le management concerne aussi des personnes, leurs valeurs, leur épanouissement et leur développement, et cela en fait une humanité (…). Le management est donc ce qu'on appelle traditionnellement un « art libéral » : « libéral » parce qu'il traite des fondamentaux que sont la connaissance, la connaissance de soi, la sagesse et le leadership ; « art » parce qu'il concerne aussi la pratique et l'application » (2001, pages 12-13).

Au-delà des jeux sur les mots, tout cela ménage une ouverture intéressante en ce qu'elle rappelle la double nature fondamentale du management et nous incite, au Cercle de l'Innovation et dans les laboratoires et entreprises qui y travaillent, à nous vivre à la fois comme concepteurs de management innovant et comme militants et défenseurs d'un management à visage humain, un management durable, comme on dit aujourd'hui.

**Albert David**
**Directeur scientifique du Cercle de l'innovation**

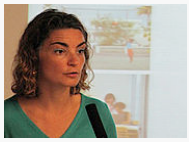
# ///Nos derniers événements

> (Ré)-écouter nos séminaires et conférences: http://www.imri.dauphine.fr *(podcasts)*

## ++ Les seminaires Innover en Management

**Dans le cadre du cycle 2014-2015 des séminaires Innover en management, trois séances ont eu lieu entre juillet 2014 et février 2015:**

**> Le café numérique : du concept à sa réalité managériale** *Céline Mounier (ORANGE)*



Le café numérique d'Orange est aujourd'hui une communauté de six mille personnes que la vie numérique intéresse et qui participent à des cafés numériques, animés avec soin, ce qui crée des interactions génératrices d'enseignements utiles pour le commerce et l'innovation. Chaque année, environ une quarantaine de cafés numériques ont lieu. Il y a une dizaine de garçons et garçonnes de café à savoir animer des cafés numériques.
Le concept de café numérique a été défini dans le cadre d'un projet de recherche intitulé « L'entreprise face aux mondes virtuels » en 2011. Il s'est opérationnalisé par transformation d'un espace web qui existait bien avant lui: dream Orange. Le café a d'ailleurs gardé le nom de dream Orange.
*A travers des exemples concrets, les principales questions qui ont été traitées :*
- Du concept à l'institutionnalisation, quelles innovations managériales se sont-elles produites ? Dans quel cadre organisationnel ? Dans quelles directions faut-il innover aujourd'hui ?

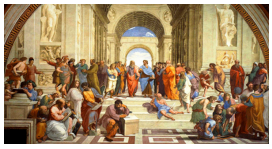
**> Le coup de pouce pour booster la créativité: dispositifs et expérimentations** *Béatrice Parguel, (Université Paris Dauphine) et Sophie Hooge, (Mines ParisTech)*

Le pilotage de la créativité, critique en situation d'innovation intensive, alimente d'importantes attentes en matière d'innovation en management: pourquoi un groupe d'experts n'est-il pas toujours capable d'originalité ? Existe-t-il des espaces physiques propices à l'idéation, des méthodes de créativité plus efficaces que d'autres ? Identifier les dispositifs susceptibles de booster la créativité individuelle et/ou collective constitue clairement une problématique managériale contemporaine, et c'est ce qui a été proposé d'explorer dans ce séminaire.
A partir d'un panorama des enjeux managériaux des méthodes de créativité, ont été discutés les biais cognitifs à l'oeuvre, tant au niveau individuel que collectif, qui obèrent la créativité.
Ensuite, différents exemples de dispositifs supposés s'attaquer à ces biais et ainsi booster la créativité, ont été développés et ont amené à proposer le nudge (« coup de pouce ») comme dispositif frugal d'aide à la créativité.
Enfin, ont été présentées les expérimentations qui ont été entreprises dans le cadre du Cercle de l'Innovation pour tester son efficacité et sa pertinence managériale.

**> Innover sans R&D interne ? Le cas d'un groupe de protection sociale** *Arnaud Muret, (REUNICA)*

L'objet de cet exposé a été de présenter une forme d' « open innovation » : il s'agit de montrer comment dans un environnement non familier à la R&D, un projet de recherche qui a bénéficié d'un financement de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) a été élaboré. Arnaud Muret est revenu sur la genèse du projet, les conditions qui ont permis son émergence, les freins rencontrés ou les écueils qui ont été identifiés. Enfin, a été discutée la nécessité de la bonne insertion du projet au sein du Groupe de Protection Sociale afin que les résultats de ce projet fassent l'objet d'une appropriation par les acteurs du Groupe.

## ++ Management et Philosophie - Quelle ethique pour construire le management de demain?



**Conférence organisée par le Cercle de l'innovation et DRM-M&O en partenariat avec l'EMLYON Business School**

**Quel sens donner aux évolutions actuelles du management et du travail ? En portant un regard philosophique sur les évolutions en cours, le workshop annuel Management & Philosophie propose d'appréhender le management et les organisations comme étant des pratiques et des phénomènes constamment en mouvement.**
Le management et l'éthique sont deux concepts que l'histoire du capitalisme a souvent conduit à considérer comme difficilement réconciliables. Pourtant, dès les prémisses de l'histoire des idées en management, l'éthique a été présente dans les théories et les pratiques. Les récentes innovations en management et modèles d'affaires (holacracy, économie circulaire, économie du partage, etc.) promettent des modes d'organisation et d'échanges plus respectueux. Reposant sur une approche démocratique du management et une juste répartition des richesses créées, ces innovations sont-elles en train de définir le management de demain ?

**Présentations et Table Ronde**
**Mercredi 25 mars à 14h l'Université Paris Dauphine**.

Devant un public nombreux, Anthony Hussenot (DRM- M&O, Université Paris Dauphine) et Mar Pérezts (EMLYON Business School) ont introduit cette après-midi.

Au travers de 4 présentations et d'une table ronde, les principales questions qui ont été abordées:

- Quels philosophes pour penser l'éthique en management ? par Armand Hatchuel (Mines ParisTech)
- L'éthique chez les grands inventeurs du management - Analyse à partir des travaux de Mary Parker Follett et Peter Drucker par Albert David, Emilie Canet et Sébastien Damart (Université Paris Dauphine)
- L'éthique des managers à l'épreuve de la philosophie morale par Olivier Charpateau (Université Paris Dauphine)
- Quelle place pour l'éthique dans les pratiques managériales au quotidien ? par Lorea Baïada-Hirèche (Télécom Ecole de Management)
- Transformation du travail et du management : une opportunité pour repenser l'éthique en entreprise ? Table Ronde avec, Eric Faÿ (EMLYON Business School), Ghislain Deslandes (ESCP Europe), Nicolas Bard (co-fondateur de IciMontreuil), Fabien de Castilla (co-fondateur de Les Joyeux recycleurs).

# ///L'ACTU

## L'Observatoire de l'Innovation Manageriale

### ++ Le Cercle de l'Innovation lance l'Observatoire de l'Innovation Manageriale

Ce dispositif a deux vocations. Il est d'abord un outil dédié au repérage et à l'analyse des objets, pratiques et techniques innovants de management. Il doit ensuite, et peut-être surtout, permettre d'établir les conditions d'accroissement des capacités à innover en management. Ainsi, « Comment innover en management ? » est l'une des questions centrale à laquelle les travaux de l'observatoire permettront de répondre in fine.

*"Comment innover en management?*

S'il est aisé de repérer l'innovation de produit ou de service, il est plus complexe de parvenir à identifier les innovations de management. Pour qualifier d'innovant un objet, une pratique, une technique, un processus, il faut des prismes d'analyse extrêmement variés, qui prennent la forme de compétences hétérogènes dont se dote l'observatoire. Ainsi, l'histoire du management nous aide car elle permet de repositionner une idée en management dans toute une filiation généalogique d'idées et de techniques. La sociologie des

organisations fournit les grilles d'analyse critique et éclaire le système de normes sociales sophistiqué dans lequel sont inventés et diffusés les innovations managériales. La recherche sur la conception et l'innovation donne les clefs pour décomposer un objet ou d'une technique de management en concepts sources. Et plus prosaïquement, la pratique du management repositionne la présumée innovation managériale au cœur de la réalité des pratiques et des usages dans les organisations.

L'observatoire anime un réseau de veilleurs, de capteurs, d'observateurs actifs et met en œuvre un process spécifique pour l'analyse et la qualification des innovations managériales. Ses travaux donnent lieu à publications, ateliers de conception et d'expérimentation en management et décernera annuellement le prix de l'innovation managériale.

*Sébastien Damart*

# ///L'AGENDA

**SAVE THE DATE**

**Séminaires Innover en Management**
08:30 à 10:30 à l'Université Paris-Dauphine
> Mercredi 15 avril 2015
> Mercredi 17 juin 2015

Evénement soutenu par le cercle de l'innovation

**XXIVème conférence de l'AIMS**
du 03 au 05 Juin 2015
Université Paris Dauphine

**Inscriptions et informations sur**
**http://www.fondation.dauphine.fr**
*(événements)*

# ///Vient de paraitre

**Ouvrages et chapitres d'ouvrages**

> Hatchuel, Armand, Pascal Le Masson, Benoit Weil, Marine Agogué, Akin Kazakçi and **Sophie Hooge** (2015), *Multiple forms of applications and impacts of a design theory – ten years of industrial applications of C-K theory*, book chapter in "Impact of Design Research on Practice (IDRP)", edited by Chakrabarti and Lindemann, Springer.

**Articles**

> Gillier, Thomas, **Sophie Hooge**, and Gérald Piat. (2015). Framing value management for creative projects: An expansive perspective. *International Journal of Project Management*, 33(4), 947-960.

**Rapports d'activité**

> Le Rapport d'Activité 2014 **du Cercle de l'innovation**

> Le Rapport d'Activité 2014 **de la Fondation Dauphine**

en ligne sur **http://www.fondation.dauphine.fr**

# 3 questions à… Thierry TABOY, ORANGE Partenaire entreprise du Cercle de l'innovation

**1 - Vous êtes responsable des enjeux sociaux et sociétaux à la direction Responsabilité Sociale d'Entreprise, du Groupe Orange, pouvez vous nous en dire plus sur vos activités?**

Deux grands pôles animent l'action de mon équipe, qui s'attache à travailler de concert avec nos correspondants au sein de l'ensemble des filiales pays et des directions "métier" du groupe Orange. Complémentaire aux autres départements de la direction RSE du Groupe, mon département soutient d'un côté l'action de la DRH du Groupe en faveur de ses 165 000 salariés, que ce soit dans les domaines de l'équité femme - homme, de la lutte contre les discriminations, de la santé - sécurité au travail et plus généralement des éléments du contrat social. Pour donner un exemple concret, nous avons activement participé aux "assises de la refondation", qui fût l'un des trois dispositifs mis en place en réponse aux événements tragiques de 2009. Le plan de route une fois défini avec la DRH, notre rôle est de le suivre et d'en rendre compte aux analystes extra financiers.

L'autre pôle tente d'offrir des réponses aux enjeux auxquels notre Société dans toutes ses composantes est confrontée face à une immersion numérique qui touche tous les domaines de nos vies.

Avec 3 axes d'actions qui font système : aider à la prise de recul et l'échange face à son "vivre numérique" (littéracie), soutenir le pouvoir d'agir du plus grand nombre et favoriser l'accélération et la soutenabilité du développement de nouvelles formes d'activités en lien avec les besoins de développement socio-économique d'une Société en mutation.

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

L'ouverture et la diversité, dans et hors les murs de l'entreprise, sont à mon sens la clé de voûte. Cela bouleverse nombre de repères, la compétence maïeutique, la capacité à faire se rencontrer des structures et personnes aux identités très différentes devenant un enjeu majeur. L'innovation naît d'un milieu, et de l'ouverture, naît la "sérendipité".

**3- Qu'attendez-vous de la participation d'ORANGE au Cercle de l'Innovation ?**

Un échange réciproque entre approches académiques et pratiques terrain, avec une ouverture au plus grand nombre, l'importance de l'expérience singulière citoyenne ne devant jamais être sous estimée.

Direction scientifique #Albert David
Coordination #Stéphanie Pitoun
IMRI - Cercle de l'innovation, Fondation Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris cedex 16
Tel : 01 44 05 42 92 – e-mail: stephanie.pitoun@dauphine.fr
**www.imri.dauphine.fr & www.fondation.dauphine.fr**

**Suivez nous sur Twitter cercle_innovati**

**Partenaires entreprises du Cercle**