CERCLE DE L'INNOVATION
NEWSLETTER

N°5 | Avril 2016

IMRI CERCLE DE L'INNOVATION
Fondation Paris-Dauphine

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.

Edito

Management : un « reset » urgent sur les fondamentaux

Lorsque les choses deviennent trop compliquées et que l'on ne sait plus très bien où on en est, on aimerait bien faire un « reset » : restaurer la configuration de base. Sur certains appareils photos, on appelle même cela ala touche « panic » !

L'histoire du management moderne a connu quelques « paniques » et « reset » majeurs. Ce que l'on a appelé le « management movement », né chez Du Pont de Nemours à la fin du XIXème siècle, a été le premier : on considérait pour la première fois le management comme une activité à concevoir de façon systématique. Du Pont, alors principalement dans le secteur des explosifs, avait en effet racheté de nombreuses entreprises et la « panique » est venue de la combinaison d'un dirigeant autoritaire et du caractère ingérable de l'ensemble formé par toutes ces entreprises qui, bien que du même secteur, avaient une histoire et des principes de management différents. Prendre du recul, recueillir les meilleures pratiques et en faire des standards ont été les principes directeurs de ce premier « reset ».

La structure multidivisionnelle a été, à la fin des années 1920, un autre « reset » important. General Motors avait, autour de 1920, comme Du Pont vingt ans plus tôt, eu une croissance externe importante. La « panique » est venue, chez GM comme dans d'autres entreprises de grande taille, de la saturation de la Direction générale sur les questions opérationnelles. D'unifiée et centralisée, la structure est devenue, sous l'égide d'Alfred Sloan et Donaldson Brown, multidivisionnelle : le modèle de management par standardisation et contrôle devenait un modèle de management par opérations et responsabilités décentralisées avec contrôle coordonné. La Direction générale a ainsi pu se concentrer sur la stratégie et la politique générale, laissant aux divisions la responsabilité de s'organiser pour atteindre les objectifs opérationnels.

Au début des années cinquante, le « management professionnel » arrivait à maturité. Plus de cinquante années de conception et quelques « paniques » suivies de « reset » majeurs permettaient de dire que manager, c'est essentiellement planifier, organiser, intégrer, mesurer. General Electric faisait ainsi publier, entre 1950 et 1957, quatre tomes, imposants, intitulés « Professional Management in General Electric », à destination de l'ensemble des managers de l'entreprise.

Quels sont les « reset » majeurs aujourd'hui, et les « paniques » associées ? Je me garderai bien d'en donner une liste exhaustive. Si « reset » signifie revenir aux configurations de base, alors en management cela implique qu'on revienne aux fondamentaux : les bases génératives des relations et des connaissances dans les organisations. Nous en avons des exemples au Cercle de l'Innovation. Les Cafés numériques d'Orange constituent un « reset » de la relation client, par une restauration de l'art de la conversation sur les usages futurs du digital. La méthode 5 steps©, avec ses roadmaps et ses étapes de progrès, produit un « reset » des capacités organisationnelles de déploiement de la stratégie et de pilotage des transformations. Les ateliers DKCP d'innovation sont un « reset » des capacités d'innovation : sur les connaissances, par une ré-exploration complète orientée innovation, et sur les relations, par un fonctionnement en groupe, hors de toute relation pré-codifiée. Au-delà du Cercle de l'innovation, le mouvement des Fab Labs se veut aussi un « reset » des capacités d'innovation, par une restauration de l'accès direct aux machines, à la communauté, au plaisir au travail. Le mouvement de l'entreprise libérée constitue également, en principe, un « reset » majeur : on supprime structure et processus établis, on repart du collectif ainsi remis à plat et on laisse chacun constituer, selon les stricts besoins du projet qu'il décide de porter, la configuration relationnelle adéquate.

On ne peut s'empêcher de faire le lien entre ces démarches et une approche « frugale » du management. Etouffées par des systèmes de management devenus extinctifs, les organisations dénuées de capacités de « reset » pourraient bien entrer en panique : il est temps de redevenir ingénieux !

Albert David
Directeur du Cercle de l'innovation

Partenaires entreprises du Cercle de l'innovation

SNCF · Caisse des Dépôts · Merck Millipore · GRTgaz · Carrefour · neeria · CayaK innov · mnmconsulting

RETOURS SUR...

Conférence OPDE Le concevoir ensemble au prisme du lien social

Le Cercle de l'innovation a soutenu l'organisation de la 6ème conférence OPDE (les Outils Pour Décider Ensemble) qui s'est tenue à l'Université de Rouen, les 4 et 5 février 2016. Comme lors des 5 précédentes éditions qui s'étaient tenues à Paris, Québec, Montpellier, Montréal puis Yverdon-les-Bains, le 6ème épisode de cette aventure, démarrée en 2006, a été une occasion de riches échanges.

L'édition rouennaise a été organisée autour de la thématique du "Concevoir ensemble au prisme du lien social". Elle a donné l'opportunité de réunir chercheurs (provenant de nombreuses disciplines : management, géographie, sciences politiques, aménagement, environnement, etc.) et praticiens (provenant de nombreux secteurs : innovation sociale, transports, industrie, conseil, etc.) et de s'intéresser à toutes les dimensions du "concevoir ensemble". Ainsi, ont été discutés pêle-mêle : les différents visages du crowdsourcing, l'innovation sociale, la conception de l'action publique, le multisociétariat et les structures coopératives, les approches d'aide multicritère à la décision participatives, les tiers lieux de l'innovation ou encore les dynamiques de groupes à l'oeuvre dans les méthodes de conception innovante.

Le Cercle a été présent, au-delà de son soutien. Sonia Adam-Ledunois (Université de Rouen), Emilie Canet (Université Paris-Dauphine), Sébastien Damart (Université Paris-Dauphine), Daniel Darbouret (Merck Millipore), Albert David (Université Paris-Dauphine), Anthony Hussenot (Université Paris-Dauphine), Dominique Laousse (SNCF) et Patrick Morin (STS associés) étaient participants à la conférence.

La conférence a également reçu les soutiens de l'IAE de Rouen, du NIMEC, de l'Agence Nationale de la Recherche (dans le cadre du projet ANR LISOHASIF), de l'ADRESS et de l'Office du Tourisme de Rouen.

Attention fragile ! Lien Social, Habitat, Situations de Fragilité dans la ville innovante de 2030

L'IMRI-Cercle de l'innovation, Fondation Paris-Dauphine,
Le laboratoire de recherche DRM M-LAB de l'Université Paris-Dauphine
Le laboratoire de recherche IRG de l'Université Paris-Est
Le laboratoire de recherche NIMEC de l'Université de Rouen
Et le groupe de protection sociale AG2R La Mondiale, ont eu le plaisir de vous convier, à l'Université Paris-Dauphine le mercredi 17 février 2016, à la présentation des résultats de recherche du projet LISOHASIF 2030.

Le projet Lien Social, Habitat, Situations de fragilité dans la ville innovante de 2030, financé par l'Agence Nationale de la Recherche (n°ANR-12-SOIN-006-001), s'est donné durant 3 ans un objectif double : élaborer une formulation théorique renouvelée des questions de lien entre sociétés innovantes, dépendance/fragilité et habitat, et de formuler, grâce à ce renouvellement théorique, des concepts de services, dispositifs et organisations innovants.

Les résultats se comptent : 25 exposés d'expertises en début de projet, à partir desquels ont été inférés 8 concepts projecteurs. Ces concepts projecteurs ont à leur tour généré 21 concepts innovants, dont ont été tirés 7 projets expérimentaux…

Le public présent lors de cette conférence a été emmené pour une exploration inédite de ces 7 projets :

- Le ChezSoiOlogue
- Expédition apprenante de la fragilité
- Animateur de lien social
- Robots et objets connectés
- Le bilan social des copropriétés
- Indicateurs de solidarité active
- La chambre qui fait oublier les fragilités

L'assemblée a également profité de 3 temps de réflexions autour de la définition des situations de fragilité sur l'évaluation du lien social et de la solidarité et sur l'accompagnement des personnes en situation de fragilité.

La journée s'est clôturée avec une table ronde réunissant 4 experts qui nous ont parlé innovation dans nos expériences, nos habitats, nos territoires, nos initiatives !

- Geoffroy Antonietti, directeur Habitat Solidaire chez NEOLIA
- Jean-Jacques Marette, directeur général honoraire de l'AGIRC ARRCO
- Damien Perrot, directeur design & solution produit chez ACCOR HOTELS
- Mélanie Verdier, chargée de mission entrepreneuriat social chez AVISE

Une journée de partage, de découverte pour commencer aujourd'hui à construire les territoires de demain !

Pour en savoir plus et découvrir le rapport final : www.lisohasif.wix.com/conference

Comment déploie-t-on une stratégie en 2015?

Réduction de l'horizon et du cycle d'affaires, nouvelles attentes des collaborateurs, ouverture et agilité d'adaptation du business model, innovation et numérisation des usages : comment déploie-t-on une stratégie en 2015 ?

Le 8 décembre dernier devant un public venu en nombre, le Cercle de l'innovation et l'un de ses partenaires entreprises, le cabinet de conseil et d'innovation en management MNM Consulting, ont fait le point sur les nouvelles pratiques mises en œuvre.

Ces approches ont été éclairées par le témoignage de chercheurs et illustrées par les retours d'expérience de plusieurs entreprises, récompensées à l'occasion des 10 ans de la méthode 5 steps©.

Au programme :

- Perspective historique sur le déploiement de la stratégie
- Retour d'expériences et témoignages (Engie, CNRS, Française Des Jeux)
- Keynote : Pascal Chaffard, DGA Française Des Jeux

La conférence a été animée grâce à un livetweet qui a permis aux participants d'interagir et aux absents de pouvoir suivre les moments clés de la conférence sur le #opstrat15.

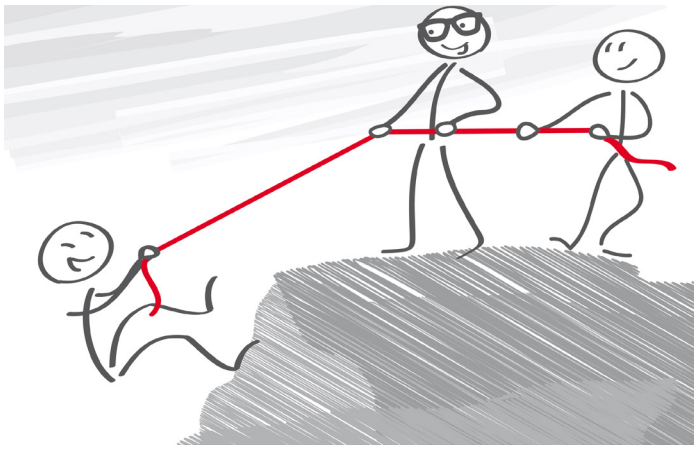
CHRONIQUE

Mesurer l'engagement des collaborateurs

Une enquête récente[1] auprès de 20 grandes entreprises et 5 cabinets conseil spécialisés a été conduite sur la mesure de l'engagement. L'engagement : un sujet RH parmi les « happy few » qui figurent au rang des préoccupations des CoDir / ComEx, avec pour la plupart des grandes entreprises des outils de mesure formalisés dont la terminologie reste relativement variée : baromètre, Survey, enquête, etc.

Si l'engouement est relativement nouveau (initié vers la fin des années 1990 / début des années 2000 en France) le concept est plus ancien. Ces questions anciennes reviennent à l'ordre du jour plus récemment sous l'angle de la mesure avec notamment les travaux de Mowday, Porter et Steers (1982) et ceux de Allen et Meyer (1990). Les dimensions de l'engagement identifiées par ces auteurs se retrouvent, pour l'essentiel, dans les mesures actuelles de l'engagement.

La pratique d'enquêtes internes n'est pas en soi nouvelle, mais elles étaient davantage tournées vers les notions de satisfaction au travail. Au-delà des phénomènes de mode, plusieurs raisons expliquent cet intérêt actuel marqué pour l'engagement. La première tient aux représentations que le concept véhicule, et tout particulièrement le lien avec la performance : des salariés engagés font des clients satisfaits et un chiffre d'affaires en hausse. La deuxième concerne l'un des aspects du management moderne qui est le recours aux « KPI » (Key Performance Indicators). L'engagement constitue pour la fonction RH un indicateur plus valorisant et relativement facile à « vendre » en interne relativement à d'autres indicateurs RH. Les dispositifs de mesure par questionnaire mis en place, qui traduisent cet engouement, sont extrêmement puissants par la photographie qu'ils permettent d'obtenir, avec différents niveaux de restitution possibles. Ils permettent de voir à la fois l'arbre et la forêt. Cependant, cette puissance de l'outil ne doit pas occulter certaines questions, qui doivent être posées en amont de ces démarches. La principale question est liée non pas à la mesure de l'engagement en tant que telle mais à ce que l'on est prêt à en faire. Comment comprendre, interpréter les résultats ? Quelles actions mettre en place ? Comment accompagner les managers dans cet objectif ?



Cela suppose non seulement une mesure, mais également une compréhension fine des situations. Le retour sur investissement des dispositifs de mesure de l'engagement repose sur les managers et ceux qui les accompagnent pour la mise en œuvre d'actions perceptibles par les collaborateurs. L'une des pistes réside donc dans la compréhension plus fine, non pas des leviers d'engagement (qui risqueraient fort de ressembler à une liste à la Prévert), mais des logiques d'engagement des collaborateurs. Il faut pour cela distinguer les comportements souhaités d'engagement et leurs causes. Pourquoi et pour quoi s'engage-t-on ? Les réponses ne sont pas uniformes et peuvent varier par exemple selon les métiers : peut-on comparer l'engagement des infirmières de l'APHP et celui des traders dans une banque ? Sans doute pas.

C'est ce travail d'analyse qui doit être fait pour traduire la mesure en actions perceptibles, utiles, efficaces. Le risque serait que les dispositifs de mesure de l'engagement rentrent à leur tour dans une routine de KPI et de réponse disciplinée aux objectifs fixés (taux de participation à l'enquête, taux d'engagement, etc.), là où ces mêmes éléments de formalisme excessif (process, KPI, reporting, etc.) sont souvent considérés comme des freins à l'engagement.

Serge Perrot
Professeur Université Paris-Dauphine
et Chercheur associé au Cercle de l'innovation

1 Enquête réalisée dans le cadre d'un contrat de recherche avec l'Université Paris Dauphine, en partenariat avec l'Observatoire de l'engagement.
L'étude complète est disponible sur : http://observatoire-engagement.org/wp-content/uploads/2016/03/Etude-Mesure-de-lEngagement-des-collaborateurs.pdf

Séminaires Innover en Management
Retrouvez sur notre site les comptes-rendus des dernières séances!

- Design, de la pensée à la transformation, Philippe Picaud, Carrefour Design
- Comment se crée l'identité d'entreprise ? Processus de construction d'identité de la start-up et impact des références identitaires, Emilie Canet, Université Paris-Dauphine
- Quels modèles innovants pour une interaction efficace dans les organisations multi - entité? Nicolas Monomakhoff, MNM Consulting & Sébastien Damart, Université Paris-Dauphine

Agenda

11 05 16
Séminaire Innover en Management
Control package : travailler les interfaces entre les dispositifs de contrôle
Nicolas Berland
Université Paris-Dauphine

06 07 16
Séminaire Innover en Management
Dans les coulisses de l'Observatoire de l'Innovation Managériale
Sébastien Damart
Université Paris-Dauphine

PORTRAIT

3 questions à Nicolas Monomakhoff, Directeur de MNM Consulting et partenaire entreprise du Cercle

1. Vous êtes fondateur et Directeur Général de MNM Consulting (Méthodes Nouvelles de Management), pouvez-vous nous en dire plus sur vos activités?

Comme son nom le rappelle, MNM Consulting est un cabinet de conseil et d'innovation en management. Nous sommes une vingtaine de consultants et nous intervenons auprès de nos clients sur les pratiques et outils de management, la plupart du temps dans des phases de transformation.

Nous entendons par transformation une modification en profondeur des pratiques pour développer ou acquérir de nouvelles aptitudes collectives et de nouvelles capacités organisationnelles (ressources, connaissances et compétences), à mobiliser au service de la stratégie. Nous couvrons les différentes phases des projets d'opérationnalisation des stratégies : la priorisation des transformations à engager, l'embarquement des équipes et la co-construction des feuilles de routes, la mise en place d'un pilotage stratégique, le déploiement des plans de performance …

Nous travaillons aussi bien avec le secteur public (CNRS, Conseils Généraux, Agences, Hôpitaux, etc.) que pour le privé (ENGIE, FDJ, Servier, Biogaran, Rexel, Merisant, Nutriset, etc.), et pour toutes les tailles d'organisation, avec une logique du faire-ensemble qui assure le maximum de valeur ajoutée.

Dès la création du cabinet, il y a 14 ans, nous avons développé une activité de recherche, en interne et en partenariat avec des centres de recherche publics travaillant sur les questions d'innovation, de management ou de performance. C'est donc assez naturellement que nous avons travaillé avec le CGS des Mines Paris-Tech et M-Lab de Dauphine Recherche en Management. Nous avons même remporté ensemble un projet ANR (Agence Nationale de la Recherche) sur le pilotage 2.0.

Notre recherche nous permet de renforcer nos approches, de connecter plusieurs champs de connaissance en vue de mettre au point des méthodes de management frugales et robustes. Lors de nos missions, nous les « co-opérons » et transmettons à nos clients. Le plus bel exemple de ces résultats est la méthode 5 steps©, qui a soutenu plusieurs dizaines d'organisations et fêté ses 10 ans l'an dernier.

Enfin, nous animons quelques espaces d'échange et de réflexion ouverts comme le « Groupe des Transformeurs » qui réunit des dirigeants de grandes organisations publiques comme privées autour de sujets de transformation. Nous venons également de lancer « Open MNM », plate-forme d'échange ouverte entre start-ups, chercheurs et organisations, pour identifier et anticiper l'émergence des « Méthodes Nouvelles de Management ».

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

Nous sommes, avec nos clients, au cœur de bouleversements, globalement liés à la digitalisation générale et à la dématérialisation/diffusion/abstraction de la notion de travail.

Plusieurs questions importantes apparaissent : comment mobiliser et valoriser les collaborateurs, faire évoluer et adapter la gouvernance ? Qui commande, coordonne ou contrôle quoi ? Quels sont le rôle, la responsabilité et les leviers actionnables pour un manager ? Concrètement, si vous voulez aujourd'hui déployer une bonne pratique dans une organisation connectée, vous pouvez diffuser instantanément le meilleur standard (one-to-many), recueillir les résultats et feed backs (many-to-one) et encourager l'émergence de réseaux de pratiques et de pairs (many-to-many) pour enraciner la pratique. Cela demande aujourd'hui relativement peu de moyens techniques, mais en revanche, il faut développer de nouvelles capacités managériales pour gérer l'embarquement, la mobilisation, l'animation et la satisfaction des attentes des collaborateurs.

Car c'est un autre champ d'innovation managériale, stimulé par la prise en compte des attentes des jeunes générations : « l'expérience collaborateur ». Je dirais qu'il s'agit d'un espace flou, où il est question de gestion durable de la relation entre la vie quotidienne et privée du collaborateur, son environnement de travail (physique, collègues, managers, image de l'entreprise), ses missions et outils, et ses attentes de valorisation. Curieusement, dans un monde hyper connecté et ouvert, on retrouve le besoin d'une relation one-to-one qui, si elle est bien gérée, revalorise le manager.

Aujourd'hui, c'est sur la redéfinition en cours de la notion de « travail », et par conséquent du « management » que nous travaillons. Nous n'en sommes qu'au début du diagnostic, mais il est possible que les paradigmes issus de l'ère industrielle, fondés, comme le théâtre classique, sur l'unité de temps, de lieu et d'action, ne soient difficiles à adapter à un monde a-synchrone, a-local et où le mode projet déstructure les rôles.

Autant de champs d'innovation pour les méthodes de management.

3. MNM Consulting collabore depuis plusieurs années avec des laboratoires universitaires. Quelle place particulière le Cercle de l'innovation occupe-t-il dans ces collaborations?

Le Cercle de l'innovation est à la fois un lieu d'échange et d'enrichissement, au contact de praticiens et de chercheurs en pointe sur les questions d'innovation en management. C'est aussi un catalyseur d'initiatives et un réservoir de compétences à associer à des travaux prospectifs.

Nous travaillons avec Albert David et son équipe depuis plus de 10 ans autour des sujets de management innovant. Emilie Canet a fait sa thèse chez nous, a participé à l'aventure de la méthode 5 steps© et a passé au crible nos pratiques et nos idées, avec exigence et contribution. Nous avons mené avec les chercheurs de M-Lab plusieurs contrats de recherche sur des innovations stratégiques en associant, par exemple, les méthodes DKCP et 5 steps.

Nous sommes très impliqués dans les travaux de l'observatoire de l'innovation managériale, animé par Sébastien Damart. C'est une initiative de long terme, qui devrait enrichir les capacités d'analyse et de recherche sur les situations de management et ouvrir des perspectives d'innovation plus riches.

Vous le voyez, nous collaborons avec le Cercle et M-Lab sur tous nos sujets, et avec plaisir !

Car le Cercle de l'innovation est un endroit convivial, animé par des valeurs communes et une grande ouverture d'esprit, dans lequel il est agréable de parler de choses sérieuses sans se prendre au sérieux et de recevoir des autres membres un éclairage rigoureux, constructif et bienveillant, qui stimule la créativité.