

L'innovation managériale comme catalyseur du changement : mythe, totem ou gageure ?

Manager leader, manager coach, facilitateur, ressource, partenaire... Dans des organisations de plus en plus complexes, les managers multiplient les casquettes et l'innovation managériale occupe le devant de la scène. Intelligence collective, *blockchain*, *slow business*, outils numériques collaboratifs, *storytelling*, *networking*, entreprise libérée... Les initiatives se multiplient et le paradoxe grandit.



Arnaud Hautesserres,
directeur général associé
et coach certifié

SUR L'AUTEUR

Arnaud Hautesserres est directeur général associé du cabinet conseil Meltis. Il est également coach certifié de l'école Coach and Team. Garant de la cohérence pédagogique de l'ensemble des dispositifs de transformation du cabinet et certifié à de nombreux outils de développement personnel et de connaissance de soi, il a accompagné plusieurs centaines de managers au cours de sa carrière.

Alors qu'on lui demande de se faire de plus en plus « discret » pour « libérer » ses N-1, le manager de l'organisation 3.0 doit être à la fois garant de la confiance, de l'engagement, de la responsabilisation, de l'agilité, de la créativité, de la culture « out of the box », de la bienveillance, de l'audace, de la transmission du sens et des valeurs, le tout, sans se départir de son rôle de régulateur. La bannière de l'innovation managériale est large et les attentes dans son influence positive sur le changement le sont tout autant.

L'innovation managériale aussi importante que l'innovation produite

Alors que seulement 2 % des organisations déclarent avoir atteint le stade de la maturité concernant l'innovation managériale*, une clarification s'impose. Il convient ici de distinguer l'innovation managériale de l'apport d'innovation par le manager. Dans son rôle de support au changement, l'innovation managériale doit bel et bien être un moyen et pas du tout un objectif que poursuit l'organisation et encore moins le manager « tout seul ». L'innova-

tion managériale se doit d'être envisagée comme une évolution supplémentaire de la vie d'une organisation qui transforme son offre, ses méthodes commerciales, sa stratégie de communication... L'innovation managériale n'est pas un « outil » mais plutôt une logique de progression qui ne concerne pas un aspect technique mais organisationnel.

« L'innovation managériale ne se décrète pas mais se vit, se déploie et se répand dans l'organisation pour remporter l'adhésion de chacun »

Favoriser l'innovation managériale revient alors à intégrer le changement comme un paramètre d'opportunité au sein de l'organisation, à envisager les transitions et les modifications comme des chances de s'améliorer, de voir plus haut... Portée par la digitalisation et la mutation des organisations mais aussi l'arrivée des *millennials* dans les organigrammes, l'innovation managériale FAIT et EST le changement. Ni mythe, ni totem absolu, ni gageure, l'innovation managériale se place comme évolution incontournable au même titre que l'innovation produite.

Ainsi comme pour une nouvelle offre produite, c'est l'usage de celui-ci qui est important, sa valorisation, son appropria-

tion et plus que tout la cohérence avec la stratégie de l'entreprise et sa culture. L'innovation managériale répond à la même logique. Elle ne se décrète pas mais se vit, se déploie et se répand dans l'organisation pour remporter l'adhésion de chacun dans un esprit de cercle vertueux : elle facilite le changement pour finalement en être le moteur.

L'indispensable implication de la direction pour réussir

Selon les résultats de notre étude, cette culture de l'innovation managériale et la réussite des différents dispositifs qui vont la favoriser sont les résultats de plusieurs facteurs : l'implication de la direction (79 %), la communication autour de ces dispositifs (60 %), le pragmatisme et l'aspect concret (60 %) et la culture de l'entreprise (54 %). L'âge des salariés et le secteur d'activité n'étant pas du tout envisagés comme des éléments importants dans la mise en place de ces différents dispositifs (1 % et 8 %). Ainsi l'innovation managériale s'envisage comme une culture qui doit se « répandre » et être initiée par la direction, responsable de porter la vision, les valeurs et le sens au sein de l'organisation. Un travail d'acculturation est ainsi nécessaire pour sen-

LES POINTS CLÉS

La réussite du déploiement d'une culture d'innovation managériale dépend de plusieurs facteurs :

- la prise de conscience que l'innovation managériale n'est pas le fruit d'actions ponctuelles mais d'évolutions pérennes dans la vie des organisations ;
- la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation : codir, managers, collaborateurs. Cette mobilisation est possible si le sens et l'intérêt de ce déploiement sont clairs pour chacun ;
- la cohérence des dispositifs mis en œuvre est assurée par un accompagnement global et un audit préalable mené dans chaque « strate » de l'organisation.

sibiliser l'ensemble des collaborateurs et pas seulement les managers. Autre point saillant : l'aspect concret de la démarche et la mise en place de solutions « simples » qui pourront montrer leurs effets à moyen terme.

Parmi ces solutions, nos répondants ont identifié les meilleures voies vers l'innovation managériale pour leur organisation : l'accompagnement de la direction (61 %) et le déploiement d'un dispositif global d'accompagnement (53 %). Ces résultats ne laissent ainsi pas de place au doute sur la nature collective d'une telle démarche et sur son impulsion incontournable par le Codir ou le Comex de l'organisation. L'injonction d'être « innovant » pour le seul management apparaît donc comme totalement à côté du véritable sujet de celui de l'apprentissage en continu et de l'implication de toute l'organisation.

En effet, les collaborateurs dans leur ensemble doivent être sensibilisés à cette notion d'innovation organisationnelle, pour laquelle et dans laquelle chacun joue un rôle décisif : celui d'être responsabilisé et agile face aux différents changements et transitions.

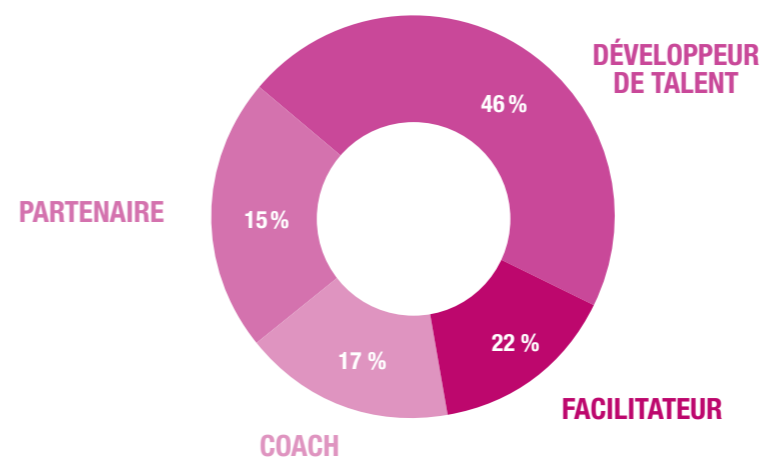
Formation des managers et codéveloppement comme solution concrète

En termes de méthode, la formation des managers (51 %), le codéveloppement (47 %), le coaching d'équipe (41 %) et la mise en place de communautés managériales (36 %) semblent les meilleures pistes pour nos répondants. Elles peuvent être complétées par une large palette d'outils ou processus qui viendront répondre au diagnostic réalisé et seront déployées en fonction des objectifs stratégiques, opérationnels et

managériaux de l'organisation. Quels que soient les publics à former ou à cultiver (direction, managers, collaborateurs, équipe spécifique...), des outils sur mesure et adaptatifs pourront ainsi être mis en place pour mieux communiquer, s'inspirer, aligner les comportements, favoriser la prise de conscience et de recul. World Café, ateliers créatifs (*design thinking*, *hackathon*...), intervenants exceptionnels, *branding* de projet, *innovation days*, *learning expedition*... sont autant de pistes à explorer pour favoriser l'intelligence collective et l'engagement individuel au sein d'une organisation. Derrière ces outils, l'objectif est clair : permettre à chacun de créer son propre rôle de manager, donner la possibilité et les moyens à chacun de manager individuellement dans une dynamique commune.

Ce sont bel et bien ces deux piliers (intelligence collective et engagement individuel) qui rendront l'organisation innovante sur le plan humain ; l'innovation managériale n'étant « que » le concept posé sur l'ensemble de ces actions, de l'audit au déploiement de solutions sur le terrain. Plus qu'un idéal à atteindre, l'innovation managériale et ses applications concrètes sont et vont être des étapes nécessaires au développement des organisations, à l'accompagnement du changement et de la transition, à l'émergence de solutions et de l'innovation, à la mise en adéquation des nouvelles aspirations des collaborateurs et de leurs conditions de travail. ♦

FAVORISER L'INNOVATION MANAGÉRIALE PERMET DE DÉVELOPPER UNE POSTURE DE MANAGER



*Étude Meltis réalisée du 18 mai au 19 juin 2017 auprès de 190 professionnels des ressources humaines.