

## Et si la capacité de tous les collaborateurs à innover était la clé ?

Par Gilles Verrier,  
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



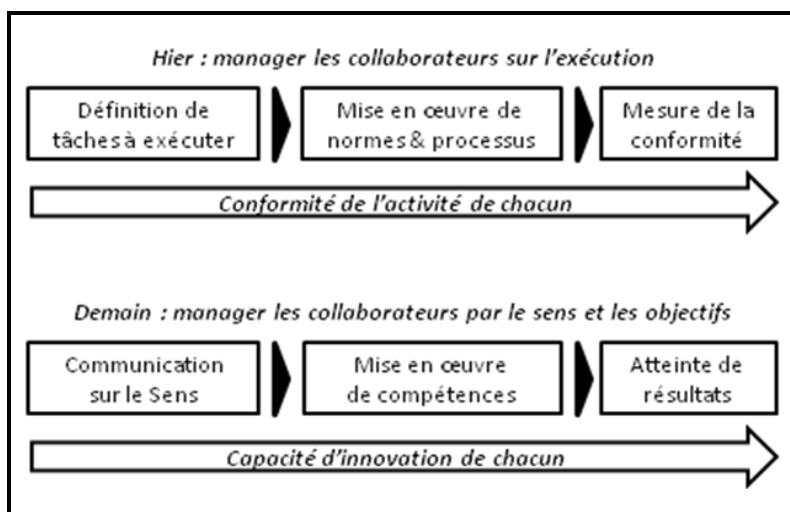
Longtemps, l'entreprise s'est positionnée avec ses collaborateurs dans la recherche de conformité. Ceux-ci ne pouvaient agir que dans un cadre préétabli. Cette exigence découlait de l'organisation industrielle, parcellisée en tâches répétitives et transposée à tous les secteurs d'activité. Pour étayer cette logique, de nombreux outils RH ont été construits, avec un caractère normatif fort : c'est le cas de la description de fonction, qui aujourd'hui encore peut contribuer à cantonner le collaborateur à des activités prédéfinies.

Mais l'environnement de l'entreprise se transforme vers toujours plus de complexité. Elle a une difficulté croissante pour faire la différence avec ses concurrents. Elle doit donc se transformer en permanence. Une organisation qui ne s'appuierait que sur des modes de fonctionnement figés et sur des normes définies pour répondre aux besoins du passé rencontrerait inexorablement une limite. C'est parce que l'environnement de l'entreprise se transforme de plus en plus vite qu'elle ne peut se limiter à agir dans le cadre d'un

modèle considéré comme stabilisé. Elle n'a pas le choix : elle doit s'adapter au client, faire face à des problématiques nouvelles, construire des réponses innovantes.

Ce constat a des conséquences sur le travail : l'entreprise doit sortir de la logique dans laquelle il y aurait quelques entrepreneurs à sa tête et des exécutants en-dessous. L'enjeu avec les collaborateurs n'est plus la conformité, mais au contraire leur capacité d'adaptation en situation. C'est leur aptitude à sortir du cadre pour construire des réponses adaptées et différenciantes en innovant qui devient centrale.

Innovation, le mot est lâché. Pourtant la notion d'innovation est souvent appréhendée de façon restrictive, en la limitant aux avancées technologiques et aux services de R&D. Alors que la prise en compte des attentes des utilisateurs des produits ou services de l'entreprise peut aussi générer des innovations. Et que c'est plus largement la capacité de l'entreprise à se réinventer au quotidien qui est devenue déterminante pour assurer sa pérennité.



Or les idées réellement nouvelles ont désormais une probabilité plus forte de naître de la base de l'entreprise, en interface directe avec l'environnement et notamment avec les clients. Le PDG de Safran l'affirme dans les Echos : « *Il n'est pas de meilleure arme... que l'innovation et l'implication humaine. Car il y a la grande innovation, mais aussi la petite, celle de tous les jours. Si vous savez la susciter, vous disposerez d'un levier extraordinaire. Chacun doit savoir qu'il peut apporter sa part d'innovation.* » ... /

/... L'enjeu est donc bien d'inciter l'ensemble des salariés à sortir du cadre. Chaque collaborateur, chaque équipe, va devoir prendre des initiatives, apprendre de ces expériences, concluantes ou pas, partager cette information. Ce qui ne veut pas dire que chacun peut faire n'importe quoi : il s'agit d'être conforme non plus à une norme préétablie, mais à la finalité de l'activité, à la contribution attendue de chacun, à l'utilité du métier.

Si l'entreprise veut construire un environnement qui favorise l'innovation de chacun, quelles réponses la DRH peut-elle apporter ? En premier lieu, il s'agit de communiquer et de partager sur les éléments de sens (stratégie, vision client, etc), cadre dans lequel l'initiative peut se développer. Le travail sur les métiers portera sur leurs finalités, plus que sur la mise en œuvre de processus qui certes structurent, mais limitent aussi. L'entreprise se doit également de développer une approche RH centrée sur les compétences plus que sur les activités, là aussi pour ne pas « couper les ailes » des collaborateurs. La diffusion de normes ou procédures sera accompagnée des éléments qui permettent de comprendre son sens et son utilité, de manière à pouvoir s'affranchir du formel si le sens l'exige : l'intelligence des situations doit

primer sur la contrainte. L'échange informel et les structures en réseau doivent être encouragés.

Pour autant, au quotidien, l'essentiel de la réponse passe par le management, en première ligne sur la capacité d'initiative du collaborateur. Le principe de subsidiarité doit être acté. Le manager encouragera l'expression des propositions, même iconoclastes. Elles seront débattues et testées. La prise d'initiative sera valorisée, y compris lorsqu'elle se révèle malheureuse : elle est source d'apprentissage, et le droit d'initiative ne va pas sans le droit à l'erreur. Partant du principe que le collaborateur est adulte, le manager va pouvoir lâcher prise et développer la responsabilité.

Nous savons tous que l'entreprise a les managers qu'elle mérite. C'est à elle d'accompagner ses managers dans cette transformation. Notamment en travaillant sur leurs comportements, à travers la définition d'une cible management favorisant l'innovation de chacun. Puis en mettant en place les actions de développement qui permettront d'emmener les managers vers cette pratique. Ainsi, le développement de la capacité de chacun à innover fera effectivement partie de la mission du manager.

### Un projet Identité RH : développer la capacité d'innovation d'une entreprise agro-alimentaire

- Le besoin de l'entreprise : ce Groupe considère que c'est sa capacité à innover tous azimuts qui fait de lui un acteur différent avec des forces uniques, face à des concurrents extrêmement puissants. Il souhaite que les pratiques managériales renforcent encore cette culture d'entrepreneurs.
- La démarche mise en œuvre : construit en y associant de nombreux managers, le référentiel de management de l'entreprise détaille en situations observables les trois compétences attendues du manager pour favoriser l'innovation : encourager et valoriser chez les collaborateurs les propositions innovantes, l'initiative et la prise de risque ; promouvoir la rapidité, l'agilité et la proactivité dans les activités quotidiennes ; challenger ses collaborateurs et demander à ce qu'ils le challengent. Ce référentiel a été largement déployé, notamment à travers les différents processus RH.
- Les résultats concrets : ce sont ses clients eux-mêmes qui assurent aujourd'hui des retours très positifs à l'entreprise sur sa capacité d'innovation, sa réactivité et son adaptabilité.

*Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.*

FEVRIER 2013