

INNOVATION, VOUS AVEZ DIT *INNOVATION* ?

Une crise, non la crise, c'est-à-dire celle que nous vivons aujourd'hui, s'est inscrite partout dans nos journaux comme dans nos têtes.

D'imprévisible, elle est devenue inéluctable et durable de la bouche même des experts...

Elle nous laisse, nous ses usagers, sans voix et sans réactions espérant seulement que nos destins individuels passeront entre les gouttes.

Malgré un bruit de fond assourdissant

Ici ou là des voix, à la fois plus singulières et plus enclines à un certain optimisme, commencent à se faire entendre pour nous inviter à la recherche d'alternatives en mettant au cœur de nos préoccupations l'innovation, la recherche de solidarité active avec notre environnement, la découverte et le développement de nouveaux territoires, ... Deux exemples précis me viennent en tête :

- le premier est illustré par le sous-titre du document préparatoire au Congrès de la Mutualité Française et le contenu qui y est lié : « innover pour un monde plus solidaire : de nouveaux territoires pour la Mutualité

- le second renvoie à un article, paru récemment dans le Monde, du PDG de Danone : « La crise impose de repenser le rôle de l'entreprise » et le rappel fait au double projet économique et social qui doit tirer l'entreprise.

Dit autrement, cette crise est une opportunité pour nous aider à imaginer des issues... à ce qui, dans bien des cas et pour un certain nombre, ressemble à une sorte de fin de cycle dans notre histoire économique.

Et s'il fallait allumer, nous-mêmes et collectivement, la lumière au bout du tunnel ?

Innovation, vous avez dit *innovation* ? Mais de quoi s'agit-il et en quoi cela peut-il contribuer à cette recherche d'issue ?

La *première réponse* qui vient à l'esprit est celle qui concerne les produits et les services que les entreprises et organisations inventent et développent pour répondre aux besoins des clients/usagers. On pense ici par exemple aux assemblages d'offres pour rencontrer les besoins de services aux personnes (petite enfance, personnes âgées, parents qui travaillent, etc.). On pense aussi à la poursuite de la dématérialisation de certaines pratiques d'achats ou

encore à la place grandissante que prend internet et les outils qui y sont associés dans le développement de pratiques de recherche entre les entreprises et la communauté scientifique. On pense enfin aux produits qui s'inscrivent dans des options de développement durable avec l'empreinte écologique la plus faible possible (modes de transport, modes d'habitats, etc.). Les imaginer c'est bien, les rendre possible c'est encore mieux... mais dans les deux cas il faut des organisations du travail qui le permettent.

La *deuxième réponse* concerne nos modes d'organisation dans nos usines, dans nos bureaux, dans nos réseaux. Là aussi de l'innovation est possible, là aussi de l'alternative peut s'imaginer. Dans un avenir plus que jamais incertain et peu prévisible, ce qui fera la différence tient dans la recherche et la valorisation permanente des quelques leviers de développements organisationnels suivants :

- Une responsabilisation raisonnée sur le résultat dont un individu ou une équipe est « propriétaire » ;
- La valorisation d'un vrai management par la compétence au service d'une véritable employabilité individuelle tout au long de la vie ;

- Un allègement des trop lourdes structures de coordination pour permettre davantage d'initiatives et d'agilité organisationnelle au niveau des équipes opérationnelles qui s'engagent et qui sont multi-compétentes ;
- La recherche du travail collaboratif direct entre les pairs au niveau d'un même établissement comme au niveau des réseaux professionnels et d'expertise présents sur la « toile » pour nourrir l'amélioration et l'innovation dans les pratiques ;
- Le respect des forces et des faiblesses de « l'opérateur humain » pour mieux prévenir et réduire ce qu'aujourd'hui l'on nomme « stress au travail », « souffrance au travail », « burn out » et met à mal la santé émotionnelle au travail.

La *troisième réponse* tient à nos modes de pensée. Force est de constater que la pyramide hiérarchique est souvent sacro sainte, comme la segmentation taylorienne entre la conception et l'exécution constitue encore le référentiel de chacun. C'est notre alpha et oméga en matière d'organisation.

Pour s'en convaincre, il suffit de voir combien il est peu aisé d'entraîner une équipe projet, une équipe de Direction dans la recherche d'une alternative organisationnelle. Si un sous-groupe ose imaginer autre chose, il est très vite rattrapé par ses pairs sur les registres suivants : celui du contrôle hiérarchique comme celui relatif aux faiblesses des collaborateurs en termes d'engagement comme en termes de compétence. Un peu comme si le pari de la confiance semblait toujours impossible....

Et si la crise devait nous obliger à revisiter nos croyances et si d'autres choix pouvaient être faits... ne serait-ce que parce que la logique de contrôle mise en place depuis des décennies ne nous a pas évité la catastrophe économique du moment... Et si le nouveau cycle qui commence pouvait se fonder sur plusieurs paris volontaristes : la confiance, la responsabilité raisonnée, le développement par la compétence, l'agilité organisationnelle, le travail collaboratif, le respect des forces et des faiblesses des hommes et des femmes que nous sommes. Beaux défis non ? En tout cas des pistes d'innovation possibles....

Profession : accompagner les essentiels allumeurs de réverbères

L'accompagnement des entreprises dans la recherche et la mise en œuvre d'organisations innovantes est, depuis toujours, au cœur du métier d'Aegist. Les enjeux d'aujourd'hui rendent notre offre d'accompagnement encore plus actuelle.

Aider les équipes de recherche à développer des modes d'organisation plus collaborative, accompagner des têtes de réseau dans la mise en œuvre de plateformes d'aides aux entreprises en mutation, soutenir les boucles d'amélioration continue qui lient les équipes de management et leurs équipes de collaborateurs, apporter des méthodologies de travail appropriées (conduite de projet, ingénierie organisationnelle, démarche de créativité, coaching, ...) pour soutenir les plans d'innovation et de progrès..., voilà quelques exemples de ce que nous vous proposons.

*Brève réalisée par
Michel Bizac
Associé et Gérant Aegist*