



Publié sur *Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>)

## Les 7 pratiques managériales les plus innovantes du Monde

**Pour garantir leur pérennité, les entreprises doivent se montrer plus agiles, innovantes et se démarquer de leurs concurrents. Si le management de l'innovation est une des clefs, il ne peut se concrétiser qu'en innovant le management. S'il est une certitude, c'est que les business plans à 5 ans ne veulent plus rien dire, que les procédures deviennent un frein... Mais comment faire autrement ?**

Se remettre en cause n'est pas naturel... Innover peut s'avérer extrêmement difficile lorsque les habitudes de travail sont bien ancrées. La crise et toute la remise en cause qu'elle engendre ne serait-elle pas l'occasion de repenser ses pratiques managériales ?

Si la direction par objectifs et les procédures sont efficaces dans un monde linéaire et prévisible, elles freinent les entreprises dans un contexte plus qu'incertain. Si les salariés recherchaient la réussite professionnelle pour pouvoir se payer une Rolex avant 50 ans, ils considèrent à présent le travail comme une source d'épanouissement personnel. Comment concilier performance et épanouissement ?

Chacun à sa manière, certaines entreprises ont su s'adapter aux nouvelles règles du jeu et faire preuve d'une impressionnante capacité d'innovation managériale.

Nous vous les présentons sous forme de réponses à des questions que bon nombre de dirigeants se posent. Elles sont volontairement dans le désordre. À vous de choisir.

**Comment faire en sorte que nos salariés se connaissent alors qu'ils ne sont pas amenés à travailler ensemble ?**

Zappos, société de vente de chaussure en ligne américaine d'environ 2 000 personnes, a développé une application qui permet de présenter un salarié dès que vous allumez votre ordinateur. Vous découvrez une photo, devez sélectionner un nom dans une liste proposée et découvrez ensuite le parcours et la fonction qu'occupe cette

personne dans l'entreprise. Vous pouvez ensuite reprendre "une activité normale".

### **Comment faire pour que les personnes soient satisfaites de leurs salaires ?**

Rien de plus simple vous dirait Ricardo Semler, patron de Semco, société brésilienne de plus de 3 000 salariés : il suffit de leur demander de se fixer eux-mêmes leur salaire. Dans cette entreprise, 75 % des collaborateurs déterminent leur salaire, sur la base de 5 critères. Et contre toute attente, les salaires demandés sont inférieurs de 10 % en moyenne des prévisions de la direction.

### **Comment permettre à des managers de prendre conscience de leurs axes de développement en dehors de l'évaluation de la hiérarchie ou d'un 360° fort embarrassant pour les collègues et leurs subordonnés ?**

Chez HCLT, société de services informatiques d'environ 80 000 personnes, la démarche "Feedforward" permet à des managers volontaires de bénéficier d'avis (anonymes) de collègues sur ce qu'ils pensent nécessaire d'améliorer (bien évidemment cette démarche est sous-tendue par un état d'esprit qui se veut bienveillant).

### **Comment évoquer un échec sans que cela tourne au drame ?**

Intuit, éditeur de logiciel californien de près de 2 000 salariés a instauré une "fête de la défaite". Cet événement a pour objectif de reconnaître publiquement les échecs et d'inviter chacun à en tirer les leçons. L'échec est ainsi considéré comme une opportunité d'amélioration.

### **Comment identifier le mal-être et le stress des collaborateurs ?**

Au lieu de confier cette lourde responsabilité aux managers, l'usine de Fiat au Brésil a instauré un tableau sur lequel chaque salarié, lorsqu'il arrive au travail, indique son humeur (vert quand il est plein d'entrain, orange quand il n'est pas très motivé, rouge quand il rencontre un problème). Dans ce dernier cas, il est reçu par son manager et la RH. 80 % des salariés se déclarent dans cette situation environ 1 fois par an.

### **Comment impliquer les salariés dans la définition d'objectifs ?**

Soyons honnêtes 5 minutes : la direction par objectifs n'a rien de vraiment participatif. Les objectifs sont en grande majorité définis par la hiérarchie. Ce n'est pas le cas chez Morning Star, société de transformation de tomates de 400 salariés. Dans cette entreprise, les objectifs sont négociés entre collègues, sans intervention de la hiérarchie (peut être aussi parce qu'il n'y en a pas) et sont par la suite traduits dans des "lettres d'entente". Ces "contrats" sont accessibles à tous les salariés.

### **Comment être sûr de ne pas se tromper lorsque l'on veut nommer un manager ?**

Quelle lourde responsabilité, celle de la Direction quand elle doit nommer un manager. Certains sont mécontents de la décision et si la personne n'est pas au top, la voilà remise en cause ! Rien de tout cela ne risque d'arriver chez WL Gore, société américaine de 8.000 salariés à l'origine du GoreTex pour la simple raison que tous les "leaders" sont désignés par les équipes, DG y compris.

Cet article n'est qu'un petit aperçu de la somme des innovations managériales que

nous observons à travers le monde. Petit détail, toutes ces entreprises augmentent leur CA chaque année alors que d'autres s'effondrent, victimes de la crise.

Francis Boyer

**URL source:** <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221177794/7-pratiques-manageriales-plus-innovantes-monde>