

# CHAPITRE 4

## LA CULTURE INNOVANTE

L'innovation est identifiée comme un élément essentiel à la survie et au développement des organisations. La culture innovation d'une organisation est l'ensemble des comportements, habitudes et codes ayant trait à l'innovation au sein de celle-ci. Pour une organisation, diagnostiquer cette culture innovation permet d'identifier des leviers pour la développer. Mais comment s'y prendre pour effectuer ce diagnostic ? Ce chapitre propose différentes définitions permettant une première approche.

### 1. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture d'une organisation peut être définie comme l'ensemble des habitudes, comportements, codes et images partagés par ses membres. Cette culture sert de ciment social à la vie de l'organisation (Cameron & Quinn, 2011). Ce pourrait être une sorte d'inconscient de l'organisation (Bernard & Daviet, 1992).

#### Culture organisationnelle : un modèle descriptif

Le modèle « Competing Values Framework » (Cameron & Quinn, 2011) décrit la culture d'une organisation sur la base de deux dimensions :

- Première dimension : **la flexibilité**  
Les organisations où il y a une grande flexibilité, une latitude d'action et un dynamisme important, s'opposent aux organisations où l'on insiste sur la stabilité et le contrôle.
- Seconde dimension : **orientation interne ou externe**  
Les organisations qui sont centrées sur leur fonctionnement interne, leur unité, s'opposent à celles qui mettent en avant la relation à l'extérieur, la différenciation et la rivalité.

Ces deux axes définissent quatre grandes catégories d'organisation, ayant une orientation (exemple « Contrôle ») et un nom (exemple « Hierarchy »). La figure 1 présente ces quatre types d'organisation. Pour Cameron & Quinn, l'innovation se développe lorsque la culture de l'organisation se situe dans le cadran « Adhocracy » : une organisation ouverte sur l'extérieur ou chacun possède une grande liberté d'actions.

A chaque culture (Hierarchy/Market/Clan/Adhocracy) correspondent une orientation, la valorisation d'un certain type de leader, des valeurs spécifiques et un domaine privilégié d'efficacité. Le tableau 1 vous présente quelques caractéristiques.

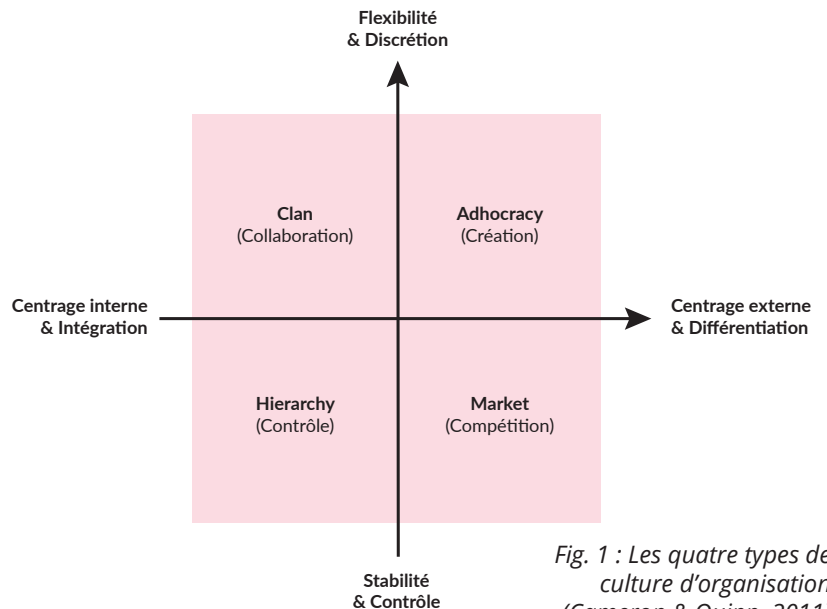


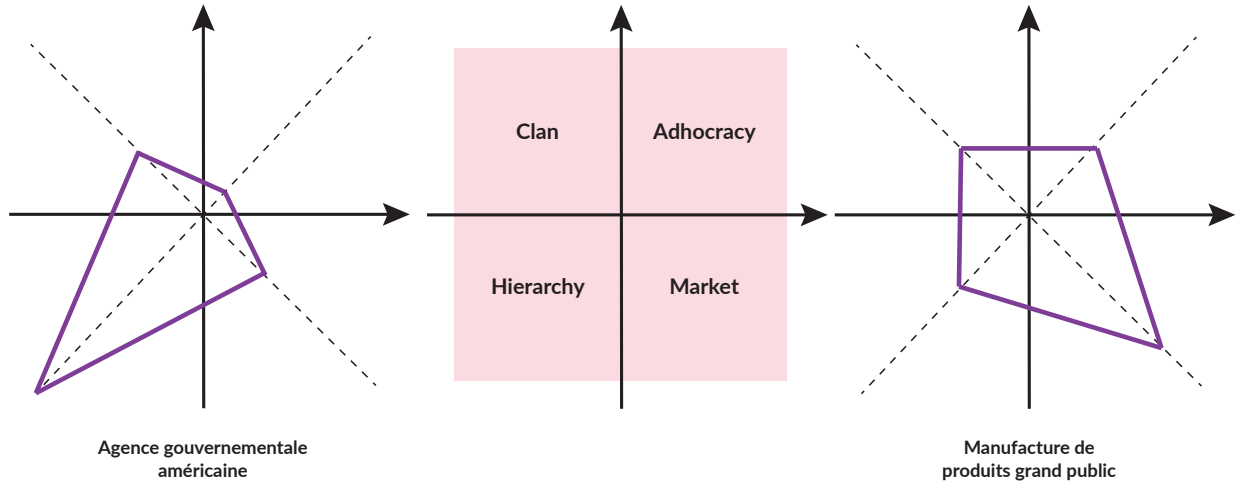
Fig. 1 : Les quatre types de culture d'organisation (Cameron & Quinn, 2011)

Type de culture	Hierarchy	Market	Clan	Adhocracy
<b>Orientation</b>	Contrôle	Compétition	Collaboration	Création
<b>Leader</b>	Coordinateur, organisateur	Combattant Dur au combat	Facilitateur Mentor	Innovateur Entrepreneur Visionnaire
<b>Valeurs</b>	Efficacité, Cohérence, Uniformité	Marché Profit Objectifs	Engagement Communication Développement	Transformation Agilité Innovation
<b>Domaine d'efficacité</b>	Contrôle Production	Combativité Orientation client	Développement humain Participation	Innovation Vision

Tableau 1 : Précision sur les caractéristiques de chaque type de culture organisationnelle (Cameron & Quinn, 2011)

Ces quatre catégories ne sont cependant pas mutuellement exclusives : une organisation durablement viable a besoin de posséder des caractéristiques dans chaque cadran. La figure 2 illustre, avec deux exemples extrêmes, l'utilisation de ce modèle pour visualiser les différences de culture d'organisation :

- Une agence gouvernementale américaine : il s'agit ici d'une administration, non soumise à la concurrence, sans nécessité de se développer. Sa culture est essentiellement de type « Hierarchy ». Son potentiel innovant est faible.
- Une manufacture de produits grand public, avec une concurrence forte. Sa culture est essentiellement du type « Market ». Son potentiel innovant est fort.



Agence gouvernementale américaine

Manufacture de produits grand public

Fig. 2 : Illustration de profils culturels liés aux secteurs et aux métiers (Cameron & Quinn, 2011)

## Culture organisationnelle : un modèle évolutionniste

Un autre modèle des organisations d'hier et d'aujourd'hui (Laloux, 2015) propose une vision évolutionniste, liée au développement de la conscience humaine depuis la préhistoire. A chaque étape de ce développement, de nouvelles formes d'organisations ont vu le jour. Chaque nouveau type d'organisation s'est construit par rapport à l'étape antérieure, généralement en conservant les avancées, parfois en changeant d'approche. Cinq types d'organisation coexisteraient aujourd'hui, chacune représentée par une couleur. La figure 3 les schématise. Pour Laloux, chaque avancée des organisations correspond à l'adoption d'innovations organisationnelles.

Cinq niveaux sont ainsi identifiés :

### A l'époque des chasseurs-cueilleurs

Deux innovations organisationnelles :  
la division des tâches et l'autorité du chef

Les organisations associées sont très opportunistes, adaptées au chaos. Elles sont de petites tailles. Le chef utilise la peur et la violence comme liant. On trouve encore ce type d'organisation dans les mafias, les bandes armées. On parle de stade impulsif. La couleur associée est le rouge.

### Avec l'agriculture

Deux innovations organisationnelles :  
des processus stables et des hiérarchies instituées

Les organisations associées sont stables sur le long terme et ont des tailles importantes. On leur doit les uniformes, les rôles formels, le contrôle, et matériellement les pyramides, les cathédrales... Ce type d'organisation est très présent dans la société actuelle, par exemple l'Eglise Catholique, ou les grandes administrations. On parle de stade conformiste. La couleur associée est l'ambre.

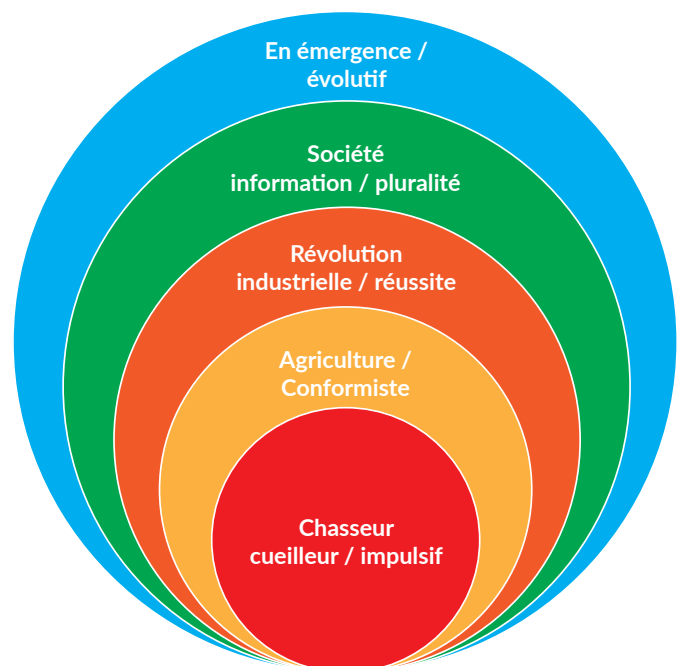


Fig. 3 : Formes d'organisation d'après Laloux

**Avec la révolution industrielle**  
Trois innovations organisationnelles :  
l'innovation, la responsabilité et la méritocratie

Les organisations associées travaillent par objectifs, recherchent le profit, et pratiquent la compétition. Elles ont inventé le marketing, la stratégie, les ressources humaines. Ces organisations ont permis la fin de la misère, mais touchent leur limite avec l'épuisement des milieux. Ce type d'organisation est très présent aujourd'hui, avec les grands groupes internationaux, les universités. On parle de stade de la réussite. La couleur associée est l'orange.

**Avec la société de l'information**  
Innovations : autonomisation des salariés, intégration  
des parties prenantes et centralité des valeurs

Les organisations associées recherchent l'engagement des salariés. Elles sont particulièrement sensibles à leur responsabilité sociétale. Cependant, ce modèle est peu répandu. On parle de stade de la pluralité. La couleur associée est le vert.

**En émergence**  
Innovations, auto-gouvernance, plénitude, écoute du projet de l'entreprise

Les organisations associées ont mis au centre la raison d'être de l'organisation. La prise de décision y est distribuée, c'est-à-dire qu'il y a auto-gouvernance. Ce type d'organisation a émergé en différents lieux. On parle de stade évolutif. La couleur associée est l'opale. L'entreprise française FAVI, fonderie industrielle, est un exemple d'organisation de ce type. Cette PME a en effet mis en place un management atypique où le salarié est au centre des décisions (voir témoignage dans le chapitre « Développer son activité commerciale »).

Dans cette modélisation des cultures d'organisation, il apparaît clairement que l'innovation est un élément central de développement pour les organisations situées dans les cercles orange, vert et opale. En revanche, dans les organisations situées dans les cercles rouge et ambre, le contexte est peu propice à l'innovation.

## 2. LA CULTURE INNOVATION

---

La culture innovation peut être définie comme l'ensemble des habitudes, comportements, codes, images et mythes partagés par les membres d'une organisation en lien avec l'innovation. Pour la décrire, trois analogies sont possibles :

1. Culinaire : quels ingrédients pour une culture innovation ?
2. Environnementale : qu'est-ce qu'un écosystème innovant ?
3. Biologique : quel est l'ADN d'une organisation innovante ?

### Les ingrédients de la culture innovation

Après avoir étudié de nombreux travaux antérieurs, Dobni (2008) propose quatre ingrédients à observer pour décrire une culture innovation :

1. L'**intention d'innover** qui se mesure à deux niveaux :
  - L'identification de l'innovation dans la structure, la stratégie et les processus,
  - L'engagement des salariés dans l'innovation.
2. Le **cadre favorable**, qui se manifeste via :
  - La capacité d'apprentissage organisationnel,
  - La créativité, la liberté et l'autonomisation des employés.
3. Le **comportement des opérationnels**, qui doit laisser transparaître deux centres d'intérêt :
  - Une orientation « marché », incluant la connaissance des produits, des clients, et concurrents,
  - Une orientation « valeur », permettant d'améliorer le produit pour les clients.
4. Le **contexte d'implantation**, qui doit permettre la mise en œuvre rapide des bonnes idées.

Dans ce modèle, l'accent est mis sur des notions importantes comme l'appropriation du concept d'innovation par l'ensemble du personnel, l'implication de chacun dans le produit et la valeur client, la capacité à apprendre et la liberté d'agir.

## Les caractéristiques d'un écosystème innovant

Aujourd'hui, la Silicon Valley est vue comme l'écosystème innovant par excellence. Deux chercheurs (Hwang & Horowitz, 2012) ont tenté de comprendre pourquoi. Au cours de leur enquête, ils ont découvert que la Silicon Valley fonctionnait un peu comme la forêt amazonienne (d'où le titre de leur ouvrage, Rainforest). Cette analogie implique que l'innovation se produit préférentiellement dans des contextes luxuriants, riches en échanges, et naît souvent des « mauvaises herbes » qui se développent spontanément sans avoir été attendues ni suscitées. Cette image s'oppose à celle d'un champ, avec un processus bien défini, bien aligné, où les mauvaises herbes sont régulièrement éliminées.

Ainsi, un écosystème innovant respecterait les sept règles de fonctionnement suivantes :

1. « Enfreins les règles et rêve »
2. « Ouvre les portes et écoute »
3. « Fais confiance et sois digne de confiance »
4. « Expérimente, itère, ensemble »
5. « Cherche l'équité, pas l'avantage »
6. « Cherche, trompe-toi et persiste »
7. « Passe le relais ».

Derrière ces règles, les conditions permettant une culture innovation se dessinent :

- Facilité et rapidité à mobiliser les ressources et l'engagement humain et financier,
- Vision positive de l'échec, de l'erreur, de la prise de risque,
- Lien bienveillant et proactif avec l'extérieur de l'organisation (entrepreneurs externes, inventeurs, détenteurs de capitaux, communautés d'intérêt, gouvernement, entourage proximal, infrastructures, etc.)

## L'ADN de l'organisation innovante

Dans le monde du vivant, l'ADN est la molécule qui porte l'ensemble des caractéristiques d'un être. Par analogie, des chercheurs ont essayé de définir l'ADN d'une organisation innovante (Christensen, Dyer, & Gregersen, 2013). Leur première observation la personnalité du fondateur de l'entreprise innovante ou du manager d'une équipe innovante est essentielle. Ces innovateurs s'entourent de personnel qui leur ressemble. Ils mettent en place des processus propices au développement de l'innovation. Ils diffusent une philosophie cohérente de l'innovation où chacun est encouragé à innover (Fig. 4).

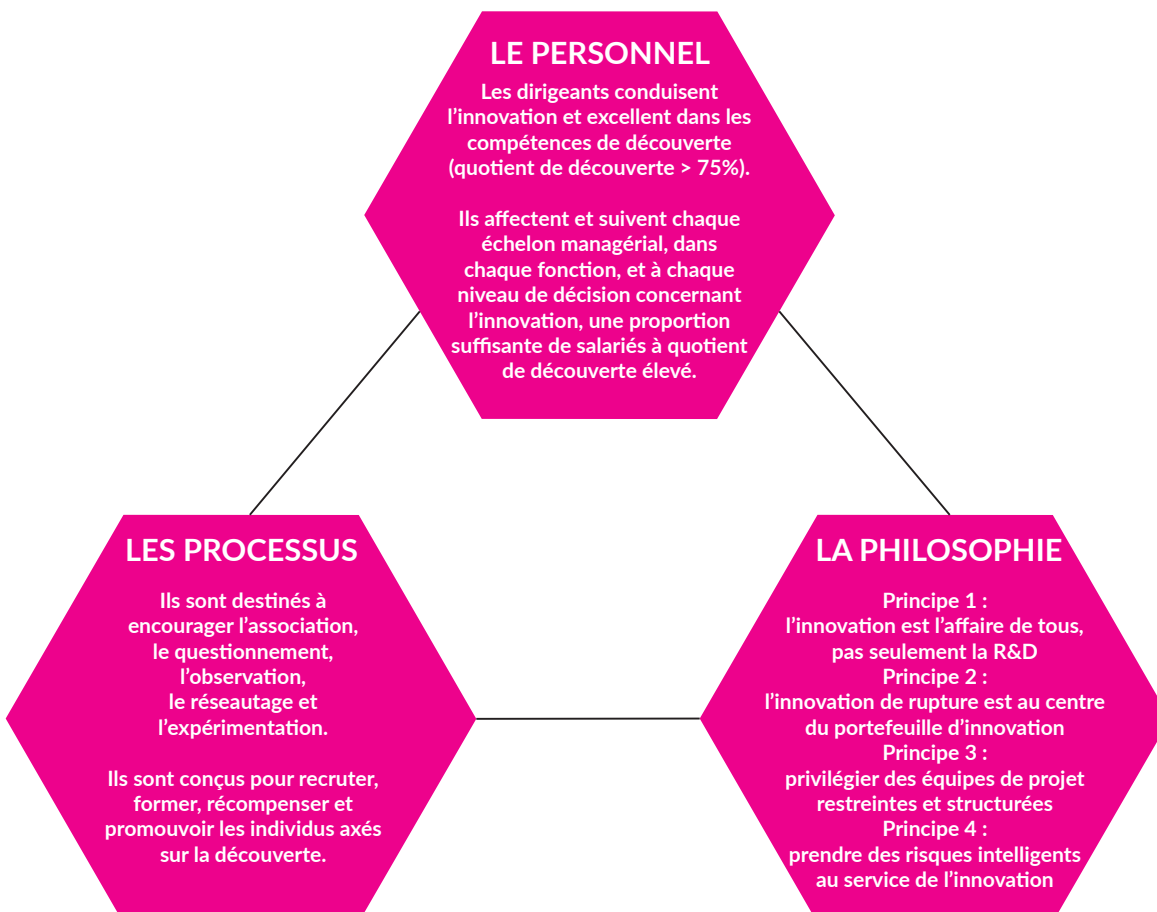


Fig. 4 :  
Le personnel,  
les processus et  
la philosophie  
des entreprises  
innovantes  
(Christensen et al.,  
2013, p.163)



## ZOOM

### COMPÉTENCES DE DÉCOUVERTES ET COMPÉTENCES D'EXÉCUTION : QUEL EST VOTRE PROFIL ?

Extrait de l'ouvrage « Christensen C, Dyer J, Gregersen H. Le gène de l'innovateur : Cinq compétences qui font la différence. » 1 édition. Pearson; 2013. 305 p.

Pour faire le point sur vos compétences de découverte et sur vos compétences d'exécution, notez les affirmations suivantes de 1 à 5 (1=totalement faux, 2 partiellement faux, 3=ni vrai, ni faux, 4 partiellement vrai, 5= totalement vrai). Vos réponses doivent refléter vos comportements réels et non ceux que vous souhaitez adopter.

1. Mes idées et mes points de vue divergent souvent radicalement de ceux des autres.
2. Je fais extrêmement attention à éviter les erreurs dans mon travail.
3. Je pose régulièrement des questions qui remettent en cause le statu quo.
4. Je suis particulièrement bien organisée(e).
5. J'ai souvent de nouvelles inspirations en observant comment les gens utilisent les produits et les services.
6. Je veux toujours que tout « soit fait dans les règles » quand j'effectue une tâche.
7. Je trouve souvent des réponses en m'inspirant des solutions ou des idées développées dans d'autres secteurs, d'autres activités ou disciplines.
8. Je ne me lance jamais dans des projets, des partenariats ou des actions sans avoir sérieusement pesé tous les aspects.
9. J'expérimente souvent de nouvelles méthodes.
10. J'accomplis ma tâche jusqu'au bout en dépit des obstacles.
11. J'ai l'habitude de discuter avec des gens venant d'autres fonctions de l'entreprise, d'autres organisations, d'autres secteurs, d'autres pays, ..etc, pour trouver et affiner de nouvelles idées.
12. Je sais fragmenter un objectif ou un plan en micro tâches pour le réaliser plus facilement.
13. J'assiste à des conférences (dans mon domaine d'expertise et d'autres spécialités) dans l'objectif de faire de nouvelles connaissances et comprendre leurs préoccupations.
14. Dans mon travail, je fais particulièrement attention aux détails pour ne rien laisser au hasard.
15. Je me tiens au courant des tendances en lisant les journaux, des revues, des blogs,..etc.
16. Je m'investis personnellement et je tiens aussi les autres comme responsables des résultats.
17. Je pose souvent des questions du type « Que se passerait-il si ... ? » pour ouvrir des perspectives et des opportunités.
18. Je mène à bien tous les engagements et je finis ce que j'ai commencé.
19. J'observe régulièrement l'activité des clients, des fournisseurs et des autres entreprises pour en tirer des idées.
20. J'élabore des plans détaillés pour faciliter l'exécution du travail.

### RÉSULTATS

Extrait de l'ouvrage « Christensen C, Dyer J, Gregersen H. Le gène de l'innovateur : Cinq compétences qui font la différence. » 1 édition. Pearson; 2013. 305 p.

Additionnez vos scores aux items impairs. Vous possédez des compétences de découverte supérieures si vous totalisez 45 ou plus, élevées si vous obtenez entre 40 et 45, moyennes à élevées entre 35 et 40, moyennes à basses entre 29 et 34, et basses pour un score de 28 et moins.

Additionnez vos scores aux items pairs. Vous possédez des compétences d'exécution supérieures si vous totalisez 45 ou plus, élevées si vous obtenez entre 40 et 45, moyennes à élevées entre 35 et 40, moyennes à basses entre 29 et 34, et basses pour un score de 28 et moins.

Ce questionnaire est extrait d'un test par auto-évaluation à 360° de 70 items élaboré afin d'estimer les compétences de découverte et les compétences d'exécution individuelles. Vous pouvez effectuer ce test sur le site [www.innovatorsDNA.com](http://www.innovatorsDNA.com). Si vous souhaitez obtenir des résultats plus complets, vous recevrez un guide qui vous aidera à analyser vos scores et à élaborer votre propre plan de développement de compétences. Ce test vous révélera votre QD (quotient de découverte) et vos résultats chiffrés en centiles, vous permettant ainsi de positionner vos résultats par rapport à ceux de 5000 cadres et innovateurs répertoriés dans la base de données.

### 3. L'INDIVIDU INNOVANT

Dans ces trois approches de la culture innovation présentée au paragraphe précédent, l'importance des liens entre l'organisation et les milieux extérieurs est soulignée. Mais un acteur important apparaît à de nombreuses reprises : l'individu. Dans une organisation, qu'est-ce qu'un individu innovant ? Nous proposons deux réponses :

1. l'individu innovant a développé des compétences de découverte et d'exécution ;
2. l'individu innovant est engagé dans son travail.

#### Les compétences de découverte

Qu'est-ce qui caractérise un individu innovant ? Pendant huit années, Christensen, Dyer et Gregersen (2013) ont étudié des « pionniers » de l'innovation (inventeurs, entrepreneurs reconnus...). Ils ont constaté que ces individus avaient particulièrement développé les cinq compétences suivantes :

1. le **questionnement** (capacité à formuler des questions nombreuses, pertinentes, qui remettent en cause l'existant : qu'est-ce ? pourquoi ? Et si on... ?) ;
2. l'**observation** (regard attentif sur des personnes variées dans leurs différents environnements, détection des dysfonctionnements, des similitudes et des différences) ;
3. le **réseautage** (rencontre de relations diversifiées, ayant des parcours et des opinions différents, essentiellement dans le but de trouver des idées, plutôt que juste des ressources) ;
4. l'**expérimentation** (création de prototypes, réalisation d'essais, démontage de produits, permettant de savoir si une solution fonctionne) ;
5. l'**association** (capacité à relier des éléments indépendants les uns des autres, en faisant des combinaisons originales, en zoomant et dé-zoomant sur le sujet, en fonctionnant en mode lego).

Ces cinq compétences sont appelées compétences de découverte. Les quatre premières sont des comportements qui peuvent être développés via des exercices. L'association est une capacité cognitive, qui est boostée lorsque les quatre premières se développent. En effet, la pratique a plus d'influence sur les compétences que la génétique (Christensen et al., 2013).

Ces compétences de découverte sont souvent opposées aux compétences d'exécution. Ces dernières permettent de produire, décider, améliorer, sélectionner, déployer. Compétences de découverte et d'exécution sont toutes deux nécessaires au bon fonctionnement des organisations.

#### L'engagement

Amabile et Kramer (2011) ont suivi environ 240 employés, au jour le jour, sur plusieurs années au travers d'un journal personnel. Ils ont collecté environ 12 000 retours. L'analyse de ces données fait apparaître que les gens sont plus créatifs et productifs dans les conditions suivantes :

- quand ils sont fortement engagés dans leur travail ;
- quand ils se sentent heureux ;
- quand ils estiment leurs responsables et leurs co-équipiers.

Les résultats d'enquêtes d'engagement suggèrent également qu'il y a un lien direct entre engagement des individus et innovation à l'échelle de l'entreprise (Gallup, 2013). Trois catégories d'employés sont observées : engagés, non-engagés, et activement désengagés. Les employés engagés sont ceux qui travaillent avec passion, en accord avec la vision de leur entreprise. Ils stimulent l'innovation et sont particulièrement moteur. Les employés non-engagés font leurs tâches comme demandé sans y mettre de passion particulière. Les employés désengagés sont malheureux au travail et minent le travail des autres. Depuis les années 90, l'Institut Gallup a mesuré l'engagement de plus de 25 millions d'employés dans 195 pays différents, et en 70 langues. Le tableau 1 donne quelques résultats sur l'engagement en fonction des zones géographiques.

Echantillon	Employés engagés	Employés non-engagés	Employés désengagés
Monde	13%	63%	24%
Europe	14%	66%	20%
France	9%	65%	26%

Tableau 1 : Quelques chiffres d'engagement (Gallup 2013)

Maintenant comment savoir si une personne est engagée ou non ? D'après l'Institut Gallup (2013), une personne engagée sera plutôt d'accord avec les affirmations suivantes relatives à son travail :

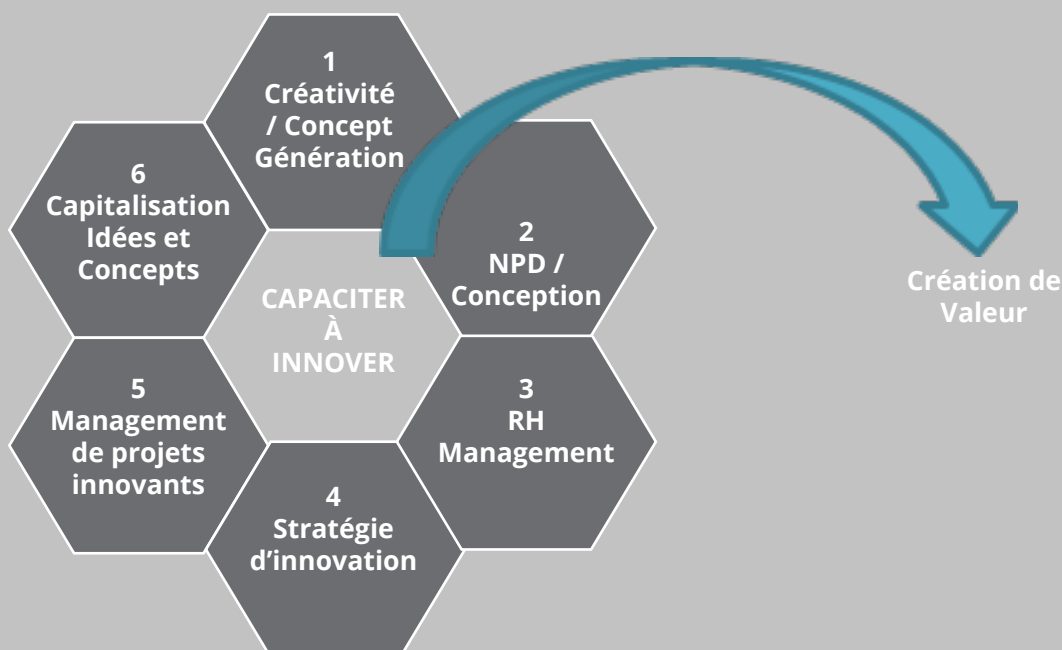
- Je sais ce que l'on attend de moi.
- Je dispose du matériel et des équipements dont j'ai besoin pour bien faire.
- J'ai l'opportunité de m'appuyer sur mes points forts.
- Dans les sept derniers jours, j'ai reçu des félicitations pour mes réalisations.
- Quelqu'un se soucie de moi en tant que personne.
- Il y a quelqu'un qui encourage mon développement.
- Mes opinions semblent avoir de l'importance.
- Mon travail est important en raison du rôle et des objectifs de mon entreprise.
- Mes collègues s'investissent pour réaliser un travail de qualité.
- J'ai un ami au travail.
- Dans les six derniers mois, quelqu'un au travail m'a parlé des progrès que j'ai réalisés.
- Durant cette dernière année, j'ai eu des opportunités au travail pour apprendre et me développer.



## ZOOM INNOVATION ON THE WEB : ÉVALUEZ VOTRE CAPACITÉ À INNOVER !

« Innovation on the web » est un portail dédié à l'innovation qui a été développé par des chercheurs en innovation en partenariat avec le Fonds F2i, l'UIMM, Materialia et Compétences PME. Il est animé par des équipes de l'ENSGSI (Ecole Nationale Supérieure en Génie des Systèmes Industriels) et de l'ERPI (Equipe de Recherche sur les Processus Innovatifs) qui est un laboratoire de l'Université de Lorraine. Le site propose des méthodologies pour piloter l'innovation ainsi que des outils opérationnels. Il est possible sur le site d'évaluer la capacité à innover d'une entité. Cette évaluation s'appuie sur une démarche de pilotage de l'innovation à six critères (voir figure ci-dessous). Comme le précise le site, « L'évaluation des six critères permet de caractériser la capacité d'innovation de l'entreprise à travers le calcul d'un indice d'innovation potentielle appelé (IIP) ».

- CR (Creativity : Création / Génération de Concepts)
- NPD (New Product Development : Activités en Conception)
- HRM (Human Ressource Management : Gestion des Ressources Humaines)
- ST (Strategy : Stratégie d'Innovation)
- PM (Project Management : Gestion de Projets Innovants)
- KM (Knowledge Management : Capitalisation des Idées et des Concepts)



Retrouvez toute la méthodologie d'évaluation, les supports et les commentaires sur le site [www.innovation-on-the-web.com](http://www.innovation-on-the-web.com).



## Olivier Nicollin, Président directeur général "par interim", Nicomatic

Nicomatic est une entreprise créée il y a environ 40 ans, par mon père. A l'origine, l'entreprise concevait et fabriquait des machines spéciales pour traiter les feuilles de tabac, d'où son nom. L'entreprise a grandi mais reste à taille humaine. Actuellement, la société est spécialisée dans la conception et fabrication de connecteurs dans le domaine de l'électronique ; certains, étant particulièrement destinés aux milieux extrêmes tels que l'espace (certains connecteurs sont allés sur Mars) ou la F1 automobile. Elle emploie environ 250 salariés et est basée à Bons-en-Chablais en Haute-Savoie. Son activité est fortement marquée par l'international : 85 % de son CA (30 M€) se fait à l'export et nous avons huit filiales à l'étranger. Les clients sont établis dans une cinquantaine de pays, dont notamment le Japon, la Chine, la Corée, les USA, etc.



### *Vous êtes le président par intérim, c'est-à-dire ?*

C'est une originalité dans la gouvernance qui est à souligner : tous les trois ans, j'alterne cette fonction avec mon frère Julien.

### *Quelles sont les grandes évolutions récentes de l'entreprise ?*

Fin 2008, l'entreprise avait subi une baisse de 25 % de son CA. La première opération pour redresser la situation a été de déployer la norme EN 9100, système d'assurance de la qualité pour le marché aéronautique et spatial, et ce en neuf mois. A fin 2009, la baisse du CA avait été ramenée à 20 %. Fin 2010, l'entreprise retrouvait son niveau de CA de début 2008 et commence alors à conquérir de nouvelles parts de marché. Une organisation selon les principes du Lean management se met alors en place et Julien Nicollin, mon frère, crée à cette époque la filiale en Inde. A son retour en France (2012/2013), ce dernier ne « comprenait » plus la société sans doute par décalage entre la réalité en Inde et en France.

### *C'est alors qu'il a proposé un quizz à vos managers.*

Oui. Il fait alors un test auprès des 13 managers de la société en leur posant un quizz testé préalablement auprès des commerciaux sur le thème « Connaissez-vous vos produits / clients ? ». A ce questionnaire, seuls 2-3 managers ont obtenu la moyenne... Une entreprise qui ne connaît pas ses clients aura des difficultés à innover. Mon frère, fort de son expérience indienne, part du constat que « les Indiens savent faire aussi bien que nous dans le Lean ». D'où la question qui s'est imposée à nous : « Comment se démarquer ? ».

### *Et donc, comment une PME fait-elle pour se démarquer ?*

Mon frère a eu l'intuition que la solution viendrait du capital humain de l'entreprise. Parmi les premières initiatives, il y a eu la suppression de la pointeuse qui était utilisée par 50 % des salariés. Ensuite, un travail a été entrepris sur le bien-être des salariés, notamment l'accès au sport. Il a aussi travaillé sur la notion de responsabilisation. L'entreprise a essayé de donner du sens à ce que les salariés réalisent, ce qui passe, par exemple, par la connaissance de son client. Quand un client nous rend visite, on lui demande de présenter

sa société à l'ensemble du personnel, ce qui est une pratique assez inhabituelle.

### *On parle souvent d'entreprise libérée. Nicomatic en est-elle une ?*

Nous n'utilisons pas cette expression. Nous avons plutôt développé notre propre fonctionnement que nous résumons sous l'acronyme ARIANE : Agilité / Responsabilité / Intelligence collective / Accélération / Nicomatic / Erreur-expérimentation.

**En tant que dirigeant, avec ce style de management, on rencontre trois phases selon moi : la sensation d'être ridicule, le sentiment de danger, la conviction de l'évidence.**

### *Avez-vous mis en place une organisation spécifique ?*

L'entreprise a mis en place une organisation duale :

- Une hiérarchie plate sur quatre flux, avec quatre directeurs et six managers seulement. Les flux étant :
  - diriger l'entreprise ;
  - développer le CA ;
  - exécuter la commande ;
  - développer de nouveaux produits/process.
- Un système organique pour permettre l'expérimentation. Il n'y a pas de réseau préétabli, chacun peut choisir d'aller travailler librement avec quelqu'un d'autre dans l'entreprise. Par exemple, des opérateurs sont sollicités pour participer à des actions d'innovation.

### *Et concrètement, comment cela fonctionne-il ?*

C'est une organisation basée sur l'envie et la responsabilisation. Chez Nicomatic, il n'y a plus d'organigramme. Dans le réseau social d'entreprise, chacun peut poster son envie, comme par exemple :



« j'ai envie de travailler sur la gestion des déchets ». Depuis deux ans, la définition de la stratégie de l'entreprise est ouverte à tous, sous la forme d'un séminaire auquel participe une partie des salariés (30 pour le dernier en date). Le plan d'action qui en est issu est valable pour une durée de trois mois maximum. Chaque fois qu'un projet est mis en place, tout le monde est informé. On laisse le choix aux personnes de contribuer ou non aux projets même si les managers doivent inciter leurs collaborateurs à y participer. Mais il n'y a pas d'indicateurs individualisés, sauf pour les commerciaux. On regarde d'abord le fonctionnement de l'équipe au global.

**La gestion des ressources humaines est-elle aussi intégrée à ce fonctionnement ?**

Bien sûr. Le défi majeur de la société pour les années à venir, sachant que le CA a doublé entre 2008 et 2016 et que l'effectif a augmenté de 50 personnes, est d'intégrer de nouveaux talents qui partagent cette culture sur les

2-3 ans à venir. Pour le recrutement, le dernier mot revient à l'équipe. Il faut bien vérifier la compatibilité d'un nouveau collaborateur potentiel avec la culture d'entreprise. C'est pourquoi, il y a plus de turn-over après une période courte dans l'entreprise que lorsque le collaborateur y est depuis un an au moins. On me pose aussi souvent la question des augmentations. Cela répond au même principe de responsabilité : « si tu veux une augmentation, tu la demandes. Idem pour un changement de poste ». On regarde alors toutes les interactions de la personne concernée avec une vue à 360°.

**Quel est votre premier retour d'expérience sur la mise en place de ce management ?**

En tant que dirigeant, avec ce style de management, on rencontre trois phases selon moi : la sensation d'être ridicule, le sentiment de danger, la conviction de l'évidence.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

### LES POINTS ESSENTIELS

- **La culture d'une organisation peut être définie comme l'ensemble des habitudes, comportements, codes et images partagés par ses membres. Ceux ayant trait à l'innovation constitue la culture innovation.**
- **Le modèle « Competing Values Framework » (Cameron & Quinn, 2011) est un des modèles représentant cette culture d'une organisation.**
- **Le site [www.innovation-on-the-web.com](http://www.innovation-on-the-web.com) propose à chacun d'évaluer la capacité à innover d'une organisation.**

La culture innovation d'une organisation résulte de l'interaction de trois systèmes :

- 1 - l'environnement extérieur,
- 2 - l'organisation,
- 3 - les individus.

Approcher cette culture demandera donc de se questionner sur ces trois dimensions :

- **Sur les liens à l'extérieur** : à chaque niveau de l'organisation, quelles relations a-t-on développé avec ses parties prenantes ? Avec les startups ? Avec les communautés d'intérêt ? Avec les administrations ? Les débats de la

société civile sont-ils repris en interne ? Chacun peut-il facilement et rapidement lancer des projets avec des partenaires externes ?

- **Les caractéristiques de l'organisation elle-même** : quelle position l'organisation aurait-elle dans le modèle de Laloux ? Dans l'organisation, quelle vision partage-t-on sur l'erreur et la prise de risque ? Dans l'organisation, comment est identifiée l'innovation, d'une part au niveau du sens, d'autre part au niveau de la stratégie et des processus ? Quelle implication produit et client trouve-t-on à tous les niveaux de l'organisation ? Les processus et le contexte permettent-ils aux individus de mettre en œuvre les compétences de l'innovateur ?

- **Les individus dans l'organisation** : les individus ont-ils développé les compétences de découverte : questionnement, observation, réseautage, expérimentation, association ? Sont-ils engagés dans leur travail ?

Pour une entreprise qui souhaite développer sa culture de l'innovation, cet état des lieux est une étape primordiale. La situation de départ étant connue, il sera alors possible d'identifier des leviers pour la développer.



EN SAVOIR PLUS

-> Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (1 edition). Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

-> Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd Edition). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

-> Christensen, C., Dyer, J., & Gregersen, H. (2013). *Le gène de l'innovateur: Cinq compétences qui font la différence* (1 edition). Pearson.

-> Gallup. (2013). *State of the Global Workplace*. Consulté sur le site [www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx](http://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx)

-> Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*. Diatempo.