

CHAPITRE II : RESULTATS

Le présent chapitre rapporte les résultats de l'étude après analyse et traitement des données. Les résultats concernent essentiellement les réalités de l'innovation managériale au sein même de l'entreprise et l'utilisation du design management comme outil d'innovation technique. Cela dans le but de voir si cette démarche constitue réellement un avantage concurrentiel pour Maki Company.

Section 1 : Les réalités de l'innovation managériale au sein de la gestion du capital humain

Comme nous l'avons vu auparavant dans la partie théorique, l'innovation managériale apparaît comme une opportunité d'acquérir la flexibilité et la réactivité indispensables pour faire face aux défis futurs. Elle doit s'inscrire dans une vision à long terme, dans laquelle chaque personne a un rôle essentiel à jouer. En effet, pour que cela puisse être possible, les impératifs de l'innovation managériale doivent être respectés et mis en valeur selon leur degré d'importance lors de la gestion des ressources humaines au sein de la société.

Avant de voir un par un comment ces impératifs sont gérés au sein de la société, il est important de noter que pour Maki Company, la gestion du personnel est centrée au niveau de la Direction administrative et financière en tant que déclencheur de la mise en œuvre de la politique et stratégie en matière de ressource humaine. Tout recrutement nécessite l'aval de la Direction Générale dans l'optique de l'optimisation du personnel de la société en termes de qualité ce qui devrait répondre de manière stricte aux critères requis pour le poste y afférent (right man right place). Compte tenu de l'envergure et l'évolution de la société il est plus qu'indispensable que la société se dote des meilleurs éléments dans la réalisation de ses objectifs, d'où l'adoption d'un système de management moderne qu'est « l'innovation managériale ». ⁽¹⁾

1-1. La gestion de la créativité au sein de Maki-company

Pour notre part, nous retiendrons que « la créativité est la production de nouvelles idées utiles par un individu ou un groupe d'individus »⁽²⁾.

(1) : Base de données Maki Company - Responsable RH

(2) : AMABILE, 1988, « De l'idée d'offre à l'innovation produit au sein d'un groupe multidivisionnel », le lien entre créativité individuelle et processus d'innovation dans un groupe multidivisionnel.

En ce qui concerne le système management de l'entreprise en matière de créativité, elle tient compte des idées de chaque salarié pour les transformer en valeur. Cela étant valable pour tout employé, travaillant au niveau de chaque département, quelque soit son niveau, tant que l'idée est reconnue bonne.

Les idées créatives sont gérées de manière à ce que rien ne soit fait à la légère.

Figure 5 : Gestion des idées créatives au sein de l'entreprise



Source : base de données de l'entreprise, 2016

Pour Maki Company, toute innovation dépend essentiellement de la créativité et du talent, cependant l'incitation et l'encouragement à la création seront plus stimulés selon les critères de motivation soit personnel que collective. En effet, la créativité est composée de plusieurs phases dont chaque phase pouvant être stimulée par trois facteurs : **motivation intrinsèque ou essentiel de l'individu, connaissance du domaine, et capacité de l'individu à créer** (en tant que faculté cognitive à repérer des éléments et à les combiner pour générer de nouvelles idées).

Selon les résultats de notre étude, voici les effets de la stimulation de la créativité au niveau de l'entreprise :

Tableau 1 : Avantages en pourcentage de la stimulation des idées créatives au sein de l'entreprise

Avantages	% en idée
Augmentation des éventuelles innovations	20%
Développement des compétences des employés	35%
Climat de confiance et cohésion de travail	45%
Total	100%

Source : base de données Maki Company (chef d'équipe Manager), 2016

Nous pouvons constater que le fait de maîtriser la créativité engendre surtout un climat de confiance au sein des employés et supérieurs, mais aussi par la même occasion améliore la cohésion de travail de la collectivité.

1-2. Un système de Management pour faire face à l'incertitude

Tout d'abord, lorsqu'on parle de maîtrise de l'innovation managériale, on se réfère aussi le plus souvent de la façon dont l'entreprise gère les changements au sein de son équipe lors du processus d'innovation. Ensuite, du fait de développer plus d'agilité et de liberté en laissant les collaborateurs libres de s'organiser comme ils l'entendent ; mais aussi de la manière de renforcer leur sens des responsabilités et leurs autonomies.

D'un côté, lors de la mise en place d'un nouveau projet ou d'innovation au sein de l'entreprise, la gestion du changement se fait par le respect des normes déjà imposé à l'avance (normes de sécurité, normes de production, ...) ; mais aussi chaque employé est responsable au sein de l'entreprise, tous doivent respecter l'équité.

Voici un tableau montrant le degré d'adaptation des employés aux changements au sein de l'organisation :

Tableau 2 : Degré d'adaptation des employés aux changements

Degré d'adaptation aux changements	Nombre d'employé	Pourcentage %
Facilité d'adaptation	4	26%
Difficulté d'adaptation	11	74%
Total	15	100%

Source : Auteur, 2016

Test : Traitement et analyse Sphinx

On constate que les employés ne sont pas très adhérents face au changement et aux nouvelles procédures de travail ou aux nouveaux projets innovants.

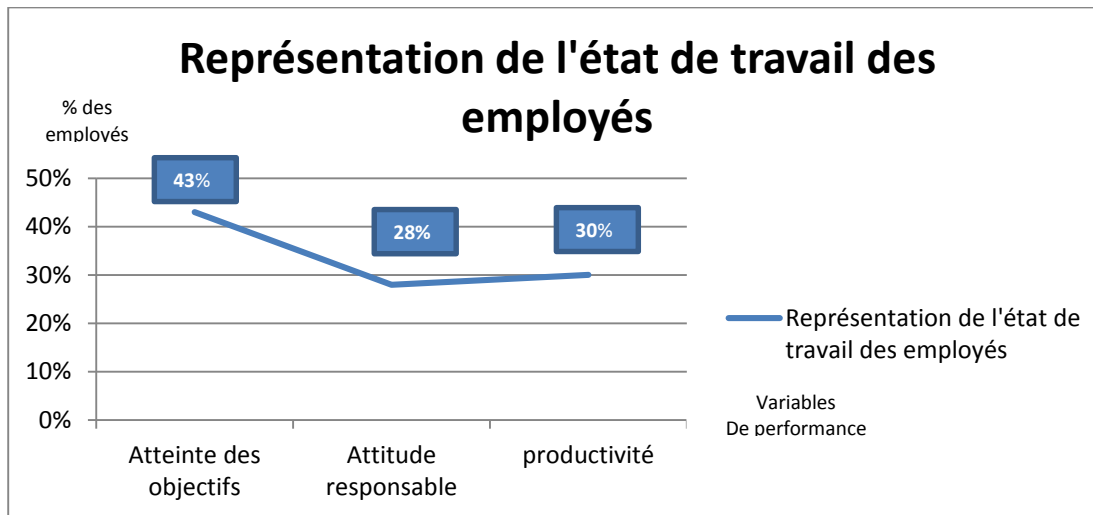
D'un autre côté, la société, dans son système de management du capital humain d'une manière moderne, offre de l'autonomie à ces collaborateurs afin de promouvoir leur agilité et de développer leur sens des responsabilités.

Pour plus d'avantage pour l'entreprise, la gestion des collaborateurs se fait par l'intermédiaire d'une fiche de poste ou TDR. Cette fiche de poste comprend les obligations, les responsabilités, et les tâches de chaque collaborateur. Grâce à cela, ils peuvent demander à des superviseurs en cas de non compréhension. Les superviseurs, eux, se chargent aussi de

leur donner une formation assistée qui laissera ensuite place à leur développement personnel mais aussi le partage des acquis entre eux.

Voici un graphe montrant l'atteinte des objectifs par une bonne gestion des collaborateurs au sein de l'entreprise :

Figure 6 : Exploit des employés en fonction du fiche de poste



Source : Auteur, 2016

Test : Traitement et analyse Sphinx

On remarque qu'au niveau de la gestion des collaborateurs, les objectifs sont atteints ; et que les employés sont responsables tout en étant productifs.

1-3. La motivation et la confiance dans la gestion des ressources humaines au sein de la société

Il est important de noter qu'une des facteurs de maîtrise de l'innovation managériale sur le capital humain consiste à instaurer des relations basées sur la confiance, mais également de renforcer le plaisir et le bien-être au travail.

Pour la société Maki Company, il est important d'instaurer un climat de confiance entre dirigeant et salariés. Ce climat de confiance est instauré tout d'abord par la qualité de travail des employés mais aussi par les résultats escomptés par chacun et par la collectivité par rapport aux objectifs de l'entreprise.

Dans la gestion de ce management participatif au sein de la société, et toujours dans le cadre d'un système management moderne, les idées de chaque employé sont émises auprès d'un responsable au niveau de chaque département. Puis c'est à son tour de faire un compte rendu auprès de son supérieur hiérarchique et ainsi de suite afin que chaque collaborateur puisse

donc participer aux prises de décisions. Ainsi sont nées et gérées les idées de valeur de chaque employé.

Comme on le dit « le bonheur des salariés constitue une réussite pour l'entreprise ». ⁽¹⁾ En effet, il est important de renforcer le plaisir et le bien-être au travail en mettant un accent sur le management des appétences (ou l'aimer-faire). Voici un tableau représentatif des facteurs influençant la motivation des employés au sein de la société.

Tableau 3 : L'aspect de la motivation des employés au sein de Maki company

Facteurs de motivation des employés	Nombre d'employé motivé
Félicitations et reconnaissances	1
Cadeaux offerts	1
Primes ou salaire +13ème mois	8
Le mettre en confiance	4
Total	15

Source : Auteur, 2016

Test : Traitement et analyse Sphinx

L'influence de la participation financière a le plus d'influence sur la motivation des salariés au niveau de la société par rapport aux autres facteurs non financiers.

La motivation et la confiance chez l'employé se reflète par l'augmentation de sa productivité et sa manière d'être mieux axé sur l'objectif.

L'état de la productivité au niveau du travail et la motivation d'atteindre les objectifs de l'entreprise se présente comme suit :

Tableau 4 : Effet de la motivation sur le critère productivité des employés

Variables de productivité	Pourcentage atteint par l'effectif total des employés par rapport aux objectifs de productivité
Qualité de travail	85%
Respect du timing	72,5%
Diminution du taux d'absentéisme	54%
Atteintes des objectifs	88%

Source : Base de données de l'entreprise (responsable RH), 2016

L'état de la productivité est en général élevé pour l'entreprise. Les objectifs sont presque atteints.

1-4. Gestion de la complexité d'un monde en mutation et gestion des compétences

Puisque l'environnement de l'entreprise est en constante mutation, il s'agit ici dans un premier temps de savoir gérer les risques liés à l'innovation. Dans un second temps la performance d'une entreprise repose sur sa capacité à valoriser l'intelligence collective et favoriser la mutualisation de tous les talents disponibles. Et enfin la question est de savoir comment l'entreprise va améliorer l'engagement et la fidélisation de ses employés sachant que l'entreprise a tout intérêt à attirer et retenir les talents qui l'aideront à relever les défis de demain.

Tableau 5 : Maîtrise des risques liés à un monde en mutation

Variable à maîtriser	Risques	Appréciation des réponses en pourcentage
Gestion des risques liés à l'innovation	Risques par rapport à l'image de marque	Association négative de la marque à l'innovation aux yeux du client (25%) Association positive de la marque à l'innovation aux yeux du client (75%)
	Risques liés au test de produits nouveaux	Difficultés du choix de la cible (5%) Difficultés financières (15%)
	Risques liés aux produits nouveaux mis en vente	Difficultés au niveau de la vente (2%) Difficultés du choix de segment (12%) Difficultés au niveau de l'adaptation du produit (16%)
	Risques liés à l'innovation des procédures (changement)	Mécontentement des employés (62%) Lassitude au travail (68%) Perte de confiance en soi (31%) Difficulté de productivité (45%)

Source : Auteur, 2016

Test : Traitement et analyse Sphinx

D'après ce que nous constatons sur le tableau, les risques de l'entreprise par rapport à l'image de marque sont liés à l'association de la marque à l'innovation. Puis il y a aussi les risques liés au test de nouveaux produits qui se caractérisent par des difficultés au niveau du choix de la cible et des difficultés financières ; où les pourcentages émis sont interprétés par rapport à 100% de niveau de risques. Ensuite il y a la présentation en pourcentage des risques liés à la

mise en vente de ces nouveaux produits. Et enfin on constate aussi le degré de risques liés à l'innovation des procédures ou bien des changements au niveau des process.

Voici par la suite un tableau qui nous montre la maîtrise du facteur compétence au sein de l'entreprise lorsqu'on parle d'innovation managériale :

Tableau 6 : La gestion des compétences et des carrières au sein de l'entreprise

Variable à maîtriser	Réponses correspondantes	Appréciation des réponses en pourcentage (en fonction du nombre d'employé)
Valorisation et gestion des compétences et des carrières	Suffisance des formations	Formations suffisantes (64%) Manque de formation (36%)
	Mise à disposition des moyens nécessaires à la réalisation du travail	Moyen suffisants (76%) Manque de moyen (24%)
	Avantages d'avoir des employés compétents	Forces de productivité (57%) Génération d'idées créatrices de valeur (44%) Compétitivité et pérennisation de l'entreprise (69%) Facilité d'atteinte des objectifs (60%) Evolutions de carrière significative (22%)
	Possibilité d'évolution de carrière pour les employés au niveau de la partie dirigeante	Aucune évolution (90%) Evolution possible (10%)
	Possibilité d'évolution de carrière pour les employés au niveau de la partie exploitation	Aucune évolution (14%) Evolution possible (86%)

Source : Auteur, 2016

Test : Traitement et analyse Sphinx

Pour Maki Company, comme nous pouvons le constater d'après ce tableau, la valorisation du facteur compétence au niveau des employés se traduit par le degré de suffisance des formations ; par les divers avantages dont bénéficient les employés compétents au sein de la société, ensuite la mise à disposition des moyens nécessaires aux employés afin de réaliser au mieux le travail ; mais également, la degré d'évolution de leur carrière, que ce soit pour ceux

qui travaillent au niveau de la partie dirigeante, soit pour ceux au niveau de la partie exploitation.

Enfin, en ce qui concerne la maîtrise de la gestion des engagements et de l'état de la fidélisation des employés, voici un tableau plus ou moins détaillé présentant les appréciations des employés sur ce sujet :

Tableau 7 : Gestion de l'engagement et de la fidélisation des employés de la société

Variable à maîtriser	Réponses correspondantes	Appréciation des réponses en pourcentage (en fonction du nombre d'employé)
Amélioration de l'engagement et de la fidélisation des employés	Engagement en fonction de l'obligation de travail (atteintes des objectifs)	Crée l'engagement chez l'employé (11%) Ne crée aucun engagement auprès de l'employé (89%)
	Engagement en fonction de la confiance et la motivation	Crée l'engagement chez l'employé (72%) Ne crée aucun engagement auprès de l'employé (28%)
	Durée d'ancienneté chez l'entreprise	6 mois à 1 an (7%) 1 à 2 ans (36%) 2 à 5ans (40%) 5 à 10 ans (7%) Plus de 10 ans (4%)

Source : Auteur, 2016

Test : Traitement et analyse Sphinx

La maîtrise de l'innovation managériale au niveau de la société aussi est d'améliorer le degré d'engagement et de fidélisation des employés. D'après ce que l'on constate sur le tableau, l'engagement se traduit en fonction de l'obligation de travail ou l'atteinte des objectifs, mais aussi en fonction de la confiance et la motivation. Puis pour ce qui concerne la gestion de la fidélisation des employés au sein de l'entreprise, cela se traduit par la durée d'ancienneté qui est de 6 mois à un an, de 1 à 2 ans, de 2 à 5 ans, de 5 à 10 ans, et enfin de 10 ans et plus.

1-5. La mise en place d'un système de management compétitif

Il est vrai qu'il est difficile pour les rivaux de copier les avantages systémiques d'une société. Effectivement, la réactivité et la coordination optimale des pôles de compétitivité sont sources de pérennisation pour l'entreprise. C'est pourquoi, dans le cadre de l'innovation managériale, les managers doivent disposer d'outils de suivi et de pilotage, nourris d'un reporting sincère et précis, leur permettant d'assurer véritablement leur rôle et de mettre en

place les stratégies les meilleures, car les plus adaptées. Mais aussi par référence aux objectifs préétablis (qualitatifs, quantitatifs, financiers)

En termes de management compétitif, Maki Company agit sur l'aspect organisationnel et sur l'aspect gestion des moyens.

Au niveau organisationnel, l'entreprise dispose d'outils de suivis et de pilotage servant à contrôler le travail mais aussi servant d'indicateur de performance si le rendu du travail est efficace par rapport aux objectifs préétablis.

Au niveau de la gestion des moyens, l'entreprise tend à favoriser la gestion optimale des moyens pour promouvoir la compétitivité au niveau de du capital humain, du capital matériel, du capital financier, du capital informationnel.

Tableau 8 : Aspect de la maîtrise du management compétitif au niveau de l'entreprise

Variables marquant la maîtrise du management	Capacité des moyens utilisés
Aspect Organisationnel	Utilisation d'outil de suivis (18%) Utilisation d'outil de pilotage (12%) Démarche de reporting précis (5%) Référence par les objectifs préétablis (55%)
Aspect au niveau des moyens	Moyens matériels (12%) Moyens humains (56%) Moyens financiers (27%) Moyens informationnel (5%)

Source : base de donnée de l'entreprise (manager d'équipe ; responsable RH)

On remarque par ce tableau que l'atteinte des objectifs est sur quoi l'entreprise se focalise le plus avec 55% de la démarche total en matière de management au niveau organisationnel. Et au niveau des moyens, les moyens humains prennent le plus de considération avec 56% de la démarche total.