

odc Observatoire des cadres



Le carnet
des
observateurs

« Acteurs de
l'innovation dans
l'entreprise ! »

Observatoire des Cadres
et du management



CARNET DE L'OBSERVATEUR

Rédaction : Anne-Florence Quintin **Traduction :** Anne-Florence quintin **Graphisme :** Yasmine Latch
Maquettage : Yasmine Latch **Secrétariat :** Sylvie de Boyer

Sommaire

4 **Edito**

5 **D'un capitalisme d'organisation à un capitalisme d'innovation : un impact sur le management**

6 Trois types d'innovation, Clayton Christensen

6 Les innovations d'efficience

6 Les innovations transformatrices (empowering innovation)

8 **Quelles compétences pour innover ?**

8 Innover suppose des compétences spécifiques. Il ne suffit plus d'être hyperspécialiste

9 Le management du travail en P2P (peer to peer) ?

10 Favoriser une culture de l'ouverture

10 **La culture de l'expérience usager**

10 Le paradoxe de la Reine rouge.

12 Témoignages d'acteurs de l'entreprise :

12 La technique des ingénieurs, soluble dans le management ?

13 Les échanges entre directions en amont des projets : Renault

14 Incitation des salariés à participer à l'innovation dans l'entreprise

15 Les banques commerciales locales, le chaînon manquant de l'innovation en France

E dito

Pour échapper à la concurrence par les prix, les entreprises sont à la poursuite de l'innovation, et de la plus radicale d'entre elle, l'innovation de rupture. Innover c'est transformer un mode d'organisation d'entreprise, des compétences, des identités professionnelles. Contrairement au mythe de l'entrepreneur inspiré, le modèle n'est pas celui du génie portant seul les innovations d'une entreprise, mais celui d'un chef de projet, d'un manager d'équipes de centaines ou de milliers d'ingénieurs, qui impulse des idées, sélectionne, rachète ou valorise des brevets, mobilise les salariés dans des organisations collaboratives. Susciter l'intérêt des employés de l'entreprise relève de la compétence métier de l'innovateur. Comment manager l'innovation qui ne peut se penser, se gérer ni se décréter comme les autres ressources de l'entreprise ?

Si un moteur de l'innovation est la coopération, la fertilisation croisée des connaissances et compétences, comment l'organiser hors des murs de l'entreprise ? Le territoire peut-il en être un levier ? et la formation ?

Comment distinguer entre les organisations de travail en mesure de favoriser des innovations socialement utiles, facteur de progrès pour tous, de celles qui peuvent au contraire être autodestructrices pour l'entreprise ou néfastes pour la société ?

Anne-Florence Quintin

D' un capitalisme d'organisation à un capitalisme d'innovation : un impact sur le management



« Tout en prenant conscience que cette catégorie, du fait de son expansion numérique, s'est beaucoup diversifiée, on peut dire maintenant que le cadre, d'un certain point de vue, est le miroir grossissant du travail. Autrefois existait la coupure entre exécutants et encadrants. Aujourd'hui les formes du travail ont changé avec ce qu'on peut appeler le capitalisme d'innovation. Même s'il est juste de dire qu'il y a eu une révolution financière qui a donné le pouvoir à l'actionnaire, une autre caractéristique du capitalisme contemporain est **qu'on est passé d'un capitalisme d'organisation – avec des normes, des règles, des prescriptions, qui organisent le travail – à un capitalisme d'innovation** où il est important de mobiliser la capacité à s'adapter, parce que le monde n'est pas stable et bouge en permanence. **Le travail est d'abord défini par des capacités d'adaptation, de réactivité, de coopération aussi**, alors que lorsque l'on obéit à des règles, la question de la coopération est relativement secondaire.

La figure du cadre est le miroir grossissant de ce nouveau capitalisme d'innovation, avec toutes ses contradictions et ses problèmes ».

La figure du cadre est le miroir grossissant de ce nouveau capitalisme d'innovation, avec toutes ses contradictions et ses problèmes ».

Pierre Rosanvallon lors des 15 ans de l'Observatoire des Cadres, 29 mars 2012, *in* Jean-Marie Bergère et Yves Chassard, « À quoi servent les Cadres », Odile Jacob, 2013.

L'OBSERVATOIRE DES CADRES

préface de
THIERRY PECH
postface de
FRANÇOIS CHÉRÈQUE

*À quoi servent
les cadres ?*

sous la direction de
JEAN-MARIE BERGÈRE
YVES CHASSARD

Trois types d'innovation, Clayton Christensen

Clayton Christensen, professeur à Harvard Business School, publie en 1997 « *The innovator's Dilemma* », ouvrage dans lequel il développe la théorie de la « *Disruptive Innovation* ».

Clayton Christensen distingue trois types d'innovation :

- **Les innovations de continuité (sustaining innovation) :**

Des modèles vieillissants sont remplacés par de nouveaux modèles. Par exemple, une voiture hybride remplace une voiture standard. L'effet est neutre sur l'activité économique, et sur la création d'emplois.

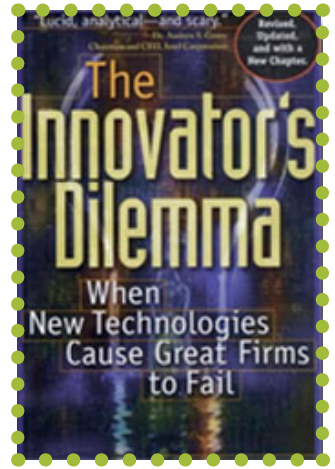
Pour la compétitivité, l'effet de cette innovation est de courte durée, car ces innovations sont copiées. Le modèle est celui des entreprises en hyper concurrence.

- **Les innovations d'efficience :**

Elles réduisent le coût de la production et de la distribution des produits et services existants. Par exemple, les services publics en ligne, low cost.

- **Les innovations transformatrices (empowering innovation) :**

Elles transforment des produits compliqués, coûteux et peu accessibles, en produits simples pour le plus grand nombre. Ces innovations créent de l'emploi : elles nécessitent de plus en plus de personnes pour assembler, distribuer, vendre ces produits. Leur caractéristique principale est de donner du pouvoir (empowering) à l'utilisateur. La Ford T ou le poste de radio Sony, puis l'iPhone en sont des exemples.



L'originalité de la réflexion de Clayton Christensen est d'interroger, économiquement, les entreprises sur leur intérêt à réfléchir sur les usages.

La condition de ces « innovations de rupture » est d'être en mesure de réfléchir **aux usages** des produits :

- ♦ par une organisation d'entreprise adéquate
- ♦ par des processus de débat interne et externe : dans quelle mesure le produit sera-t-il utile à la société ? Dans quelle mesure répond-il aux défis écologiques, sociaux ?

Clayton Christensen souligne que les grandes entreprises traditionnelles restent bloquées sur les innovations d'efficacité, celles qui ne créent pas de nouvelles richesses. L'innovation ne fonctionne donc pas alors comme un modèle économique régulateur. Elle n'est pas le moteur à plein régime de la compétitivité qu'il pourrait être.

Sur le plan de l'emploi, le blocage sur l'innovation d'efficacité pousse les salariés qui ont des compétences devenues obsolètes à grossir le rang des chômeurs...tandis que les innovations de transformation changent la nature des emplois, en créant des postes qui ne peuvent pas être pourvus. Voilà pourquoi, selon Christensen « *Les nouvelles technologies peuvent provoquer la faillite des grandes firmes* ».

Anne-Florence Quintin

Le dilemme de l'entreprise est bien : Faut-il continuer à faire ce que l'on sait bien faire, ou chercher une innovation de rupture qui fera apparaître de nouveaux besoins, au risque d'éteindre le marché initial ?

Q

uelles compétences pour innover ?

- **Innover suppose des compétences spécifiques. Il ne suffit plus d'être hyperspécialiste**

« Les connaissances utiles, importantes, celles qui font la différence, ne sont plus seulement des connaissances stabilisées qui se transmettent dans l'enseignement. Celles qui comptent sont celles qui naissent au sein même de l'entreprise, celles qu'elle produit et doit protéger par des brevets. Cette expertise peut porter sur des produits nouveaux, sur des technologies rares, sur le design ou le marketing, sur des usages émergents ou sur les opportunités qui naissent tout au long d'une chaîne de valeur modulaire et

mondialisée. Il faut rêver et produire la killer app : Ce qui en fait le prix, c'est l'exclusivité et la durée de cette exclusivité, au moment même où le rythme des innovations s'accélère.

Le travail d'expertise des cadres, s'il s'appuie toujours



Salon du Bourget, juin 2015

sur les savoirs académiques et les meilleurs enseignements, sort des laboratoires et des bureaux de méthode. Il s'accomplit au sein de milieux innovants riches de l'hétérogénéité des acteurs, porteurs de relations nouvelles entre experts et patriciens, pratiquant l'hybridation des spécialités issues

de disciplines différentes. Les pôles de compétitivité et le travail de R&D qui y est effectué en sont une illustration. Il ne suffit plus d'être **hyperspécialiste, il faut aussi travailler en partenariat pour produire ces alliages inédits qui font la différence** et assurent le succès de l'entreprise en compétition permanente.

En termes de management, la différence est considérable. Loin des routines et des cadences, c'est l'accompagnement au changement, la fertilisation croisée, le multiculturalisme, la construction de partenariats, la coopération, la vision mondiale et prospective qui comptent dans ce cas. L'animation de projets et de réseaux, fussent-ils sociaux, ne requiert pas les mêmes compétences que l'exercice d'un pouvoir hiérarchique. »

« *À quoi servent les cadres ?* » Observatoire des Cadres, sous la direction de Jean-Marie Bergère et Yves Chassard, Editions Odile Jacob, p.136.

• **Le management du travail en P2P (peer to peer) ?**

« Si l'open-source a permis de rappeler l'existence et l'importance de la collaboration dans un régime de concurrence, et ainsi de redonner de l'actualité au concept de « coopération » là n'est pas son seul intérêt. Pour certains chercheurs, qui ont choisi d'en faire un objet d'étude, les projets open-source renouvellent les principes de l'organisation du travail collectif. Plutôt que d'obéir à des principes de planification des tâches, et d'allocation des ressources par une hiérarchie, ils donneraient à voir une auto-identification des tâches, une auto-allocation des ressources et une auto-organisation des acteurs. Au cœur de cette organisation du travail librement organisée en « peer-to-peer » (P2P), il y aurait la vision partagée du projet, et l'information. En complément du prix, qui joue un rôle de régulateur des marchés, et du management, qui joue un rôle d'organisation dans les firmes, il est ainsi remarqué que l'émergence d'une société de l'information permet l'apparition de travailleurs avertis, et de projets auto-organisés efficaces (Y.Benkler, 2006). Le travail en mode P2P serait le paradigme organisationnel de la société de l'information. Si les projets open-source ont réussi à mobiliser des travailleurs ce n'est pas seulement parce qu'ils offrent un certain degré de liberté, mais également parce qu'y règne la méritocratie. Au sein de systèmes privilégiant la cooptation, la compétence est souvent le seul critère d'évolution. Ces principes nous renvoient à Taylor (1912), dont l'organisation scientifique du travail prévoyait de compenser la soumission des travailleurs à une direction par une rémunération plus forte et le règne de la justice. »

Jean Béhue Guetteville, Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique - jean.behue@polytechnique.edu

Favoriser une culture de l'ouverture

Le repli individuel comme collectif sur soi et sur ses acquis ne favorise ni l'intérêt du travail, ni l'enrichissement des tâches, ni la capacité d'innovation, ni les rencontres. Une équipe qui accueille des stagiaires, des apprentis et des alternants, qui intègre les intérimaires et les sous traitants, qui favorise le partage des compétences et des savoir-faire, qui respecte les usagers et les clients, qui est sensibilisée à la diversité, à la mixité et au handicap, cette équipe-là aura beaucoup plus de capacités à s'organiser et à innover. Il y fera certainement « bon vivre ».

Bernard Jarry-Lacombe et Jean-Paul Bouchet, « *Manager sans se renier* », Editions de l'Atelier, p. 49, 2015.

La culture de l'expérience usager

- **Le paradoxe de la Reine rouge.**

Alice s'étonne de courir tout en restant exactement à la même place. Telle pourrait être la course folle de l'innovation contemporaine : aller de plus en plus vite simplement pour tenir son rang, si elle n'était pondérée par le sens des usages, et du bien commun.

« *Juste à ce moment, je ne sais pourquoi, (Alice et la Reine Rouge) se mirent à courir. Ce qu'il y avait de plus curieux, c'est que les arbres et tous*

les objets qui les entouraient ne changeaient jamais de place : elles avaient beau aller vite, jamais elles ne passaient devant rien.

« Je me demande si les choses se déplacent en même temps que nous ? » pensait la pauvre Alice, tout intriguée(...)

– Mais voyons, s'exclama-t-elle, je crois vraiment que nous n'avons pas bougé de sous cet arbre ! Tout est exactement comme c'était !

– Bien sûr, répliqua la Reine ; comment voudrais-tu que ce fût ?

– Ma foi, dans mon pays à moi, répondit Alice, encore un peu essoufflée, on arriverait généralement à un autre endroit si on courait très vite pendant longtemps, comme nous venons de le faire.

– On va bien lentement dans ton pays ! Ici, vois-tu, on est obligé de courir tant qu'on peut pour rester au même endroit », dit la reine. « Si tu veux te déplacer, tu dois courir au moins deux fois plus vite ! »

Lewis Carroll, « *De l'autre côté du miroir.* »

- **Utiliser l'expertise d'un grand nombre d'individus. L'« open innovation » Clayton Christensen**

L'open innovation mise sur la multitude des participants. Elle considère que le fait qu'un grand nombre d'individus aient participé au projet est une garantie d'utilité dans les usages et de progrès. Dans les politiques publiques, quelques pays occidentaux (dont la France) ont tenté ces expériences en réunissant des individus et en favorisant leur créativité pendant 1 ou 2 journées.

L'innovation ouverte est une méthode d'innovation qui est apparue ces dernières années dans les entreprises. Il s'agit de faire porter les efforts d'innovation par l'extérieur de l'entreprise. Les concours d'innovations, où il s'agit de développer la meilleure solution à un problème qui se pose dans l'entreprise, sont significatifs. Les entreprises se confrontent à leur public, ou au moins à une communauté de personnes à l'extérieur de l'entreprise pour résoudre leurs problèmes. Des entreprises très célèbres, comme Innocentive, facilitent l'open innovation en mettant en



Ariane, juin 2015

place des sociétés ou des plateformes extérieures sur lesquelles l'innovation se déploie. Le principal avantage de l'innovation ouverte est de permettre aux entreprises d'utiliser l'expertise, au-delà de leur organisation interne, d'un grand nombre d'individus qu'elles ne pourraient atteindre. Le développement des médias sociaux a été un catalyseur important de l'innovation ouverte, car elle permet aux entreprises de développer de fortes communautés d'innovateurs externes pour résoudre des problèmes. - traduction AFQ -

<http://www.claytonchristensen.com/latest-thinking-innovation-blog/#sthash.TF9OQFS2.dpuf>

Témoignages d'acteurs de l'entreprise :

• La technique des ingénieurs, soluble dans le management ?

Jean-Philippe Lerat est un PdG d'une PME spécialisée en Ingénierie des systèmes complexes. Il témoigne sur la place des ingénieurs dans l'entreprise actuellement :

« La situation des ingénieurs dans la plupart des entreprises est actuellement très inconfortable, dans la mesure où leur métier n'est plus reconnu comme un actif de l'entreprise.

Les tâches techniques d'optimisation des systèmes de décision d'architecture sur les produits sont noyées au sein d'organigrammes de tâches où l'on voit sur le même plan des décisions techniques qui n'ont rien à voir, dans des disciplines dont on renforce le cloisonnement.

L'absence de grands chantiers d'envergure conduit à multiplier les projets d'améliorations de systèmes existants. Malheureusement, le manque de vision technique globale conduit parfois ces améliorations à remettre en cause l'architecture globale des systèmes dont les performances s'effondrent.

Dans la plupart des entreprises, il n'existe pas d'évolutions spécifiques des ingénieurs et la plupart des promotions sortent rapidement les personnels

du bain technique pour les envoyer à la gestion de projet, au marketing, à la qualité et à bien d'autres fonctions où l'excellence de la maîtrise de certains phénomènes naturels pointus n'a plus de sens ».

Extrait d'un article de la **Revue Cadres CFDT** « *Les problèmes techniques solubles dans le management ?* », n° 443 - mars 2011

- **Les échanges entre directions en amont des projets : Renault**

Benoit OSTERTAG, Conseil d'administration de Renault, administrateur salarié.

« La politique d'innovation de Renault et le plan de recherche associé se construisent à partir d'échanges partagés entre la direction de la recherche, la direction du marketing et du produit qui captent les attentes des marchés et des clients, la direction du design et celle de l'ingénierie. Le plan projets recherche qui se construit est donc déjà inscrit dans une perspective partagée.

Si le pilotage du budget est du rôle de la direction de la recherche, la réalisation concrète des projets irrigue toute l'ingénierie produit et process : tous les secteurs métiers sont impliqués dans des projets pour animer, valider.

Cela contribue à faire avancer les connaissances, et à intégrer des projets à maturité suffisante dans les développements de véhicules : l'entreprise se donne pour objectif l'entrée de 15 innovations dans nos véhicules chaque année.

Pour la rémunération des innovations, des primes existent avec des points individuels mais ce ne sont pas des objectifs dans la structure de rémunération. Des primes collectives sont distribuées si le brevet est déposé.

Les moteurs de l'innovation sont :

- la recherche d'une plus grande sobriété en émissions de CO2 (véhicules électriques zéro émission mais aussi véhicules thermiques par la recherche de nouveaux matériaux plus légers par exemple pour répondre aux normes de dépollution),
- les véhicules autonomes et connectés
- améliorer la vie à bord et la sécurité

Des structures extérieures comme les pôles compétitivité (exemple Mo-véo), les chantiers mis en place par le gouvernement Programmes d'investissement d'avenir (véhicule 2l /100 km ou véhicule autonome), ou encore les synergies avec Nissan sont autant d'opportunités d'ouverture sur des sujets et des moyens partagés.

L'entreprise se donne des objectifs en terme de brevets qui incitent les salariés dans les équipes métier à proposer des bonnes idées en lien avec le projet dans lequel ils sont associés. Des équipes métiers sont composées d'experts dans un domaine : par exemple la carrosserie, ils connaissent bien la technologie. Ce sont des ingénieurs très opérationnels, en lien avec les fournisseurs : de très bonnes idées émergent souvent de ces équipes.»

• **Incitation des salariés à participer à l'innovation dans l'entreprise**

PSA mène une politique de leadership dans le dépôt de brevets. En 2014, l'entreprise a été pour la 8^{ème} année consécutive le 1^{er} déposant de brevets (1063) en France. Ce témoignage décrit l'incitation des salariés à participer à l'innovation. Il pointe les limites de la reconnaissance individuelle.

Au total, ce témoignage interroge la responsabilité des grandes multinationales dans le développement de la compétitivité par l'innovation en France.

« Chez PSA Peugeot Citroën, il y a une véritable volonté de l'employeur pour inciter les salariés à déposer le plus possible de brevets. Il y a un indicateur de suivi, une communication dans les médias sur le sujet, un service d'aide à la rédaction et au dépôt...

PSA rémunère les inventeurs-salariés. Ils touchent un premier versement lors du dépôt du brevet. Ensuite en fonction de l'évolution de la vie du brevet, il peut y avoir d'autres primes à chaque prise d'ampleur (niveau national, puis européen, etc.). Si le produit entre en production, c'est la prime maximale. En plus de cela, si l'innovation est sélectionnée dans le Palmarès des inventeurs (cérémonie interne au cours de laquelle un jury sélectionne plusieurs inventions dont le brevet a été déposé dans l'année) l'ingénieur et l'équipe à l'origine des projets sont alors récompensés, notamment par une nouvelle prime.

Il n'y a pas de temps particulier dégagé pour travailler à la mise au point ou à la rédaction du brevet. C'est plutôt du temps «masqué»... Etant donné que ce travail est réalisé dans le cadre de l'entreprise, le brevet appartient à l'entreprise, pas au déposant.

Un brevet est souvent le fruit du travail d'une équipe, or le dépôt est nominatif et donc seul un nom apparaît (et reste) en tête du brevet, celui de la personne qui fait le dépôt.

Les autres contributeurs sont tout de même connus, mais il vaut quand même mieux qu'il y ait une confiance réciproque entre les participants car le reste de l'équipe n'est pas forcément récompensée de la même manière.

La très grande majorité des brevets déposés n'entre pas en production. Il s'agit d'une tactique industrielle (assez répandue) pour bloquer ou ralentir les concurrents.

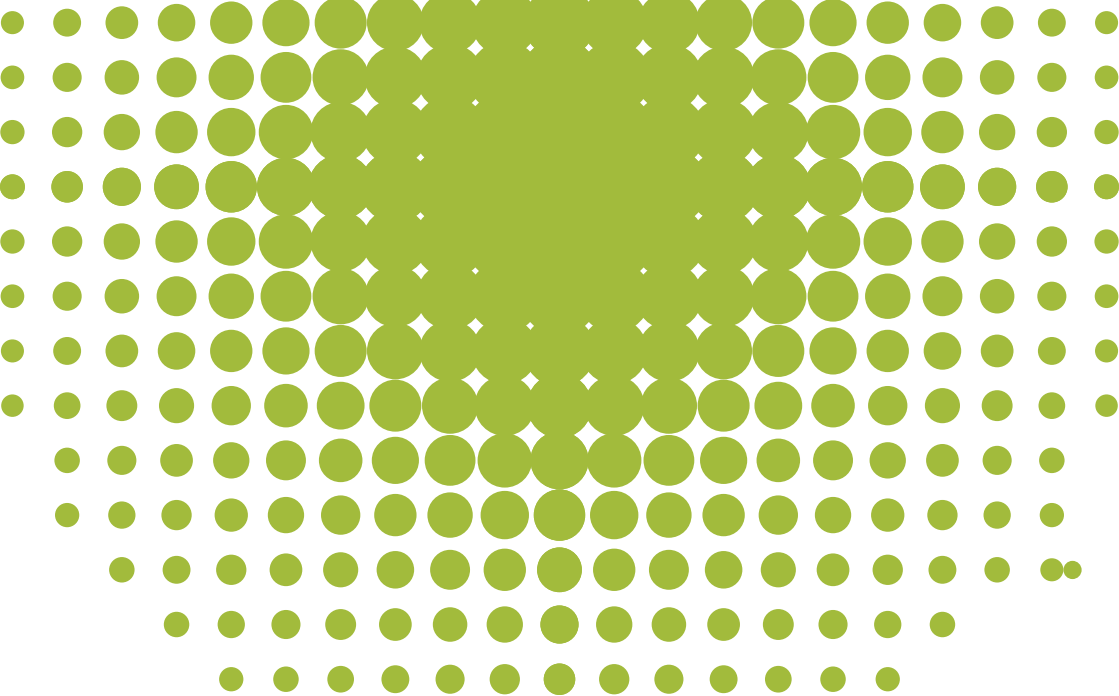
Les innovations qui se retrouvent dans les voitures sont celles qui rapportent vraiment, que ce soit financièrement et/ou en terme d'image. Du coup, une certaine frustration peut-être ressentie par les salariés volontaires au dépôt. »

- **Les banques commerciales locales, le chaînon manquant de 'l'innovation en France**

« Et si le problème de l'innovation en France n'était pas tant culturel et ne reposait pas tant sur le désintérêt des chercheurs pour l'implication sociale et économique de leurs travaux ? Et si le chaînon manquant de l'innovation était la banque commerciale locale disparue du débat ?

La force actuelle de l'Allemagne provient d'abord de l'innovation de procédé, ... de l'innovation glaiseuse en quelque sorte, à 2% l'an mais qui a développé des PME et des ETI qui font cruellement défaut en France.

Malheureusement, les banques françaises ont perdu le contact avec leurs bases régionales. Pièrre, elles les ont dévalorisés, contraignant leurs salariés à vendre des produits standards quitte à perdre la confiance de leurs clients locaux. Contrairement à l'Allemagne qui a résisté tant bien que mal aux injonctions du *Big is beautiful*, les banques françaises se sont déléçtées de leurs regroupements. Et si la faiblesse de l'innovation en France était proportionnelle au désinvestissement des banques françaises dans leur implication locale ? Le manque de PME et ETI en France ne résulterait-il pas de la disparition des structures de financement local ? »



L'Observatoire des cadres et du management poursuit sa réflexion ...

Le témoignage de vos expériences de travail sur la question de l'innovation :

contact@observatoiredescadres.fr
www.odcadres.fr



@obs_des_cadres



observatoiredescadres