

MARS 2018

INNOVER EN LIBÉRANT L'INTELLIGENCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

LIVRE BLANC



Depuis quelques années, le développement de l'innovation a changé de périmètre au sein des entreprises. Jusqu'alors détenue par la R&D afin de développer un produit prédéfini, l'innovation est envisagée aujourd'hui comme une démarche globale de création de valeur de différents écosystèmes internes et externes à l'entreprise.

Ce nouveau schéma, qui mixe intelligence individuelle et collective, permet de répondre aux exigences de réactivité dans un monde où la compétition s'accélère et où « le temps long » n'est plus de mise.

A travers la réflexion de l'OSI sur la thématique, nous avons voulu comprendre et analyser les différents systèmes qui favorisent, au sein des entreprises, le développement d'une culture d'innovation et de prise de risque.

Par ailleurs, nos travaux se sont attachés à appréhender la façon dont les entreprises intègrent, dans leurs organisations, ces démarches d'innovation qu'elles affichent comme l'un des principaux leviers de leur compétitivité.

Enfin, nous avons souhaité avoir une approche prospective du sujet et connaître la réalité de la valeur créée pour l'entreprise en interrogeant nos interlocuteurs : l'innovation est-elle une approche éphémère ou durable ? Quels impacts sur l'entreprise de demain ?

Nos remerciements vont à toutes celles et à tous ceux qui nous ont enrichi de leurs témoignages. Qu'ils en soient ici sincèrement remerciés.

Brigitte DUMONT
Directrice RSE Groupe Orange
Membre du Bureau de l'OSI

Muriel MORIN
Présidente de l'OSI

SOMMAIRE

06

L'INNOVATION, SÉSAME POUR CONQUÉRIR LE MONDE

INVENTION, INNOVATION, OPEN INNOVATION : DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'INDUSTRIALISATION DE L'INNOVATION

LE DIGITAL, ACCÉLÉRATEUR INCONTOURNABLE

09

L'INNOVATION EST AUJOURD'HUI OUVERTE

L'ENTREPRISE, UN TERREAU INTERNE FERTILE POUR L'INNOVATION

QUAND L'ENTREPRISE RECHERCHE L'INNOVATION HORS SES MURS

**L'INNOVATION OUVERTE : LIBÉRATION DE L'INTELLIGENCE INDIVIDUELLE
ET COLLECTIVE**

14

PENSER INNOVATION C'EST AUSSI PENSER TRANSFORMATION

**VERS UNE RÉVOLUTION CULTURELLE AVEC... DES PETITS CAILLOUX
DANS LES CHAUSSURES**

UNE NOUVELLE DONNE QUI S'INSCRIT AU COEUR DU SYSTÈME ÉDUCATIF

LES DIRECTIONS RH OBLIGÉES DE JOUER « LES TRANSFORMERS »

19

PROSPECTIVES

LA CAPACITÉ D'INNOVATION EST-ELLE SANS FIN ?

QUEL RETOUR SUR INVESTISSEMENT ?

QUELLE ENTREPRISE DEMAIN ?

**QUELLE PLACE POUR L'INNOVATION DU DIALOGUE SOCIAL
ET DES PRATIQUES MANAGÉRIALES**

L'INNOVATION, SÉSAME POUR CONQUÉRIR LE MONDE

INVENTION, INNOVATION, OPEN INNOVATION : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Toutes les définitions de l'innovation renvoient à l'idée de nouveauté et de changement, rien de surprenant au regard de l'étymologie latine du mot, « innovatio » signifiant le renouvellement. « *Attention à ne pas confondre innovation et invention* » met en garde le Directeur Innovation du Groupe ENGIE, Stéphane Quéré, « *l'innovation est un nouveau produit ou service qui a rencontré un marché. C'est-à-dire que l'innovation se vend* ».

A contrario l'invention est une création de toute pièce qui n'a pas nécessairement un marché puisqu'en amont de la création, le besoin n'existe pas forcément. En clair, lorsqu'au XVI^e siècle, Léonard de Vinci imagine le concept de l'avion, après avoir observé le vol des oiseaux, il invente mais n'innove pas, le produit n'étant même pas réalisable à l'époque.

Si l'invention ne se vend pas, c'est naturellement vers l'innovation que les entreprises se tournent.

Fer de lance de la création de valeur sur les marchés, il faut attendre les années 1950-1960, pour que les directions « *Recherche et Innovation* » des entreprises se professionnalisent avec des équipes et des budgets dédiés. Cependant, ces directions se sont créées « en marge » de l'organisation globale de l'entreprise, s'organisant en Fort Knox de professeurs Tournesol et autres inventeurs de génie. L'objectif : préserver la population mythique des chercheurs et leurs trouvailles et surtout éviter de se faire voler l'idée géniale par la concurrence. S'ajoute à cela un contexte économique particulièrement favorable et prévisible qui s'offre le luxe de donner du temps au temps. Du pain béni pour la recherche.

Un demi-siècle plus tard, c'est un bouleversement total qui régit le monde de l'innovation.

Figure mythique des sociétés post-modernes, l'innovation est aujourd'hui devenue le maître mot au sein des entreprises. Elle est le sésame pour conquérir de nouveaux marchés, expérimenter de nouvelles voies afin de développer des activités disruptives. Un jeune diplômé sur deux souhaite créer son entreprise : l'esprit entrepreneurial est plus valorisé que jamais ; Il souffle sur l'océan du monde du travail. Il a pour graal la réponse à cet impératif de survie face aux changements technologiques et sociaux qui raccourcissent inexorablement les cycles de vie des produits, bouleversent les réglementations en vigueur et transforment entièrement des marchés qui étaient restés stables depuis des décennies.

Grands groupes, PME/PMI, Startups, tous les types d'entreprise sont concernés et attirés par les sirènes de l'open innovation, cette innovation « ouverte » qui embarque tout l'écosystème.

Alors que des secteurs tels que l'énergie, l'eau, les télécommunications, semblaient immuables, alors que des entreprises industrielles traditionnelles ne paraissaient pas pouvoir être impactées en profondeur par ces mutations technologiques, alors que l'on pensait que la démarche était réservée à quelques grands groupes, les PME/PMI sont également rentrées dans la danse de l'open innovation.

Ainsi, quel que soit leur modèle d'organisation, leur taille, leur âge, leur secteur d'activité, les entreprises se sont emparées des démarches d'open innovation - Ou est-ce l'innovation qui s'est emparée des entreprises ? - avec de l'autre côté de l'échiquier, les startups et les incubateurs. Quoiqu'il en soit, c'est aujourd'hui tout l'écosystème qui se transforme.

Il est intéressant d'observer l'ampleur du phénomène alors que les entreprises font de l'innovation depuis des années. Mais au fond, qu'est-ce qui a changé ?

L'INDUSTRIALISATION DE L'INNOVATION

Depuis toujours, l'entreprise est une matière vivante qui bouge, évolue, se transforme, s'adapte, se modernise. Il y a 20 ans, au moment de la bulle internet qui allait révolutionner l'accès à l'information, les incubateurs de startups faisaient déjà, en France, leur apparition, à l'instar du groupe de Bernard Arnault. Ce dernier créait en 1999, Europ@web, société dotée d'un capital de plus de 3,3 milliards de francs (environ 500 millions d'euros) dont la mission était d'investir dans des opportunités offertes par internet. Mais alors, qu'est-ce qui a vraiment changé aujourd'hui ?

« *Ce qui a changé, c'est que nous sommes passés dans un processus d'industrialisation de l'innovation* » lance Anne-Sophie Godon, Directrice Innovation et Veille chez Malakoff Médéric. C'est peut-être là en effet que se trouve la vraie révolution. Pour s'adapter à des cycles de vie et de décisions très courts, il a fallu « *mettre en mouvement l'ensemble de l'organisation au sein de l'entreprise et formaliser des processus dédiés à la collaboration avec des startups* ».

Une culture de « l'innovation pour tous » a ainsi été développée chez Malakoff Médéric avec notamment l'édition d'un cahier de tendances pour expliquer le monde dans lequel nous vivons, un programme de formation, un kit méthodologique pour innover dans les nouvelles méthodes de travail, bref, une nouvelle langue à apprendre. Cette industrialisation de l'innovation a également rendu possible le traitement du flux des 100 contacts par mois reçus par Malakoff Médéric et émanant des seules startups.

À cela, Anne-Sophie Godon ajoute une tendance de fond : l'obligation de travailler en mode collaboratif y compris avec des concurrents. « *La frilosité d'hier à partager des projets a été remplacée par la création de plateformes qui animent tout l'écosystème. Les deux piliers qui sous-tendent toute notre activité sont aujourd'hui le digital et le collaboratif. Nous sommes passés d'une logique de propriété à une logique d'usage* ».

Guillaume Lerouge, Directeur de l'accélération de La Javaness explique la tendance : « *Avant, les grands groupes ne travaillaient quasiment pas avec les TPE. Si vous n'étiez pas « gros », vous n'aviez pas beaucoup de chances de remporter des marchés importants. Aujourd'hui, avec le digital et le numérique, la donne a changé. Il n'y a plus de corrélation entre la taille et la création de valeur* ». Et pour illustrer ses propos, il évoque le cas de l'application de messagerie WhatsApp et de ses 55 salariés qui, en 2014, était rachetée par Facebook pour 19 milliards de dollars soit un montant supérieur au PIB de 80 pays dans le monde !

LE DIGITAL, ACCÉLÉRATEUR INCONTOURNABLE

L'industrialisation de l'innovation, si elle permet d'élargir le champ des possibles, conduit également à creuser un écart de plus en plus important entre les entreprises qui innovent, qui grandissent et qui créent de l'emploi et les « autres ». Le monde est ainsi confronté à l'ultra-modernité. Le digital renforce considérablement ce décalage. « *Dans les boards des sociétés de la nouvelle économie, 90 % des outils utilisés sont inconnus des grands groupes* » souligne Luc Bretones, Directeur Exécutif du Technocentre du Groupe Orange. Et cet homme de conviction d'expliquer : « *ces nouvelles entreprises n'ont pas de moyens financiers, elles doivent donc prendre des décisions dans une logique économique forte et avec plus de risques. Elles mesurent en permanence leur performance par la Data. Cette évaluation obligatoire permet des « stop and go » très rapides* ».

Interrogé par un magazine français en juillet 2017, John Chambers, le Président Exécutif de Cisco souligne que si internet ne concerne que 20 % de la population mondiale, l'ère du digital va en toucher l'intégralité. Ce pivot de la Silicon Valley d'ajouter : « *France is back* » au point d'avoir investi 200 millions de dollars dans notre pays le considérant comme « *la future nation des startups* ».

Face à ce « New deal » du XXI^e siècle, les grands groupes s'organisent.

L'INNOVATION EST AUJOURD'HUI « OUVERTE »

L'ENTREPRISE : UN TERREAU INTERNE FERTILE POUR L'INNOVATION

Pour insuffler une dynamique entrepreneuriale dans leurs organisations et gagner en agilité, les grandes entreprises ont recours à différents dispositifs et mettent en marche tous leurs écosystèmes. L'innovation se partage, s'ouvre. Salariés, clients, prestataires, universitaires, experts, tous deviennent des acteurs mettant leur intelligence individuelle au service de l'intelligence collective. L'objectif : faire mieux, plus vite et de façon agile.

DES SALARIÉS AU CŒUR DU DISPOSITIF DE L'INNOVATION

La première source d'innovation se trouve au sein de l'entreprise qui n'hésite pas à accorder temps et budget pour mettre en action tout son écosystème. Pour ne citer que quelques exemples, chez ENGIE, 16 000 collaborateurs de différents pays sont connectés à la plateforme Innov@engie afin de proposer de nouveaux produits et offres utiles au business de l'entreprise. À date, 700 idées ont ainsi été retenues et 24 nouvelles offres, ont vu le jour. Par ailleurs, tous les ans, l'énergéticien organise les Trophées de l'innovation récompensant des équipes internes ayant développé des projets porteurs. Même approche chez G7 où est mis en place un concours interne innovation. Les salariés sont invités à apporter leurs solutions innovantes parce que « *le Codir n'a pas le monopole des bonnes idées et que l'innovation vient de l'intelligence collective* » précise Peterson Sylvain, le DRH. D'ailleurs, les réflexions sur l'innovation ont mené au lancement de « G7 Connect » qui permet de prendre un taxi dans la rue sans réservation et de faire un paiement in-app. G7 a également conclu des partenariats premium innovants avec des salles de spectacles, clubs de foot, hôtels et startups, afin d'offrir une couverture internationale. Dans cette entreprise familiale orientée résultat, tout le monde mise sur la qualité et le développement de nouveaux services pour faciliter la vie du client et répondre à ses attentes. Il suffit de jeter un coup d'œil au nouveau site internet de la société qui transforme une course classique en un trajet sur-mesure selon les envies du client.

En pariant sur leurs collaborateurs pour apporter un souffle nouveau, certaines entreprises vont même jusqu'à leur offrir un voyage « en l'intrapreneuriat », territoire d'expériences qui a le vent en poupe comme le souligne une récente étude de 2017, menée par Deloitte, en partenariat avec Viadéo et Cadremploi. Sur les 4 000 salariés français sondés, 72 % se disent intéressés par cette démarche d'autant que ceux qui ont déjà vécu l'aventure ont vu, à 66 %, leur projet adopté par leur employeur. Les apports sont variés : optimisation de l'organisation et du management (18 %), développement d'une nouvelle technologie (18 %), amélioration d'un produit ou service (22 %), mais surtout, l'intrapreneuriat permet le lancement d'un nouveau produit, dans 41 % des cas.

Les principales conclusions de l'étude soulignent que l'expérience est motivante et comporte peu de risques puisqu'aucun fonds financier personnel n'est engagé. C'est également un bon tremplin pour se lancer dans l'entrepreneuriat : 65 % des sondés estiment que leur expérience d'intrapreneur les a incités à devenir entrepreneur. Reste que la démarche doit s'organiser au sein de l'entreprise et que le manager doit accepter en termes d'organisation que le salarié consacre une partie de son temps de travail au développement de son projet. Pas aussi simple qu'il y paraît lorsque l'activité est à flux tendu ce qui peut expliquer le faible développement du dispositif : selon les répondants à l'enquête, seulement 9 % des entreprises possèdent actuellement un programme d'intrapreneuriat, et celui-ci est relativement récent. Si la démarche reste encore une niche, elle pourrait devenir un nouveau levier de croissance pour les entreprises dans les années à venir. Celles-ci pourraient bien y trouver une vraie source d'opportunité pour stimuler leurs salariés, faire émerger de nouveaux projets innovants et garantir une image de marque qui participera à l'attraction et à la fidélisation de nouveaux talents. Google a d'ores et déjà compris ce qu'elle pouvait retirer de cette démarche, en accordant 20 % de temps libre à ses salariés pour ... être créatifs !

Anne Létouquart est Responsable Pilotage & Gouvernance au sein de la BU Global Energy Management d'ENGIE. En 2017, elle a tenté l'aventure de l'intrapreneuriat via le programme « 66 miles », nouveau dispositif d'intrapreneuriat pour les femmes managers de grandes entreprises au sein de l'incubateur Paris Pionnières.



Pendant cinq mois, elle s'est rendue une journée par semaine au sein de l'incubateur pour donner vie à son projet. *« Nous avions au sein de mon équipe une nouvelle idée de business. De nouvelles exigences réglementaires européennes nous obligent à plus de transparence sur nos transactions financières et sur nos Achats/Ventes. Aussi, avons-nous eu l'idée de développer une plateforme et de vendre des services de reporting réglementaire pour aider également nos clients à répondre à ces nouvelles exigences très contraignantes. Le dispositif « 66 miles » m'a permis de bénéficier d'un accompagnement et d'une méthodologie afin de donner corps à cette idée. J'ai pu dégager du temps tout en gardant mes fonctions au sein d'ENGIE. Cette ouverture sur l'écosystème de l'entrepreneuriat et des startups m'a permis de challenger mes idées, de lever certains doutes et d'affiner ma proposition de solution. C'est extrêmement dynamisant. Sans cet appui, j'aurais certainement été moins loin ».* Aujourd'hui le service est proposé à 130 clients. Il est utile au business et Anne Létouquart a d'autres projets pour l'étoffer par des briques complémentaires.

À écouter cette passionnée, l'affaire semble facile et pourtant pour réussir, il faut un sponsor de haut niveau en interne. Si l'expérience a changé sa façon de travailler et lui a apporté une grande satisfaction, l'a-t-elle rendue plus engagée vis-à-vis de son employeur ? *« C'est une formidable expérience. Dans 10 ans je ne sais pas ce que je ferai mais il y a de grande chance que je le fasse chez ENGIE. Ce type d'initiative, en laissant la liberté aux collaborateurs de rendre concrètes leurs idées, témoigne de la confiance que le Groupe peut avoir dans ses collaborateurs et renforce ainsi leur engagement. « Il me semble que ce type de programme est une belle opportunité pour fidéliser les collaborateurs et leur permettre de développer de nouveaux talents. L'adaptabilité, la remise en cause, le contact avec le client sont des ressorts essentiels pour répondre*

aux évolutions du marché ». Ne nous leurrions pas toutefois : certains pourraient avoir de l'audace, se dire qu'ils sont capables de faire ailleurs beaucoup mieux, beaucoup plus vite, beaucoup plus librement que ce qu'ils font habituellement. L'aventure est à double tranchant.



LE CLIENT EST DEvenu ACTEUR DU PROCESSUS D'INNOVATION

Mettre le client au cœur du processus participe largement à la nouvelle façon d'aborder l'innovation. Alors qu'hier, le client n'était acteur que dans le choix du produit, il est aujourd'hui, acteur, dès sa conception ou son évolution. À ce titre, le groupe Pernod Ricard a bien vu l'avantage concurrentiel qu'il avait à intégrer son client très en amont du processus d'innovation. Une illustration : les 18/24 ans sont 84 % à souhaiter changer le monde et pense que les marques ont un rôle à jouer dans cette transformation. Qu'à cela ne tienne ! Pour répondre à l'attente de ses jeunes clients, Pernod Ricard España a lancé une nouvelle marque de rhum. Pour l'achat d'une bouteille, le client a l'opportunité de partager la valeur créée en la réinvestissant dans une cause qui lui tient à cœur via la connexion à des plateformes digitales hébergeant un site de financement participatif ou un site de projets développés par des Millennials ayant un impact positif sur la société. En portant le consommateur au centre de sa démarche, l'opération a boosté les ventes et permis de collecter 150 000 euros de fonds pour des causes sociétales. Cette ouverture se réalise également dans le secteur industriel à l'instar de Michelin qui présente ses projets le plus en amont possible à ses clients afin de les associer dès la phase de conception d'un produit.

QUAND L'ENTREPRISE RECHERCHE L'INNOVATION HORS SES MURS

En jouant la carte de l'innovation ouverte, l'entreprise s'ouvre hors ses murs en impliquant dans son processus d'innovation chercheurs, universitaires, philosophes, sociologues, prestataires, experts. Une autre façon, pour elle, d'agrandir son champ des possibles et de gagner en agilité et en connaissance est d'aller chercher ailleurs, dans d'autres types de structure, ce qu'elle n'a pas en interne.

À ce titre, la **croissance externe** est le dispositif le plus intégré qui s'effectue via le rachat de startups ou de PME venant en complément de l'activité principale de l'acheteur. Même si la mise de fonds peut être importante (record de transaction en 2014 avec Amazon qui rachète la plateforme communautaire de jeux vidéo Twitch pour 970 millions de dollars), l'investisseur bénéficie d'une structure immédiatement opérationnelle sur le secteur d'activité souhaité. C'est ainsi par exemple que Foncia a fait l'acquisition il y a quelques années d'Effcity, plateforme d'estimation immobilière.

Ce type d'opération apporte une réelle assise financière à la startup et lui offre un accroissement de sa notoriété, quitte, pour les fondateurs,

à y perdre un peu de leur âme et parfois beaucoup de leur marge de manœuvre. Grandir impose toujours quelques sacrifices !

Le rachat d'entreprise n'est pas une nouveauté en soi. Ce qui change, en revanche, est le foisonnement des possibilités et la coexistence entre deux temporalités : le temps long du grand groupe versus le temps court de la startup ; le temps long nécessaire au changement de culture versus le temps court, imposé par l'arrivée incessante de nouvelles technologies. Prenons un seul exemple, celui des taxis. Pendant des décennies, le modèle des chauffeurs de taxis a survécu. Puis en 2009, la société Uber est créée. En 11 ans, elle a révolutionné dans le monde entier, le secteur d'activité. Mais pour combien de temps ? Deux ans, Cinq ans ? Avec l'arrivée des voitures autonomes, demain, Uber disparaît. Cela veut dire que la société de taxis classique aura eu à peine le temps de réagir à l'arrivée d'Uber qu'elle devra s'adapter à l'arrivée des voitures autonomes. Cet exemple très simple montre que désormais, les cycles sont extrêmement rapides, extrêmement disruptifs et extrêmement courts.

Autre façon, pour les grandes entreprises de se rapprocher de la nouvelle économie : créer ou participer à **un accélérateur ou un incubateur**. Ce modèle, en plein essor, constitue, en dehors les murs, un « *centre entrepreneurial* » qui agit comme catalyseur au sein de l'entreprise. Il permet de créer une offre innovante en contournant les lenteurs potentielles de mise en mouvement de l'entreprise. Par ailleurs, il offre aux startups des opportunités d'affaires. C'est ainsi qu'après plusieurs soutiens de jeunes pousses, en 2013, la SNCF a créé son propre incubateur d'entreprises innovantes sur le thème du « *voyageur connecté* ».

Avec 92 % de ses plus grands groupes impliqués dans la démarche, la France occupe, en 2017, la 1^{re} place en matière de collaboration entre startups et grands groupes... ces derniers rêvant sans aucun doute de soutenir la prochaine licorne. La réalisation de ce rêve n'est pas tout à fait impossible quand on sait que 60 % des licornes actuelles comptent un groupe industriel parmi leurs actionnaires !

Accélérateur versus incubateur : faites-vous la différence ?

Accélérateur : investissement dans les startups et influence forte sur les choix de celles-ci avec accompagnement intense de courte durée (3 à 6 mois). L'accélérateur peut être interne ou externe à l'entreprise.

Incubateur : faible accompagnement de la part de l'entreprise sur une durée de 1 ou 2 ans et pas de financement (prêt de locaux, accès à des services partagés).

L'INNOVATION OUVERTE : LIBÉRATION DE L'INTELLIGENCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

QUE LA FORCE SOIT... AVEC NOUS

En ouvrant son processus d'innovation à son écosystème, l'entreprise met ses intelligences individuelles au service de l'intelligence collective, cette aptitude d'un groupe à créer un avantage supérieur à agir ensemble plutôt que de manière isolée. Il s'agit de passer du « connais-toi toi-même » de Socrate au « connaissons-nous, nous-même, pour penser ensemble »

Pierre Levy, philosophe et sociologue français a théorisé le concept de l'intelligence collective dans son ouvrage éponyme sorti en 1997 en soulignant au sujet de l'IC : « elle peut être définie comme l'intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ».

Vingt ans plus tard, c'est cette même intelligence collective que les entreprises tentent de développer au sein de leurs organisations. Une preuve que cela fonctionne ? Prenons l'exemple des Wikis, ces interfaces partagées d'édition en ligne sur lesquelles chacun peut apporter sa contribution et participer ainsi au savoir collectif. La force du collectif y est telle qu'aujourd'hui elle a permis de créer la plus importante encyclopédie au monde : Wikipédia.

C'est bien cette aptitude du groupe à « créer un avantage supérieur à agir ensemble, plutôt que de manière isolée », que recherchent les entreprises.

« La capacité à percevoir ou penser différemment est plus importante que l'acquisition de connaissances » affirmait le physicien David Bohm. C'est bien ce qu'apporte l'intelligence collective. Si la force de celle-ci ne fait pas débat, encore faut-il réussir à la mettre en place. Pour contrer les forces obscures encore faut-il réveiller l'engagement, l'envie et la parole. Il s'agit de conduire le changement pour réussir cette transformation, plus simple à évoquer qu'à mettre en place !

PENSER INNOVATION C'EST AUSSI PENSER TRANSFORMATION

Penser innovation, ce n'est pas uniquement penser technologie ou production. Penser innovation c'est aussi penser transformation. Parce que le monde change, l'entreprise s'ouvre, l'entreprise se transforme. Tous les secteurs de l'économie, qu'ils soient industriels ou tertiaires sont dans la mouvance. Mais dans quelles conditions se passe cette ouverture vers ce nouveau monde qui inquiète autant qu'il attire ?

VERS UNE RÉVOLUTION CULTURELLE AVEC... DES PETITS CAILLOUX DANS LES CHAUSSURES

Début 2017, le Village by CA, pépinière de startups et Bluenove, société de conseil en management de l'innovation ont rendu public le baromètre 2017 de la relation startups/grands groupes en interrogeant plus de 117 startups et 51 représentants de grandes entreprises. Les principaux indicateurs soulignent que la qualité du dialogue et la bienveillance sont partagées entre les deux acteurs. Alors que les grands groupes sont plutôt satisfaits de leurs relations avec la nouvelle économie, force est de constater que les startups attendent plus de leurs aînés et l'expriment en 5 points d'amélioration :

- L'accès aux bonnes personnes pour faciliter l'identification des décisionnaires
- La clarification des objectifs business (44 % des startups trouvent les objectifs des grands groupes peu ou pas du tout clairs),
- La facilitation des démarches et le contournement de la lourdeur administrative
- L'accélération du rythme de décision (84 % des startups considèrent le délai d'exécution des grands groupes lent ou très lent),
- L'adaptation des délais de paiement

Alors que l'étude souligne qu'il faudra attendre un peu pour une complémentarité saine et réellement profitable pour les deux parties, une amélioration des relations s'est établie au fil du temps.

Certains acteurs semblent d'ores et déjà avoir trouvé les atouts relationnels de ce nouvel écosystème. C'est le cas de Vincent Hugué, co-fondateur en 2013 de Malt (ex Hopwork), plateforme de free-lances spécialisés dans l'IT, le graphisme et le conseil en marketing et communication. Quatre ans après la naissance de sa startup, il compte 35 000 clients dont une centaine de grands comptes. Il souligne l'importance pour une grande entreprise de travailler avec des startups : *« Les grandes entreprises ont l'activité, les marchés, la notoriété. Ce qu'elles doivent changer c'est leur culture. La culture est le maître mot de leur évolution qui doit conduire à un nouveau modèle de management axé sur*

l'agilité et la confiance. L'arrivée de nos free-lances dans leur système permet la pollinisation de cette culture digitale, de cette agilité. »

Vaste programme : la culture, voilà donc ce qu'il faut changer dans les entreprises « classiques ». Le propos est partagé par Stéphane Quéré, Directeur Innovation du Groupe ENGIE : *« L'innovation est une source de performance formidable pour l'entreprise, elle nous permet de gagner des marchés, d'améliorer la satisfaction de nos clients et d'agir positivement sur nos processus internes. Il n'y a pas de débat sur le sujet. En revanche nous avons à mener un changement radical de culture d'entreprise : nous devons accepter de faire hors nos murs, de gagner en agilité, de consacrer du temps à entreprendre ».*

L'innovation des uns oblige les autres à se transformer. C'est ce qui est arrivé à G7, la plateforme de réservation de taxi avec l'arrivée sur le marché français de l'américain Uber. Celui-ci a cassé les codes du marché et l'activité traditionnelle des 300 salariés du groupe. *« Pour s'adapter à la transformation de notre business, nous avons renforcé les équipes avec des collaborateurs plus digital native. Nous avons par ailleurs, fait évoluer la gouvernance afin de créer un nouvel état d'esprit, une nouvelle culture et de repartir à la conquête du marché ».* En parallèle nous avons opéré un changement de marque (de Taxis G7 à G7) accompagné d'un visuel rouge épuré sur les 9 000 véhicules de notre flotte» précise Peterson Sylvain, le DRH, avant de conclure : *« La transformation s'est faite en termes de stratégie, de gouvernance, de processus RH mais aussi en termes d'état d'esprit des collaborateurs. Dans ce processus de transformation, l'innovation est omniprésente ».*

Les différents acteurs interrogés sont d'accord pour dire que le principal frein est culturel. *« Ne plus posséder et devoir partager est extrêmement difficile à faire passer. Tirer profit du meilleur des écosystèmes demande beaucoup d'exigence »* témoigne Anne Sophie Godon, Directrice Innovation et Veille de Malakoff Médéric.

« Le temps est assassin » chantait Véronique Sanson dans les années 80. Est-ce pour cette raison que tout va très vite désormais, que les grains du sablier ne semblent plus suivre cette frénésie de rapidité qui sévit dans les écosystèmes ? L'entreprise, pour rester dans la course, doit accepter la décentralisation et la rapidité de réalisation. Guillaume Lerouge, Directeur de l'accélération de La Javaness souligne que cette *« prime à la vitesse est une protection contre les suiveurs »* et que pour un grand groupe, travailler avec une startup permet d'acquérir de la valeur rapidement. Et Luc Bretones, Directeur Exécutif du Technocentre du Groupe Orange, d'ajouter : *« la collaboration entre startups et grands groupes sera durable et permanente. Les méthodes des startups sont à l'avant-garde. Nous ne devons pas nous contenter de travailler avec elles mais d'observer leur façon de faire afin de l'inoculer dans nos groupes ».*

La période est passionnante mais elle est compliquée et pas sans encombre.

Si l'engouement pour les démarches d'innovation n'est plus à démontrer, si la prise de conscience est bien réelle, la mise en mouvement a, en revanche, du mal à s'organiser. De quoi dépend le succès de cette nouvelle aventure collective où l'on doit apprendre à travailler différemment ?

A la question, Armand Jiptner et Emmanuelle Rigaudias, associés chez Bengs, cabinet de conseil en stratégie et organisation, répondent sans détour : *« Le succès est lié à la gouvernance et à sa capacité à formaliser, transmettre et organiser le changement. Il faut que cela circule via la chaîne managériale. Or aujourd'hui, l'organisation de l'innovation n'est pas toujours maîtrisée et a du mal à infuser dans l'entreprise. Les directions Innovation et Digital d'une part et les directions Stratégie et M&A d'autre part apprennent à travailler ensemble. Le vrai braquet pour réussir à avoir un impact business est culturel. Du chemin reste à faire même si la volonté est bien présente ».*

Les grands groupes ont deux problématiques majeures : la transformation de leur plan stratégique avec un facteur temps très réduit et l'émergence ultra rapide de nouvelles technologies sans savoir toujours très bien où se trouvent les bonnes opportunités. Le challenge est sérieux pour ceux qui ont pris conscience que leur nouveau graal était de faire vite, de faire bien, de faire au bon moment et surtout de faire... avec d'autres. L'attendu client n'est plus la perfection mais l'agilité pour répondre à son besoin immédiat.

Le challenge est aussi important pour les startups : comment ne pas devenir un dinosaure statique, comment garder son agilité de départ, sa culture d'entreprise ? La réponse a certainement été donnée par le fondateur d'Amazon, Jeff Bezos : *« Il faut toujours se considérer comme au 1^{er} jour parce que dès le 2^e jour, on commence la fossilisation ».* Pour éviter de se perdre, outre le rappel du 1^{er} jour, il y a aussi chez Amazon, l'obsession du client, ce qui implique de *« lancer et de tuer »* de nouveaux services à très grande vitesse et d'avoir une capacité de décision très rapide. Autre frein vécu par les startups, les deltas de temporalité. Il existe une déconnexion totale dans la rapidité de la prise de décision. Or, une prise de décision longue ou un changement de décision peuvent être fatales à une startup. Alerte rouge quand on sait que dans l'exercice, les grands groupes excellent !

À cela s'ajoutent la problématique des délais de paiement et leurs 60 jours à la clé. Pas vraiment le décor idéal pour vivre la *« cool-attitude »* très souvent associée au monde des startups ! Quel paradoxe que ces grands groupes en recherche d'agilité auprès des startups et qui gardent un train de sénateur... Habitude, quand tu nous tiens !

UNE NOUVELLE DONNE QUI S'INSCRIT AU CŒUR DU SYSTÈME ÉDUCATIF

Cette révolution du monde du travail a un impact bien en amont de l'entreprise. C'est tout le système éducatif qui doit être repensé. Les nouvelles générations vont devoir connecter leur cerveau à la machine, ce qui n'est pas sans incidence sur le haut niveau d'éducation que les nouvelles technologies va imposer. Ainsi, une usine entièrement automatisée va nécessiter plus d'ingénieurs que de cols bleus et, comme le souligne Luc Bretones, *« la manière dont l'apprentissage initial est dispensé doit profondément muter en utilisant les possibilités infinies qu'offrent les nouvelles technologies et notamment la capacité d'apprendre en s'amusant car la pédagogie par le jeu démultiplie la motivation et par conséquent l'attention de l'élève ».* En Allemagne, où le taux de robotisation est beaucoup plus élevé qu'en France, dès le lycée, les élèves

sont informés sur leurs possibilités d'études supérieures ou d'apprentissage au regard de cette nouvelle donne. John Chambers, Président Executif de Cisco, avertit : « *il est nécessaire de ne pas rater l'opportunité de l'ère digitale en ne laissant personne sur le bas-côté et en transformant le système éducatif pour former aux métiers du futur* ». D'ores et déjà, la Cisco Networking Academy forme en moyenne 25 000 jeunes par an en France et son président de conclure : « *je pense que la totalité des jobs créés à l'avenir le seront dans les PME et les startups* ».

LES DIRECTIONS RH, OBLIGÉES DE JOUER LES « TRANSFORMERS »

Cette nouvelle donne implique également une transformation des RH sans précédent : nouveau mode de management, nouvelles façons de recruter et de garder ses talents, nouvelles façons de travailler, de former, de communiquer. Le monde RH est entré dans le vif du sujet depuis peu. Alors que l'innovation pourrait mettre à mal l'humain avec des destructions d'emploi, on ne connaît pas encore les incidences réelles qu'auront ces nouvelles approches en terme d'emploi. Ce qui est certain en revanche c'est que le rôle du DRH sera « *de plus en plus central pour mener à bien les transformations permanentes* » comme se plaît à le souligner Anne-Sophie Godon.

Au changement culturel s'ajoute une adaptation aux nouveaux et futurs métiers. Aujourd'hui, l'un des enjeux RH est de savoir accompagner la transformation des métiers. Et Guillaume Lerouge, Directeur de l'accélération, La Javaness, de préciser : « *La mise en place rapide de formations aux nouvelles technologies, le déploiement de pools de reconversion seront des atouts concurrentiels importants* ». L'entreprise va devoir parier sur la capacité de ses salariés à se réinventer et à se former de la façon la plus efficace.

Bien sûr, le discours a déjà été entendu depuis de nombreuses années « *Oui, confirme Luc Bretones, les emplois ont changé au cours du temps mais jamais à la vitesse que nous envisageons aujourd'hui* ».

Tous les processus classiques RH risquent d'être balayés par le cyclone de la transformation à l'instar de cette entreprise américaine qui a remplacé la batterie d'entretiens à l'embauche par une période d'essai de quelques semaines. Rien de tel pour voir si « *ça matche* » et de diminuer sérieusement son taux de turn over.

« *Dans 10 ans, prédit le cabinet Bengs, il risque de ne plus y avoir de fonction support. Les systèmes de parcours professionnels et de rémunération vont changer complètement et donner lieu à une problématique de protection sociale. On risque d'assister à la désagrégation du système prédominant en faveur d'un multi systèmes qui reste à inventer* ». Et les experts de poursuivre : « *Le Rôle d'une DRH va complètement se modifier. Tous les processus seront informatisés. Les RH devront se consacrer à accompagner les ruptures, les transformations et à leur donner du sens. À cela s'ajoutera un travail d'assemblage primordial des compétences car il ne faut jamais oublier qu'un PSE n'est pas le résultat d'évolutions technique, technologique ou de conjoncture mais simplement la sanction d'un mauvais management* ».

C'est tout le mode de recrutement et de montage des équipes qui doit être repensé comme le souligne Luc Bretones, Directeur Exécutif du Technocentre du Groupe Orange : « *Le classique parcours professionnel est progressivement remplacé par la market place des compétences car le salarié joue désormais « des » rôles dans l'entreprise. L'esprit cartésien, hypothético-déductif qui fait jusque là référence en France est en train de faire place à un esprit darwinien qui se résume très simplement : Un, je teste ; deux, ça marche et je garde, ou ça ne marche pas et je passe à la combinaison suivante* ». Cette nouvelle donne ouvre la possibilité d'avoir des carrières variées » et Luc Bretones de poursuivre : « *les leaders de demain ont plus besoin de terrains de jeux que de salles de classe* ».

Par ailleurs, l'entreprise est confrontée à une nouvelle tendance qui n'est pas sans incidences en termes de RH. Désormais, tout ne se passe pas en son sein. La recherche d'un travail plus libre et autonome a conduit à l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants. Ce phénomène s'est accentué avec le développement de l'économie numérique et des plateformes de freelances. Leur nombre a doublé en 10 ans. Ils sont 830 000 freelances aujourd'hui en France et 9 millions en Europe d'après une enquête 2017 Hopwork/Ouishare. Choix personnel ou contrainte économique ? L'enquête souligne que 90 % des freelances le sont par choix et sont heureux de leur statut et de leurs conditions de travail à 75 %. Une claque aux idées reçues et au débat public sur la précarité d'emploi de ses nouveaux aventuriers. Est-ce l'annonce du déclin du salariat comme norme sociale prépondérante ? Une affaire à suivre dont le gouvernement Philippe s'est emparé en annonçant le 5 septembre dernier, la réforme du régime des indépendants.

Le chantier n'est pas aisé et implique un changement qui va au-delà du simple régime des indépendants comme l'illustre la péripétie arrivée à un freelance qui s'est vu refuser sa demande de prêt au prétexte que sa situation de freelance n'était pas assez « sécurisante » pour son banquier. C'est donc tous les pans du système qui doivent évoluer qu'ils soient financiers, réglementaires, bancaires, technologiques, sociaux, culturels. La transformation va au-delà du seul champ d'intervention de l'entreprise, confrontée à des sujets qui dépassent ses prérogatives. Le « désalignement des planètes » entre une entreprise cotée en bourse et un investissement dans l'innovation dont les bénéfices ne sont pas immédiats impose de faire évoluer le monde financier pour éviter d'avoir à répondre aux seuls oukases de la finance. Il en va de même en termes de règles sociales, de fiscalité. Bref c'est tout l'écosystème qui doit bouger.



Portrait du Nouveau salarié

- Recherche de sens et de plaisir,
- Se moque d'avoir un lieu de travail fixe,
- Aime le collaboratif,
- Mêle vie perso / vie pro,
- Fait un focus sur l'efficacité,
- Trouve le système hiérarchique obsolète,
- Est en capacité de délivrer en 24/24 car se trouve aux quatre coins du monde

PROSPECTIVES

LA CAPACITÉ D'INNOVATION EST-ELLE SANS FIN ?

Coté startups et incubateurs, on est bien loin de croire à un effet de mode comme le souligne Guillaume Lerouge : « *La tendance se développe partout, aux US, en Chine, en Israël, en France, au Royaume-Uni. Notons que dès 2014, Facebook était considéré comme le 6^e continent ! Il faut maintenant trouver à réguler cette nouvelle force à l'échelle mondiale* ».

« *Il y aura toujours plus d'inventions dans le futur, toujours plus d'inventions pour les clients, toujours de nouvelles raisons d'être obsédé par les clients* » prône le patron américain d'Amazon. En France ceux qui sont dans la mouvance confirment, à l'instar de Guillaume Lerouge : « *Oui, la capacité d'innovation est sans fin. Il faut simplement sentir où aura lieu demain la création de valeur. Prenons un exemple concret : avant, les transports aux longs cours étaient gérés par de grandes compagnies maritimes. Puis l'avion est arrivé. Or, combien de compagnies maritimes se sont transformées en compagnies aériennes ? Aucune. Elles n'ont pas su s'adapter* ». Guillaume Lerouge évoque le sujet de l'énergie : « *Considérons l'énergie. Si elle est abondante grâce aux nouveaux modes de production, il y aura de nouvelles perspectives en matière d'agriculture par exemple. On peut envisager de passer à terme, d'une production agricole horizontale dans les champs à une production verticale en zones urbaines* ». Pour alimenter son propos, il fait référence, à la startup Agricool qui a su innover sur un sujet qui ne s'y prêtait pas de prime abord. En apportant la culture de fraises dans les villes - les fruits sont cultivés dans des containers -, les deux fondateurs, fils d'agriculteurs, viennent de réinventer les modes de production en créant une agriculture urbaine ! Des idées aussi étonnantes que celle- là, il y en aurait pléthore.

QUEL RETOUR SUR INVESTISSEMENT ?

Que feront les entreprises de ces initiatives à l'heure où l'on commence à voir certains groupes faire marche arrière à l'instar de Coca-Cola qui a fermé son Founder Program fin 2016, choisissant ainsi de se recentrer sur son core business ? Quel retour sur investissement peuvent-elles en attendre ?

En chamboulant les modes d'organisation, les politiques RH, les règles juridiques, ces démarches ont-elles un réel intérêt pour les entreprises ? Qu'en retirent-elles au final, dans leur business ? Les démarches d'open innovation correspondent-elles à un effet de mode ou à un réel booster de business ? Bref, s'agit-il d'une approche éphémère ou durable ?

« *L'innovation est au service de notre business. Elle le sert, elle est source de performance* » proclament en cœur les personnes interviewées, assurées que l'innovation permet de gagner des marchés, d'améliorer la satisfaction du client et de fluidifier les processus internes.

Directeur Innovation du Groupe ENGIE, Stéphane Quéré, fait la part des choses : « *Oui, évidemment nous vivons la bulle de l'innovation comme nous avons vécu il y a vingt ans la bulle internet. La situation va se calmer mais certainement pas s'arrêter car le monde va de plus en plus vite et cela ne va pas changer* ». Le décor est posé. Lorsqu'on lui pose la question du retour sur investissement, sa réponse est claire : « *Engie New Venture est doté de 115 millions d'euros. Nos investissements sont généralement en part minoritaire et toujours en affinité avec nos sujets stratégiques groupe. Au-delà de l'investissement financier, il existe toujours un potentiel business* ». À titre d'illustration, il évoque l'investissement d'ENGIE chez un constructeur de films de panneaux solaires, et précise : « *Ils fabriquent et nous assurons la pose. Il y a bien complémentarité, avec en ligne de mire, le business* ».

Si tout ce qui est entrepris l'est par rapport au business, pour certains acteurs, il existe toutefois un réel effet de mode. De toutes les startups qui se créent, de tous les rapprochements qui s'opèrent, peu auront subsisté dans dix ans. La course à l'innovation n'est pas forcément la seule clé de la réussite même si, force est de constater que les démarches d'open innovation apportent aux entreprises l'agilité qui leur fait très souvent défaut. « *L'important est de réfléchir différemment pour progresser* » souligne Peterson Sylvain, le DRH de G7. « *Dans l'environnement actuel, nous devons être en mesure de manager l'incertitude car le monde est différent et les évolutions se font de manière rapide* » et de conclure « *de nombreuses innovations viennent des startups, plus agiles, qui deviennent grandes à l'instar de Google et doivent cultiver l'innovation pour conserver leur leadership* ».

Parmi les startups qui ont grandi par elles-mêmes, Amazon et son très médiatisé patron, Jeff Bezos apportent un point de vue sur la façon d'être innovant : « *La question la plus courante que l'on me pose est : qu'est-ce qui va changer dans les 5 prochaines années ? C'est la mauvaise question. La bonne question est : qu'est-ce qui ne va pas changer dans les 5 ou 10 prochaines années ? Toute l'énergie que vous investissez dans ces choses aujourd'hui rapportera toujours des dividendes dans 10 ans. Tandis que si vous basez votre stratégie sur des choses plus transitoires - qui sont vos concurrents ? Quelles sont les technologies disponibles ? Ces choses vont changer si rapidement que vous devrez vous aussi changer votre stratégie très rapidement.* »

QUELLE ENTREPRISE DEMAIN ?

Il existe aujourd'hui un engouement pour la création de startups au détriment des grands groupes qui n'attirent plus toujours les jeunes talents. Une fois leur mue effectuée, les entreprises devraient redevenir attirantes. C'est en tout cas l'intuition de Vincent Hugué, co fondateur de Malt (ex Hopwork) : « *les grands groupes sauront redevenir attirants car leur problème ne concerne pas leur activité mais leur capacité à transformer leur culture d'entreprise. Ceux qui arriveront à relever le défi seront les grands* ».

champions des années futures » et de donner sa vision de l'entreprise de demain : « *L'entreprise sera un Hub autour duquel graviteront des entités externes. Le manager sera un animateur d'un nouvel écosystème. Nous passerons d'une organisation en silo à une organisation organique* ».

Et le Directeur innovation d'Engie de poursuivre : « *l'entreprise de demain sera plus rapide. Elle a compris qu'elle ne doit plus rechercher la perfection à tout prix mais l'agilité et la rapidité dans l'action. La conséquence : les salariés seront beaucoup plus poussés à entreprendre* ».

Témoin de 1^{er} rang des bouleversements qui fouettent les entreprises, le cabinet Bengs va plus loin en brossant le portrait-robot de l'entreprise de demain : « *Nous allons vers des entreprises qui marcheront par une économie de la fonctionnalité. Il y aura un décroisement entre les sociétés qui répondront au foisonnement et celles avec des infrastructures à l'instar de ce qui vient de se passer avec l'uberisation des voitures. Par ailleurs, l'entreprise qui, jusqu'à maintenant, était mono business model va devenir multi business models. Son corps social va lui aussi évoluer et pourrait bien regrouper 4 à 5 générations car lorsque l'on se lassera des algorithmes, on appellera les retraités et les enfants à la rescousse. Ces changements auront pour cadre de vie des lieux d'échanges multi publics, multi thématiques, afin de garder le lien social* ».

Mais quelle part donner à la technologie versus les décisions humaines ? Jusqu'où sommes-nous prêts à nous laisser dévorer par le digital et les algorithmes ?

Soyons optimistes à l'instar de Luc Bretones : « *Certes des métiers vont disparaître mais les nouvelles technologies dont l'IA sont aussi des chances pour que l'homme renoue avec ce qui fait précisément de lui un humain. Ces nouvelles technologies nous simplifieront la vie et il ne serait pas idiot d'imaginer pour demain un monde où le temps libre et l'apprentissage continu deviendraient la norme* ».

Le meilleur moyen de prévoir le futur est de le créer affirmait Peter Drucker. C'est ce qui est en train de se passer. L'entreprise de demain innovante, ouverte, humaine, en réseau, collaborative, internationale, est en marche ! D'ailleurs, peut-être existe-t-elle déjà ? Tout va tellement vite !

Cet écrit démontre que les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur, ont accordé, au fil du temps, une importance capitale à l'innovation poussées par les évolutions du marché, les exigences des clients, les évolutions technologiques, la globalisation, les défis de l'environnement ... Ainsi, l'innovation est apparue comme une condition du développement des entreprises et de leur pérennité. Elle est devenue un élément clé de leur stratégie. Mais, l'entreprise de demain ne sera-t-elle faite que d'innovation technique et technologique au service du business c'est-à-dire uniquement au service de ses clients et de la compétitivité économique ? Comment prendre en compte les nouvelles aspirations des salariés, et notamment des jeunes générations qui souhaitent de plus en plus être les acteurs des mutations et transformations ? Comment inventer un nouveau dialogue social ? Comment donner vie à de nouvelles pratiques managériales ?

QUELLE PLACE POUR L'INNOVATION DU DIALOGUE SOCIAL ET DES PRATIQUES MANAGÉRIALES ?

Comme nous avons pu le souligner précédemment, le pilotage de l'innovation s'est élargi au fil du temps jusqu'à devenir une source de responsabilité partagée à tous les niveaux de l'entreprise. L'analyse de cette évolution montre que ce qui a été recherché est principalement l'innovation technique et organisationnelle, la recherche de nouveaux produits et services avec pour objectif la conquête de nouvelles parts de marchés et la réduction des coûts.

Un domaine est cependant resté à l'écart de la dynamique. Il s'agit de ce qui touche au dialogue social, au fonctionnement des instances représentatives du personnel, aux pratiques managériales.

Or, comme le souligne Jean Kaspar, l'une des figures françaises du social : *« Sans sous-estimer tout ce qui a été fait, nous devons prendre conscience que l'innovation doit toucher à tous les aspects de l'entreprise. Dialogue social et pratiques managériales ne sont pas sans conséquence sur les processus de transformation, sur la nature de l'implication des salariés dans le travail et donc sur le développement des entreprises ».*

Concernant les pratiques managériales, nous sommes bien loin de celles de la fin du XIX^e siècle où l'organisation était rigoureusement définie et contrôlée par un management directif. Reste qu'aujourd'hui, si les intentions « d'entreprises libérées » sont là avec leurs lots de fonctionnement ouvert, sans hiérarchie ni intermédiaires, « les structures n'ont pas évolué tant que cela. L'heure est donc à la recherche d'une conciliation entre verticalité et horizontalité, entre autorité et décentralisation. Un exercice complexe *au cours duquel il faut apprendre à transformer la façon de se transformer* » comme le souligne Dominique Bailly, Fondateur de la société Social Open Innovation.

L'innovation managériale est le levier de la transformation interne des organisations et de leur resynchronisation avec l'économie contemporaine. Concrètement, l'objectif est de susciter, soutenir, reconnaître et mettre en réseau des initiatives de différentes natures comme le décrit très bien le récent ouvrage *l'Innovation managériale* de D. Autissier, K. Johnson et J.M. Moutot (Eyrolles, 2018).

Dans ce mouvement d'innovation managériale « transformant », Dominique Bailly souligne que *« le point commun dominant est sans contexte la dimension collaborative »* et de poursuivre : *« L'intelligence collective s'impose comme réponse à la complexité ambiante tant au niveau de la conduite du changement que dans l'exercice des activités du quotidien »*. Bref, il s'agit d'entourer le manager d'un écosystème de changement et d'investir dans l'intelligence collective plutôt que d'épuiser les managers dans un rôle surhumain.

Concernant le dialogue social et le fonctionnement des instances représentatives du personnel, Jean Kaspar est intarissable. Chantre depuis des décennies d'un dialogue social coopératif et constructif il affirme en fin observateur : « *Le constat que l'on peut faire, s'agissant du dialogue social, c'est que trop souvent les changements significatifs ont été le résultat de la loi comme le démontre, pour ne prendre qu'un exemple récent : la loi sur la réforme du code du travail, avec la mise en place d'un Conseil Économique et Social d'Entreprise. Si l'on remonte encore plus loin, c'est une loi qui, en 1982, impose l'obligation de négocier dans les entreprises. Cela en dit long sur certains de nos archaïsmes et l'absence d'une volonté d'innovation sur le champ social* ».

Mais pourquoi ce décalage entre une capacité d'innovation multiformes et le peu d'innovations sociales et managériales ? Et l'homme de souligner les raisons culturelles du décalage :

- Une conception réductrice de ce qu'est une entreprise qui est conçue, encore trop exclusivement, comme un lieu de production d'un bien ou d'un service, un lieu de production de richesse où le rôle de l'actionnaire est surestimé au détriment de celui des dirigeants, des managers, du corps social et des représentants du personnel.
- Une conception de la dimension sociale perçue comme une simple conséquence des choix économiques, financiers, organisationnels ou technologiques, voire comme une variable d'ajustement.
- Des relations sociales qui restent encore trop souvent marquées par le poids de l'histoire où l'affrontement primait sur la nécessaire coopération ce qui a conduit au fait que nous n'avons pas, globalement, une culture de la négociation et de la recherche par le compromis, des nécessaires points d'équilibre dans l'affrontement des logiques multiples (économiques, financières, sociales, techniques, organisationnelles, individuelles et collectives) qui caractérisent la réalité de toute entreprise.

Jean Kaspar évoque également le contexte économique et le fait que pendant longtemps, « *les partenaires sociaux (patronat et syndicats) ont été (grâce à la croissance qui a caractérisé pendant plus de trente ans le développement de notre pays), prisonniers de la stratégie de la paresse où le dialogue social consistait à toujours et encore faire plus et où l'essentiel des réponses se monnayait. La croissance était la clé pour répondre aux problèmes sociaux. Or si elle constitue un des outils, elle ne suffit plus pour répondre à la complexité de la question sociale, il faut de plus en plus réformer, changer les règles et en inventer de nouvelles* ».

Il y a aussi le fait, que sauf quelques exceptions, peu d'entreprises ont une réflexion stratégique sur la façon de contribuer à l'innovation sociale ou managériale laissant ces questions à la seule responsabilité du DRH, ce qui conduit très souvent à une gestion essentiellement juridique du dialogue social.

Interviewer Jean Kaspar, c'est se poser les bonnes questions mais aussi et surtout obtenir des pistes de réponses.

Pour faire de l'innovation sociale et managériale un axe stratégique, Jean Kaspar a un plan de bataille en tête :

« Premièrement, il faut mettre en place dans les Instances Dirigeantes un coordinateur de l'innovation sociale et managériale qui présenterait chaque année un bilan des innovations produites et une analyse prospective pouvant apporter des pistes de réflexion. Ce coordinateur animerait un groupe de travail composé de représentants de la Direction, de managers, de salariés et de représentants des OS.

Deuxièmement, il faut discuter avec les représentants du personnel sur la façon d'améliorer le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (CE-CHSCT-DP) pour ne se limiter qu'à la seule application des dispositions légales ; c'est ce que je pourrais appeler le SMJ, le Service Minimum Juridique !

Troisièmement, il faut procéder, avant chaque échéance à une évaluation du fonctionnement de chacune des instances et proposer des pistes d'amélioration.

Quatrième proposition : voire comment faire de la négociation une démarche de co-construction et comment associer des salariés et des managers à des groupes de travail tout au long de ce processus.

Cinquièmement, il est utile de réfléchir aux modalités et aux conditions d'implication des représentants du personnel, à l'élaboration, la mise en œuvre et la conduite de la stratégie de l'entreprise.

Je propose aussi de procéder à l'élaboration d'une charte de la régulation sociale avec les représentants du personnel et l'encadrement afin de se donner une ambition commune précisant le rôle de chacun. Je pense qu'il est utile de réfléchir à des formations communes entre représentants du personnel et managers pour mieux se comprendre et se donner des mêmes repères.

Par ailleurs, il faut sensibiliser les managers sur les évolutions et transformations sociétales et sociologiques et voir comment y répondre.

Enfin mes deux dernières propositions portent sur d'une part la libération de la parole pour faire émerger l'intelligence individuelle et collective et d'autre part sur l'intégration dans les outils de communication interne de l'évolution du dialogue social et des pratiques managériales ».

La pensée de Jean Kaspar pourrait se résumer ainsi : l'entreprise de demain ne se fera pas sans innovation du dialogue social et des pratiques managériales.

L'OSI remercie toutes les personnes ayant apporté leur vision et leur concours à la réalisation de ce document :

Dominique BAILLY

Fondateur de la Société Social Open Innovation

Luc BRETONES

Directeur Exécutif du Technocentre et d'Orange Fab, Orange

Anne-Sophie GODON

Directrice Innovation et Veille, Malakoff Médéric

Vincent HUGUET

CEO Malt (ex Hopwork)

Armand JIPNER

Associé, Bengs

Jean KASPAR

Fondateur de JK Consultant et Vice-Président de l'OSI

Guillaume LEROUGE

Directeur de l'accélération, La Javaness

Anne LETOQUART

Responsable Pilotage & Gouvernance, ENGIE

Alexandre OUY

Responsable d'Affaires, Malt (ex Hopwork)

Stéphane QUERE

Directeur Innovation, ENGIE

Emmanuelle RIGAUDIAS

Associée, Bengs

Peterson SYLVAIN

DRH, G7



OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL

1, place Samuel de Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris la Défense Cedex
www.obervatoire-social-international.com