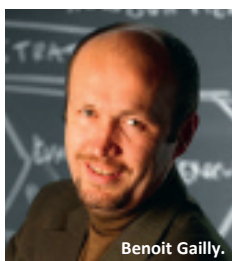


INNOVATION

L'AVIS DE L'EXPERT

Innover, c'est imaginer, mais aussi exécuter

Professeur en gestion de l'innovation à la Louvain School of Management (Belgique) et auteur d'un ouvrage en anglais sur le sujet¹, Benoit Gailly évoque les caractéristiques des organisations innovantes. S'il n'y a pas un modèle unique, il existe en revanche une ressource commune, celle du capital humain.



Benoit Gailly.

Qu'est qu'une innovation ?

Je dirais que l'on peut distinguer quatre formes d'innovation, en fonction de leur objet et de leur impact. Une innovation, c'est d'abord faire quelque chose de nouveau ou faire la même chose d'une nouvelle manière. De même,

une innovation peut être incrémentale (on améliore) ou radicale (on transforme). Ce n'est pas une question de sophistication technologique, mais d'impact, d'intensité du changement pour les organisations.

Il ne faut pas confondre innovation et créativité. Trop de gens limitent l'innovation à l'identification d'une idée. C'est l'horrible métaphore de l'ampoule qui s'allume. Cling ! Dans l'imaginaire collectif, on se représente toujours l'innovation comme une idée géniale, née dans l'esprit d'une personne non moins géniale, sorte de héros solitaire. Les inventeurs sont les convaincus, mais les innovateurs sont les convainquants !



Donc, une organisation innovante n'est pas celle au sein de laquelle fusent les idées, mais celle qui parvient à impliquer le collectif pour les mettre en œuvre. Mais comment ?

Si les entreprises comprennent cela, elles ont déjà fait un grand pas. Plus concrètement, pour mettre en œuvre des innovations, il faut savoir attirer, garder et motiver des talents, donc des personnes. C'est fondamental. Pour cela, il n'y a pas de solution magique. Cela dépend de la culture de l'entreprise, de sa taille, autant que des individus. Certains salariés adorent les organisations « *chacun pour soi et le meilleur touche beaucoup d'argent* », d'autres préfe-



rent des environnements plus collaboratifs. D'ailleurs, si l'on prend le cas des entreprises libérées, on voit bien qu'au moment de leur tournant, des gens en sont partis. Tout comme d'autres ne se dirigeront jamais vers ce type d'organisation.

Il n'existe pas une organisation parfaite offrant l'environnement de travail rêvé de tous les salariés. Mais, quelle que soit sa forme, l'entreprise doit privilégier le capital humain. C'est le rôle d'un DRH ou du patron de l'entreprise – peu importe – de savoir trouver les talents, les dévoiler, les former aussi et les garder. L'on retrouve la vieille définition du leadership par

Mary Parker Follet dans les années 1920 : savoir « créer un environnement dans lequel les autres se dépassent ».

Il existe bien des organisations plus propices que d'autres à l'innovation ?

Là encore, il n'y a pas de solution miracle. Tout repose sur une somme de compromis à trouver. Par exemple, entre efficacité et flexibilité. Qui dit efficacité, dit souvent centralisation et standardisation tandis que la flexibilité implique de l'autonomie, de l'agilité, plus de créativité. Si l'on se rappelle qu'innover, c'est imaginer mais aussi exécuter, il faut trouver l'équilibre entre les deux.

Il y a aussi un compromis à trouver entre le besoin de vitesse et celui de l'engagement et de la participation. Des situations existent dans lesquelles il faut prendre le temps de collecter, de discuter, d'arriver à un consensus partagé car il est très important que tout le monde se sente partie prenante du changement. Mais, en même temps, parfois, il faut savoir répondre au client pour le lendemain matin. Une organisation doit combiner les deux types de prises de décision.

Vous évoquez ici un cadre global pour le collectif, dont vous dites qu'il est indispensable à l'innovation. Mais, comment, dans ce cadre collectif, pousse-t-on un individu à s'investir, à proposer des idées et à contribuer à l'innovation ?

L'engagement personnel repose sur trois piliers. Un salarié va d'abord s'interroger sur ce que son investissement va lui rapporter au sens large. Une promotion ? Un bonus ? Une surcharge de travail ? Le regard que poseront les autres sur son engagement compte aussi beaucoup. Se sent-il encouragé ou dissuadé par son entourage ? Enfin, la troisième dimension est celle de la confiance dans ses capacités. « *Je ne suis pas Bill Gates. Je ne sais pas comment soumettre une idée. Je ne maîtrise pas les codes et les outils... Suis-je capable ?* » va se demander le collaborateur. L'entreprise doit s'interroger sur les raisons qui empêchent les salariés de s'engager dans l'innovation.

Pour chacune de ces trois dimensions, il faut mettre en place une communication, des outils et des accompagnements. Les options sont nombreuses. Par exemple, si l'on privilégie la reconnaissance, cela peut se traduire par une prime, une promotion, son nom dans la signature d'un logiciel, le statut d'employé du mois. Il n'y a pas une seule bonne forme de rétribution. Néanmoins, beaucoup de ces outils sont individuels. Or, le processus de récompenses doit tenir compte du fait que l'innovation est toujours le produit d'une coalition, et pas le fait d'une seule personne. ■

1 Developing Innovative Organizations : A Roadmap to Boost Your Innovation Potential (Développer les organisations innovantes : feuille de route pour accroître votre potentiel d'innovation – non traduit en français), Palgrave Macmillan, 2010.

FORMATION, CONFIANCE ET DROIT À L'ERREUR, LES PRINCIPES DES FRÈRES LIPPI



Julien Lippi.



Frédéric Lippi.

Inspirés par les Jean-François Zobrist et autres Michel Hervé, précurseurs de « l'Entreprise libérée », Julien et Frédéric ont métamorphosé l'entreprise familiale, optant pour une conduite managériale qui a libéré la capacité d'innovation.

« **L'**esprit libre ». C'est le slogan que l'entreprise familiale Lippi, basée à

Mouthiers (Charentes), s'est choisie, comme un pied de nez à son activité, la fabrication de clôtures.

À la tête de cette PME de 250 salariés, deux frères, Julien et Frédéric, successeurs de leur père et de leur oncle en 2007. Loin de l'image des jeunes *startups* impatientes, ils posent, depuis, les jalons d'une lente mais solide évolution de Lippi, à la mode « *entreprise libérée* ».

Selon eux, l'une des clés de la réussite réside dans « *la compréhension intime des problématiques du client* ».

En menant des études ? « *Ah non, vous êtes trop mécaniste, déjà !* », s'exclame Frédéric Lippi. « *Non. Il faut élargir au maximum le champ culturel des collaborateurs pour éle-*

« *La communication interne s'est accélérée grâce aux réseaux sociaux, et, avec elle, le développement des idées.* »



L'entreprise Lippi est spécialisée dans la fabrication de clôtures, grillages et portails.

ver leur niveau de conscience des enjeux et leur capacité à agir ».

Trois principes ont guidé le management des deux frères : la formation, la « confiance *a priori* » et le droit à l'erreur.

L'entreprise comptabilise des milliers d'heures de formations diverses en 7 ans. « *Tous les salariés sont concernés. C'est l'envie qui génère la compétence et l'action, pas la nécessité* », affirme Frédéric Lippi.

Le projet d'entreprise a été revisité.

« *Il fallait réfléchir à la manière de créer un 'vivre ensemble' heureux. Ce n'est pas vraiment le vocable de l'entreprise* », avoue Frédéric Lippi, qui se dit « *entrepreneur libertaire* ».

Le contrôle a laissé place au soutien, dans un contexte où la prise d'initiative est encouragée. La communication interne s'est considérablement accélérée grâce à l'usage permanent des réseaux sociaux par tous les salariés de l'entreprise et, avec elle, le règlement des problèmes et le développement des idées. Les postures individuelles ont changé, le défi est devenu collectif et chacun y a pris sa place. C'est du moins ainsi que les deux frères décrivent les choses en parlant de leur entreprise.

« *Cette organisation accélère les actions d'innovation* », insiste Frédéric Lippi. Produits devenus plus légers et éco-conçus, gammes, formats de ventes et identité visuelle revisités, création de nouveaux services – vente en ligne, livraison à 6 jours... Frédéric Lippi énumère : « *nous avons enregistré 4 actions innovantes en 2013, 13 en 2014 et 30 cette année* ». Même si le contexte économique n'est pas simple, ces jeunes quadras qui parlent d'utopie en citant Matisse ou Michel Serres ne renonceraient pour rien à leur projet qui fait société. ■



IMA TECHNOLOGIES

La posture d'innovation, il faut l'adopter, mais surtout la garder !

Installés à Saint-Herblain, près de Nantes, les opérateurs d'IMA Tech prodiguent des services de haute technicité : conseils juridiques, support informatique ou de mécanique automobile. En 2012, ses 400 salariés se sont embarqués dans un processus de « libération », un « chemin de la confiance » au bord duquel a fleuri le goût de l'innovation.

« **A**u début de la 'libération', les salariés se sont mis peu à peu à nous transmettre leurs besoins, sans passer par leur hiérarchie », se rappelle Émilie Maussion, acheteuse chez IMA Technologies, une société de services aux entreprises spécialisées dans la relation client, du groupe Inter Mutuelle Assistance (IMA). « Cela a bousculé nos pratiques ». Émilie Maussion et sa collègue ont toutefois laissé faire. Cela faisait désormais partie du jeu chez IMA Tech. « Et, finalement, les salariés ont réalisé que ce n'était pas si simple, poursuit l'acheteuse. Il y a plein de problématiques autour de l'achat ». Peu à peu,



Martine Jarousseau.

ils s'en sont remis de nouveau au service achat, comme avant.

À ce moment-là, la « libération », impulsée par le directeur de l'établissement Christophe Collignon, cherche encore sa voie. D'ailleurs, ce dernier n'aime pas parler de « libération ». « Nous n'étions pas enfermés avant ce changement », insiste-t-il. Il préfère parler de « chemin de la confiance » que les salariés parcourent ensemble, à leur rythme. Émilie Maussion et sa collègue l'ont emprunté pour refonder leur activité. « La démarche d'achat est souvent dictée par des certifications, des contraintes, avec plusieurs niveaux de validation, décrit Émilie Maussion. Par manque de souplesse et de réactivité, notre service n'avait pas une très bonne



Ambiance festive dans les locaux de l'Ima Technologies.

image... ». Elles ont réfléchi ensemble à une nouvelle façon de procéder, se sont rapprochées des acteurs concernés et ont proposé des solutions au comité de direction. « Cela a pris du temps car il fallait laisser les mentalités évoluer, insiste Émilie Maussion. Mais ça valait la peine ». Les deux acheteuses ont gagné en autonomie. Elles n'ont plus besoin de validation hiérarchique. « L'acte d'achat est plus fluide, plus réactif et nous discutons des besoins directement avec les salariés ». De ce fait, l'image de leur service a repris des couleurs et la reconnaissance de leur travail s'est accrue, à l'intérieur comme à l'extérieur auprès des fournisseurs. « Aplatir la hiérarchie comme nous avons choisi de le faire implique de changer de postulat, insiste Christophe Collignon. Il fallait mettre fin à cette culture du contrôle et du reporting. Pourquoi tout contrôler ? Est-ce que l'on a embauché des personnes malhonnêtes ? Non. Les

« Les collaborateurs ont envie de bien faire et ils le font dès qu'ils peuvent prendre des responsabilités. »

collaborateurs ont envie de bien faire et ils le font dès qu'ils peuvent prendre des responsabilités ». Cette logique de bon sens, voire simpliste, a soufflé un vent d'innovation dans l'entreprise. Les salariés étaient appelés à tenter de résoudre par eux-mêmes les problèmes auxquels ils étaient confrontés et à utiliser leur expérience pour imaginer des projets de développement. La première année, 22 groupes de salariés auto-constitués ont planché sur des innovations internes ou externes.

À l'initiative d'un opérateur téléphonique, un groupe a allégé le processus de production de service. À chaque appel, un opérateur avait devant lui quelque soixante-dix boutons pour signifier son état – pause pipi, recherche d'information, rédaction d'une note, etc. – ce qui permettait de comptabiliser le temps à facturer aux clients. En réduisant le nombre d'états à moins de dix, les opérateurs ont vu leurs conditions de travail s'améliorer. Un autre salarié a porté la création, puis a pris les rênes d'un nouveau service aux avocats, en capitalisant sur les compétences et le travail de veille des opérateurs juristes. Martine Jarousseau, responsable de la comptabilité générale (cf. Témoignage) est partie de ses propres besoins pour construire de A à Z une prestation de formation fiscale qui a pu être vendue à d'autres entités du groupe IMA.

Depuis, l'entreprise a poussé un peu plus loin la démarche en créant un Lab. « Les collaborateurs qui ont une idée d'innovation doivent pouvoir la porter jusqu'au bout s'ils le souhaitent », défend Arnaud Edard, à la fois animateur principal du Lab, responsable d'activité et membre du direc-

toire d'IMA Technologies. « Mais cela implique d'élaborer un business plan, un plan marketing et de toucher aux finances, ce que tout le monde ne sait pas faire. Le Lab est là pour aider les porteurs d'idées à se questionner et pour les guider vers les services compétents ». La dizaine de membres du Lab est constituée de salariés volontaires qui ont souvent eux-mêmes connu une expérience d'innovation et qui continuent leur activité principale. « Le Lab doit rester ouvert, à l'opposé d'un service de

R&D retranché », fait valoir Arnaud Edard.

Passé l'exaltation des premières années, l'enthousiasme des collaborateurs a faibli. Alors, en 2015, le Lab a élargi ses missions et mis en place un campus permanent. Tous les jeudis, une dizaine de salariés y passe la journée pour se former aux techniques d'innovation. « Avec quelques outils, on peut se mettre rapidement dans une posture innovante », conclut Arnaud Edard. Nul besoin d'être ingénieurs ! ■



« CONVAINCRE LE GROUPE DU BIEN-FONDÉ DE L'INNOVATION STRATÉGIQUE QUE NOUS PROPOSONS »



Quand la CGT de Thales se lance dans une démarche d'innovation stratégique pour convaincre le groupe de développer sa présence dans un secteur d'avenir... Explications de Laurent Trombini (CGT).

On a obtenu que la direction renonce, mais il fallait aller plus loin si nous voulions développer cette branche au sein du groupe pour la pérenniser. La Coordination CGT du groupe a donc créé un collectif de 7 ou 8 personnes en interne. Celui-ci a vite fait le constat qu'il existait énormément d'atouts chez Thales pour nourrir une filière médicale, à condition que tous les métiers y contribuent. De ce fait, pour intéresser les salariés, nous avons créé un site internet (imageriedavenir.fr), avec des forums, une publication trimestrielle au sein du groupe. Nous intervenons le plus possible dans les salons et les forums professionnels pour les convaincre de suivre cette stratégie du développement médical.

Dans le même temps, nous avons continué à réfléchir et à recenser les compétences que Thales pouvait mettre au service de domaines comme la sécurisation des données médicales, la gestion de la base de données de la

Sécurité sociale, la simulation, la réalité augmentée, la visualisation 3D dans les salles d'opération, ou encore la chirurgie à distance.

La première fois que l'on a rencontré les directeurs de la recherche et de la stratégie, ils nous ont pris un peu de haut. Mais ils ont été interpellés ! Car, quelques mois après, ils ont organisé une journée au centre de recherche de Thales avec un seul sujet à l'ordre du jour : le médical. C'était complètement exclu un an plus tôt. La direction a mis en place

des équipes pour étudier les possibilités d'investir, notamment dans la sécurisation des données médicales et dans les composants qui encadrent la radiologie.

Notre travail commence à porter ses fruits. Mais nous sommes dans cette phase d'entre-deux, durant laquelle il faut patienter, tout en continuant à convaincre du bien-fondé de cette innovation stratégique. C'est dur. Il faut être persévérant et avoir une structure qui peut se consacrer collectivement à ce projet d'intérêt général. L'important droit syndical dont nous bénéficions chez Thales nous y aide, il faut le reconnaître. ■



Carte d'identité

Thales est un groupe industriel de l'électronique qui intervient dans l'industrie militaire, avionique, spatiale, informatique, du transport et des télécoms. Mais il a aussi une petite filière (500 à 600 salariés sur 35 000 en France) dans le domaine médical. Au printemps 2012, sous prétexte de se recentrer sur son « cœur de métier », le groupe a voulu vendre cette filière dont la principale filiale, Trixell, est un fabricant de détecteurs numériques destinés à la radiologie médicale, leader sur son marché.



Patrick Gandon,
« manager
d'activité »
et délégué CFDT
chez Hervé Thermique



Martine Jarousseau,
responsable
du service
comptabilité
chez IMA Technologies

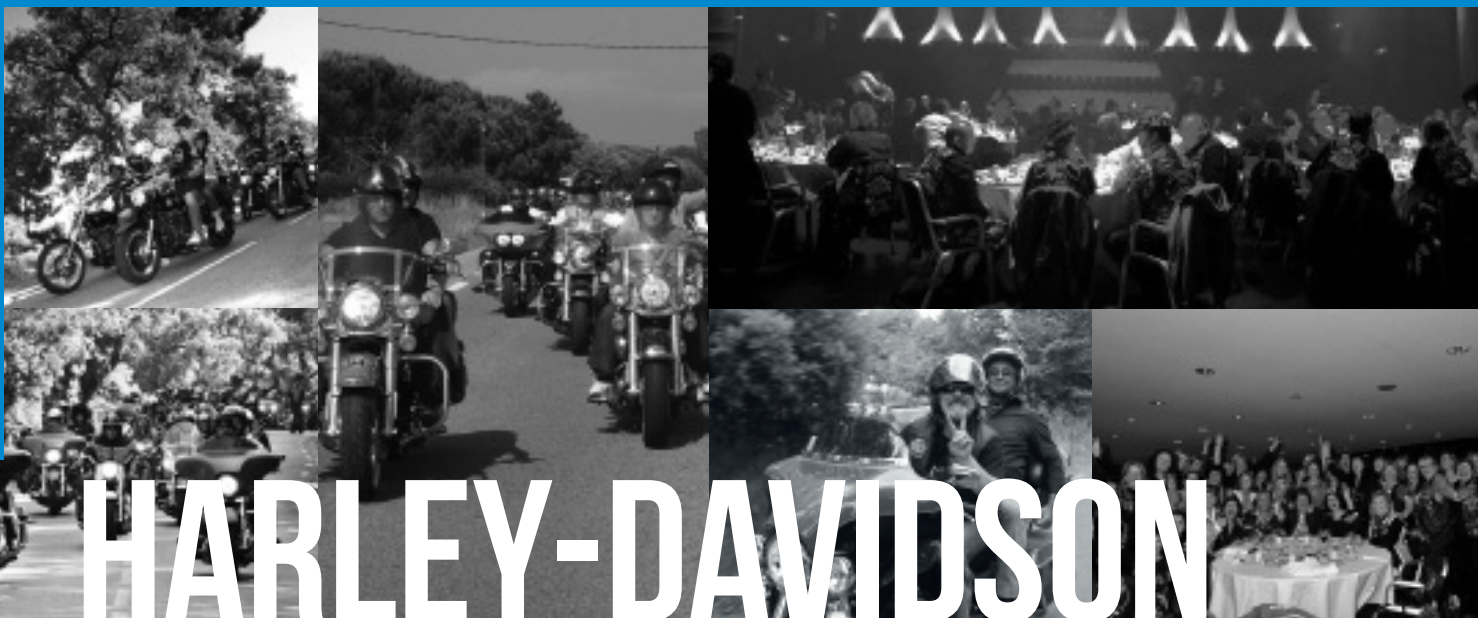
« TROUVER DES IDÉES ET LES METTRE EN ŒUVRE »

Dans notre entreprise, chaque salarié fait partie d'une équipe d'intrapreneurs. On fonctionne sur l'autonomie et la « confiance *a priori* ». Chacun est responsable de ses clients. Le manager vient en animation et en soutien. Mais les objectifs annuels sont fixés par l'équipe. Nous avons une réunion tous les mois. Toutes les informations, tous les souhaits, toutes les idées doivent remonter. Cela doit faire réfléchir nos dirigeants.

Les salariés peuvent s'exprimer en direct dans l'entreprise. C'est ça l'intérêt. Outre les réunions, nous disposons d'outils numériques avec un Intranet et des forums sur lesquels les collaborateurs, entre eux, posent des questions et soumettent des idées sur tous les thèmes. Si une proposition ou un problème ne peut pas être traité sur place, les salariés peuvent, au-delà de l'établissement, faire appel à des collègues de l'entreprise qui auront les compétences pour aider. Tout cela est possible parce que sur 1 561 heures par an, un technicien en passe environ les trois quarts à la production. Le reste, c'est du temps pour la relation clientèle, la gestion, mais aussi pour se rencontrer, communiquer, faire passer des idées et les mettre en œuvre. ■

« QUAND ON INNOVE, ON EST FIER, ON ACQUIERT DES COMPÉTENCES, MAIS ÇA NE SUFFIT PAS »

J'ai mis en place deux prestations de formation, il y a quelques années. Comme je ne trouvais pas de formation adaptée à mes besoins, j'ai imaginé la créer en interne en collaboration avec des fiscalistes du plateau juridique d'IMA Tech. L'idée était d'en faire une prestation que l'on pourrait vendre à d'autres entités du groupe. La même année, on m'a sollicitée pour que je crée en parallèle une autre prestation de formation dont, cette fois-ci, j'allais être aussi la formatrice. J'ai peu à peu découvert que, pour porter ces projets, il fallait que je devienne à la fois cheffe commerciale, cheffe de projet, contrôleur de gestion et ingénieure de formation. Au final, les deux formations ont eu lieu. C'était une opération bénéficiaire pour IMA Tech. Et, pour moi, c'était enrichissant de toucher à autre chose qu'à mon métier de base. J'ai pu aussi casser l'image grisâtre qui collait à mon métier. Cela dit, il me paraissait important d'obtenir aussi une reconnaissance salariale pour récompenser l'effort fourni. J'ai reçu une prime symbolique qu'il a fallu que je réclame car ce n'était pas encore automatique. ■



HARLEY-DAVIDSON

ENTRE AVENTURE PARTAGÉE

ET INNOVATION MARKETING

La célèbre marque s'est relancée grâce à l'implication de ses ouvriers et employés. La passion de ses salariés pour ces cylindrés a fait germer l'idée des clubs de propriétaires, une innovation marketing fondamentale pour la marque.

Difficile aujourd'hui d'imaginer que l'emblématique marque de moto Harley-Davidson ait pu se trouver au bord de la faillite. Et, pourtant, dès le début des années 1960, les grosses cylindrées, trop souvent associées à l'image des « *bad boys* », sont dangereusement concurrencées par les modèles japonais plus petits et abordables qui inondent le marché américain. Au point qu'en 1979, à la veille de son rachat par une douzaine de cadres de l'entreprise, Harley ne pèse plus que 4 % du marché et supporte une dette de près de 70 millions de dollars.

Face à cette situation catastrophique, Rich Teerlink, nommé directeur en 1981, va prendre des mesures radicales, inspirées du « *lean management* » japonais (cf. interview de Philippe Rouzaud, page 59). Il cherche d'abord à instaurer un nouveau climat de confiance dans cette entreprise traversée par de fortes tensions sociales. En accord avec les syndicats, une première phase de concertation du personnel est organisée autour de la recherche de valeurs communes. Elle aboutit en même temps à une révolution structurelle : l'organisation pyramidale basée sur le contrôle est remplacée par des cercles de décisions au sein

« *Les HOG sont un moyen de renforcer les liens entre salariés, entreprise et consommateurs.* »

desquels se mêlent ouvriers, syndicalistes, cadres et dirigeants. De cette intelligence collective naîtront de nombreuses innovations portant sur les procédés de production, sur les engins mais aussi sur la stratégie marketing, contribuant d'autant à développer et à consolider la place de la marque aux États-Unis et à l'international.

L'une de ces innovations se nomme HOG, trois lettres pour désigner les « *Harley owners groups* ». Conçus en 1983 comme un moyen de renforcer les liens entre salariés, entreprise et consommateurs, ces clubs de propriétaires, affiliés à Harley-Davidson via ses concessionnaires, forment aujourd'hui une communauté de plus d'un million de membres à travers le monde.

Ces fidèles partagent un style de vie et une passion pour la marque qui en font de gros consommateurs d'accessoires, de vêtements et autres produits dérivés officiels.

Si les HOG continuent de faire vivre l'esprit Harley, l'entreprise elle-même a abandonné ses principes fondateurs. Avec le départ à la retraite du charismatique Rich Teerlink, en 1997, le fonctionnement des cercles de décisions s'est en effet lentement dégradé au profit d'une structure hiérarchisée « classique ». ■



TRIBUNE

Nadia Ghedifa

Directrice générale de Secafi.

L'INNOVATION EN MATIÈRE DE DIALOGUE SOCIAL DOIT CONJUGUER CONFIANCE DES ACTEURS ET CHOIX COLLABORATIFS

Industrie du futur, numérisation, ubérisation... tous les débats autour de ces transformations s'accordent pour dire que nous sommes à l'aube d'une révolution en matière de modèle économique, de processus et de produits. Comment relever ces défis ? En associant tous les acteurs de l'entreprise et, en premier lieu, les salariés et leurs représentants.

1^{re} CONDITION : ÊTRE INFORMÉ DE L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE À MOYEN TERME

Les représentants du personnel doivent se forger un avis sur la situation et les perspectives de l'entreprise le plus tôt possible pour peser sur les choix et proposer des alternatives. Aujourd'hui, ils sont souvent prévenus bien trop tard. Cela suppose information, communication et confiance entre, d'un côté, les dirigeants et les actionnaires et, de l'autre, les représentants des salariés.

2^e CONDITION : MISER SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Il est primordial de privilégier des projets qui valorisent et élargissent les compétences actuelles des collectifs de travail, notion occultée ces dernières années. On constate trop souvent dans les missions que nous accompagnons que les entreprises investissent dans des projets dont les résultats ne bénéficient au final qu'au développement d'entités délocalisées avec des logiques court-termistes, ce qu'il faut éviter. Il est sans doute parfois préférable de retarder un

projet pour miser sur d'autres plus ambitieux, susceptibles de développer des emplois et métiers extensibles à l'ensemble du territoire national.

3^e CONDITION : PENSER EN TERMES DE TRAVAIL ET D'EMPLOI

Cela suppose que les projets d'innovations intègrent les impacts prévisibles en termes

de compétences et d'emplois et anticipent les besoins en formation, notamment au regard de l'adaptation des collectifs aux nouvelles technologies. Cela implique également d'être vigilant quant aux conditions de travail résultant des options de modernisation envisagées et de penser aux répercussions de celles-ci en termes d'organisation.

Le développement des technologies et des réseaux et l'ubérisation doivent ouvrir de nouvelles voies de dialogue pour d'autres formes de développement de l'emploi et des compétences. L'innovation collaborative qui encourage chacun à participer activement au développement et à la croissance des entreprises est la voie la plus efficace et la plus éthique. ■

