

Table des matières

Préface	1
Roberto RENIERO	
Introduction	3
Patrick GILBERT et Martine LE BOULAIRE	
Partie 1. Dimensions managériales de la création et de l'innovation.	7
Chapitre 1. Le paradigme managérial singulier de la création . . .	9
Thomas PARIS	
1.1. La création comme activité sociale organisée.	10
1.1.1. La création : du mythe romantique à la réalité organisationnelle . .	10
1.1.2. Inconnu et incomplétude des mandats.	13
1.1.3. Concevoir sans repères : un contexte spécifique.	16
1.2. L'organisation... contre la création.	18
1.2.1. L'opposition structurelle entre organisation et création.	19
1.2.2. La tentation du marché.	22
1.2.3. La délicate équation de l'organisation de la création	25
1.3. Organiser et gérer la création	25
1.3.1. Les processus de création	26
1.3.2. Dispositifs de gestion et création	29
1.3.3. Le paradigme singulier des organisations de création.	32
1.4. Épilogue.	33
1.5. Bibliographie.	34

Chapitre 2. Rôles et compétences des managers dans les dynamiques de transformation 39

Anne BASTIEN, Christian DEFÉLIX, Martine LE BOULAIRE, Camille LEDOUX
et Thierry PICQ

2.1. Prisme d'analyse des transformations organisationnelles	40
2.1.1. Des transformations profondes, accélérées et accentuées par la crise sanitaire	41
2.1.2. Les phénomènes de transformation organisationnelle et humaine selon la littérature	42
2.1.2.1. L'apport des modèles classiques du changement planifié . .	42
2.1.2.2. De la conduite du changement au pilotage dans la transformation	42
2.1.2.3. Les approches pragmatiques	43
2.1.2.4. La gestion des paradoxes	44
2.1.3. Des logiques contrastées de transformation.	46
2.1.3.1. Une logique de gestion	47
2.1.3.2. Une logique de marché	47
2.1.3.3. Une logique d'innovation	48
2.1.4. Des conséquences sur les leviers de la transformation managériale	49
2.2. Rôles et pratiques des managers.	50
2.2.1. Des paradoxes repérés et assumés par les managers	50
2.2.2. Les pratiques managériales rapportées	51
2.2.2.1. Des modes de réunions renouvelés	51
2.2.2.2. Une organisation différente de l'activité	51
2.2.2.3. Une attention croissante aux personnes.	52
2.2.3. Les enseignements	53
2.2.3.1. La sortie du cadre habituel de référence	53
2.2.3.2. Le besoin de nouvelles capacités managériales	54
2.2.3.3. Quelques points de vigilance pour les entreprises.	56
2.3. L'accompagnement des managers par les entreprises : des dispositifs variés	56
2.3.1. Impulser la transformation de la culture d'entreprise	57
2.3.2. Nourrir pour « équiper » les managers et les collaborateurs . . .	59
2.3.2.1. Des programmes de <i>leadership</i> revisités	59
2.3.2.2. Des disciplines nouvelles	60
2.3.2.3. Des formats d'accompagnement en proximité.	60
2.3.2.4. Une place croissante donnée à l'ouverture	61
2.3.3. Conforter en agissant sur le cadre organisationnel.	61
2.3.3.1. Faciliter l'organisation du travail	61

2.3.3.2. Proposer des structures « support »	62
2.3.3.3. Adapter le système de gestion et les processus RH	62
2.4. Conclusion : le retour du manager	63
2.5. Bibliographie	66

Chapitre 3. Concilier productivité et bien-être des salariés qualifiés : le défi managérial du télétravail 69

Clotilde CORON, Patrick GILBERT et Simon PORCHER

3.1. La relation entre télétravail et productivité : un angle mort de la recherche.	71
3.1.1. La convergence des bienfaits individuels et organisationnels : une opinion commune à l'épreuve des faits	71
3.1.2. Des effets bénéfiques, d'autres non	72
3.1.3. Une association performance et bien-être sous conditions	73
3.1.3.1. L'organisation du télétravail	73
3.1.3.2. Le management du télétravail	74
3.1.4. Effets individuels et effets organisationnels : une relation complexe	75
3.2. Une enquête par questionnaire pour approfondir.	76
3.2.1. Le questionnaire et son administration	76
3.2.2. Une première structuration des résultats : les statistiques descriptives	77
3.2.2.1. Un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle, malgré une charge parfois accrue	77
3.2.2.2. Une charge de travail inchangée ou plus élevée, avec des conséquences contrastées sur la productivité.	78
3.2.3. Un approfondissement de l'analyse : une classification en quatre groupes	79
3.2.3.1. Les indifférents (499 individus soit 32,7 % de l'échantillon)	80
3.2.3.2. Les adaptés productifs (207 individus soit 13,56 % de l'échantillon)	80
3.2.3.3. Les efficients (571 individus soit 37,42 % de l'échantillon)	81
3.2.3.4. Les adaptés moins productifs (249 individus soit 16,32 % de l'échantillon)	82
3.2.3.5. Une répartition peu influencée par les variables sociodémographiques	82
3.3. Deux grands enseignements	82
3.3.1. Le télétravail : une situation à l'origine de changements plus légers qu'attendu	83

3.3.2. La perception des situations de télétravail à rebours des segmentations démographiques usuelles	84
3.4. Éléments de pilotage	85
3.4.1. Priorité au diagnostic	85
3.4.1.1. Un questionnaire autoadministré	85
3.4.1.2. Un rattachement des individus à l'un des quatre types	86
3.4.2. Des implications pratiques différenciées	87
3.5. Conclusion	88
3.6. Bibliographie	89

Chapitre 4. Les conditions socio-organisationnelles de l'innovation : l'expérience d'Israël 93

Christian DEFÉLIX, Martine LE BOULAIRE et Thierry PICQ

4.1. Israël, le cas singulier d'un pays gérant l'innovation et les talents	94
4.1.1. Des caractéristiques non transférables	94
4.1.1.1. Des facteurs socioculturels multiples	94
4.1.1.2. Un écosystème favorable à la high-tech	96
4.1.1.3. Des conditions de réussite	96
4.1.2. Des leçons à retenir sur le management de l'innovation et la GRH	97
4.1.2.1. La nécessité d'un écosystème pour innover	97
4.1.2.2. Un besoin d'attitudes, de valeurs et de méthodes adaptées	99
4.1.2.3. Les principes de management et de détection des talents	102
4.2. Pistes et inspirations à retenir pour les entreprises	105
4.2.1. Une série d'inspirations pour mieux manager l'innovation	105
4.2.1.1. Le rapport au temps : utiliser le sens de l'urgence avec parcimonie	105
4.2.1.2. Le <i>storytelling</i> : raconter une nouvelle histoire	106
4.2.1.3. Les environnements propices à l'innovation : élargir les contextes et les dispositifs	107
4.2.2. Des pistes à considérer pour mieux gérer les talents	108
4.2.2.1. Susciter la diversité ailleurs que dans le recrutement	108
4.2.2.2. Diversifier les formes d'apprentissage, internes et externes	109
4.3. Travailler sur les conditions propices à l'innovation	109
4.3.1. Les conditions nécessaires à l'émergence de l'innovation	110
4.3.2. Quels principes de management et de GRH déployer pour susciter ces émergences ?	111
4.3.3. Des pistes pour gérer autrement les talents	112
4.4. Bibliographie	113

Partie 2. Dimensions organisationnelles et sociomatérielles de l'innovation 115

Chapitre 5. Technologies digitales et transformations du travail . 117

Lise GASTALDI et Amandine PASCAL

5.1. Définitions et points de repère	120
5.1.1. Technologies digitales : de l'importance de poser quelques définitions	121
5.1.2. Une histoire ancienne, mais des technologies en constante évolution	122
5.2. Analyser en situation les transformations du travail au prisme des technologies digitales	124
5.2.1. Les métiers de l'industrie, de la maintenance et de la logistique	125
5.2.2. Les métiers de la fonction Ressources humaines	130
5.2.3. Quelques enseignements de ce voyage au travers de divers métiers	133
5.3. Accompagner les transformations du travail : une responsabilité collective	135
5.4. Conclusion : vers d'innombrables chantiers empiriques et théoriques	141
5.5. Bibliographie	143

Chapitre 6. L'influence des atmosphères sur la créativité en R&D 147

Natalia BOBADILLA

6.1. Les liens entre espace, atmosphère et créativité	148
6.1.1. Définir l'espace organisationnel	148
6.1.2. Atmosphère organisationnelle et créativité	151
6.1.3. Quatre études de cas et observations sur le terrain	152
6.2. L'impact des atmosphères sur la créativité	155
6.2.1. L'interaction des atmosphères avec la concentration et les niveaux d'attention	155
6.2.2. Différents types d'espaces et d'atmosphères pour stimuler le processus créatif	157
6.2.2.1. Le bureau individuel, un espace important de concentration et d'expression de la vie privée	158
6.2.2.2. <i>Open spaces</i> et créativité	159

6.2.2.3. L'espace intermédiaire : essentiel à la créativité, mais souvent négligé.	159
6.2.2.4. Les salles de créativité : entre utilisation réelle et fictive . .	160
6.2.2.5. L'influence des espaces différenciés programmés ou spontanés : la permission et la liberté en question.	161
6.2.2.6. Le télétravail, un obstacle à la créativité collective	162
6.2.2.7. Le rôle des objets comme vecteurs d'identité et de distraction.	164
6.3. Recommandations pratiques	164
6.4. Conclusion	167
6.5. Bibliographie.	168

Chapitre 7. La fabrique de l'expertise : éclairer un point aveugle du management de l'innovation. 171

Lise GASTALDI, Patrick GILBERT, Martine LE BOULAIRE et Olivier MUSSEAU

7.1. La production de l'expertise et ses mystères	172
7.1.1. « Expertise », « experts » : un besoin de définition	173
7.1.1.1. Des enjeux évidents, mais une notion floue	173
7.1.1.2. Les deux dimensions de l'expertise : cognitive et relationnelle	174
7.1.1.3. L'expert : une expression plurielle, des rôles variés	175
7.1.2. Une approche du management de l'expertise encore trop confinée	177
7.1.2.1. Une focalisation des recherches et des pratiques sur le management des expertises constituées	177
7.1.2.2. Des configurations variées d'interventions gestionnaires sur les expertises constituées	178
7.1.2.3. Selon les enjeux perçus : des acteurs différents, plus ou moins coordonnés	180
7.1.3. Un besoin accru de compréhension des processus de constitution des expertises.	181
7.1.3.1. L'émergence et la pérennité des expertises S&T : un défi pour la recherche et le management.	181
7.1.3.2. Les nouveaux enjeux de la constitution de l'expertise face aux transformations des organisations S&T	182
7.1.3.3. La complexité de la fabrique de l'expertise S&T : une interaction entre acteurs, processus et contexte	184
7.2. Une enquête de terrain pour approfondir	185
7.2.1. Choix et présentation de deux cas : Galactica et Nucleosafe. . . .	186

7.2.2. Collecte et analyse systématique des données d'entretiens semi-directifs	188
7.3. Plongée au cœur de la production de l'expertise	189
7.3.1. L'expertise, une construction à la fois cognitive et relationnelle . .	189
7.3.1.1. L'expertise, une construction cognitive au long cours	189
7.3.1.2. L'expertise comme activité relationnelle	190
7.3.1.3. L'expertise dans tous ses états	190
7.3.2. Des dispositifs de gestion aux effets limités	192
7.3.2.1. La présence de dispositifs de gestion ciblés sur les experts .	192
7.3.2.2. Des politiques et des dispositifs peu connus et peu contraignants	192
7.3.2.3. Des dispositifs de gestion des individus plutôt qu'un management de l'expertise	193
7.3.2.4. Une fabrication de l'expertise à la main des individus et des managers-opérateurs (avec les RH comme facilitateurs). . . .	194
7.3.3. L'influence des écosystèmes d'affaires	194
7.3.3.1. L'écosystème du nucléaire, un monde de la recherche « réservé »	194
7.3.3.2. L'écosystème du spatial, un monde de conception et de qualification technique ouvert	195
7.3.4. En synthèse : une fabrique interactionnelle mettant en jeu individus et structures	196
7.4. Conclusion	196
7.5. Bibliographie	199

Chapitre 8. Manager l'agilité dans un contexte de R&D : pratiques et défis

203

Natalia BOBADILLA, Patrick GILBERT et Martine LE BOULAIRE

8.1. Une littérature foisonnante et des questions en suspens	204
8.1.1. Enjeux et périmètre de l'agilité organisationnelle	204
8.1.2. L'agilité en R&D	207
8.1.2.1. Le contenu de l'agilité	207
8.1.2.2. Les avantages escomptés	207
8.1.2.3. Les ressorts de l'agilité	208
8.1.2.4. La recherche de l'agilité par l'internationalisation de la R&D	209
8.1.2.5. Le difficile arbitrage entre agilité et maîtrise des risques . .	210
8.2. L'étude de quatre cas	210
8.2.1. Méthodologie	210
8.2.2. AeroIndustry : à la recherche de technologies disruptives	212

8.2.2.1. Conduite du changement	212
8.2.2.2. Valorisation des ressources humaines.	213
8.2.2.3. Coopération interne	214
8.2.2.4. Coopération externe	214
8.2.3. Constructor : accélérer l'arrivée de l'innovation sur les produits . .	215
8.2.3.1. Conduite du changement	215
8.2.3.2. Valorisation des ressources humaines.	216
8.2.3.3. Coopération interne	217
8.2.3.4. Coopération externe	217
8.2.4. A-Part : innover dans tous les métiers	218
8.2.4.1. Conduite du changement	218
8.2.4.2. Valorisation des ressources humaines.	219
8.2.4.3. Coopération interne	220
8.2.4.4. Coopération externe	220
8.2.5. Hydropalax : s'organiser pour favoriser l'innovation	221
8.2.5.1. Conduite du changement	221
8.2.5.2. Valorisation des ressources humaines.	221
8.2.5.3. Coopération interne	222
8.2.5.4. Coopération externe	223
8.3. Des enseignements transversaux	223
8.3.1. Des représentations de l'agilité contrastées.	223
8.3.2. La nécessité de conduire une transformation en profondeur . . .	224
8.3.3. La gestion des interfaces et la coopération interne : un défi difficile à relever	225
8.3.4. Ouverture à l'environnement et travail en réseau avec l'écosystème	225
8.4. Approfondir les voies de l'agilité en R&D : enseignements et repères pour l'action.	225
8.4.1. La nécessité d'arrangements cohérents entre les pratiques. . . .	226
8.4.2. Le caractère profondément paradoxal de l'agilité	226
8.4.2.1. Une tension sur les horizons temporels	226
8.4.2.2. Une tension sur les choix structurels	227
8.4.2.3. Une tension sur la prise de risques.	227
8.5. Conclusion	227
8.6. Bibliographie.	228

Liste des auteurs.	233
-----------------------------------	------------

Index	235
------------------------	------------