

## L'innovation au cœur des préoccupations managériales des entreprises

Les relations entre l'univers de la science et celui de ses applications constituent un thème récurrent que l'on ne saurait réduire à un schéma simpliste opposant, ici une science désincarnée à la recherche de la connaissance pour elle-même sans se soucier de ses applications, là une discipline soumise aux besoins de ses utilisateurs lesquels lui dicteraient son agenda et lui alloueraient les moyens nécessaires pour y parvenir. La réalité des relations entre science et société est, à l'évidence, plus complexe que cette dichotomie caricaturale ; elle varie selon les disciplines concernées, certaines étant plus orientées sur les savoirs dits « fondamentaux », d'autres étant considérées comme des sciences « appliquées », i.e. en relations plus directes avec les finalités des sociétés humaines. Ces deux ensembles de savoirs ne sont pas évidemment pas distincts, chacun pouvant, à des degrés divers, être nécessaire à l'autre ; ainsi, l'ingénieur appliquera des lois physico-chimistes, l'agronome et le médecin celles de la biologie, le manager d'une entreprise celles de l'économie et des autres SHS concernées par le fonctionnement des organisations humaines finalisés. Ces « savoirs d'action » sont ainsi *push and pull*, à la fois « poussés » par les progrès des savoirs fondamentaux sous-jacents et « tirés » par les attentes des acteurs chargés de leur mise en œuvre.

C'est dans cette perspective qu'il convient de situer l'initiative de la FNEGE d'établir un « baromètre sur les préoccupations managériales des entreprises », baromètre qui a récemment publié son second rapport<sup>1</sup>, à partir d'une enquête menée auprès de 240 responsables d'entreprises françaises, différenciés selon plusieurs critères (taille et ancienneté de l'entreprise, secteur d'appartenance, âge du répondant et position dans l'entreprise...).

Les résultats obtenus font apparaître un groupe de thèmes qui constituent autant de préoccupations majeures des dirigeants questionnés ; ces thèmes sont, par priorité successive :

- n°1 : La relation client
- n°2 : L'innovation
- n°3 : Les ressources humaines
- n°4 : La performance globale (autre que financière)
- n°5 : L'efficacité collective et la réactivité opérationnelle

Certains lecteurs de RRI seront peut-être un peu surpris de ces résultats qui dessinent une image des dirigeants d'entreprises assez différente de celle, souvent présentée, de managers froids, calculateurs, préoccupés par les seuls résultats financiers et court-termistes.

Au contraire, il apparaît que, juste après la relation client, priorité incontestable dans une économie de marché<sup>2</sup>, c'est l'innovation qui apparaît comme la préoccupation majeure pour les managers interrogés. Ainsi le rappelle un commentateur : « *Il n'est pas anodin et complètement surprenant que le baromètre FNEGE ait mis en évidence le thème de l'innovation comme une préoccupation importante du besoin de compréhension et de connaissance des managers, à l'heure où l'impératif de compétitivité semble s'imposer à toutes les organisations, quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité* »<sup>3</sup>.

Cette priorité accordée à l'innovation se module selon les variables catégorielles étudiées :

---

<sup>1</sup> Cf rapport (fin 2015) sur site [www.fnege.org](http://www.fnege.org), le premier rapport datant de fin 2013

<sup>2</sup> Pour Pierre-Louis Dubois, Pr de marketing et Délégué général de la FNEGE, qui commente cette priorité de la relation client « *Les raisons de cette prééminence sont d'abord reliées à l'évolution d'un environnement de plus en plus ouvert, concurrentiel et souvent difficile* » (note de présentation des résultats du Baromètre 2015)

<sup>3</sup> Nous présentons, en annexe, la fiche de présentation consacrée à cette thématique « *L'innovation en action, préoccupation des managers et particulièrement des dirigeants* » par Tamym Abdessemed, ICN Business School (ib)

- la taille de l'entreprise : la priorité est très forte aux deux extrémités de l'échelle des firmes : les TPE et les plus grandes

- l'âge et la position hiérarchique du répondant : l'attention à l'innovation est plus forte pour les plus âgés et pour les dirigeants que pour les plus jeunes et les autres salariés

Il apparaît ainsi que l'innovation doit être intégrée le plus possible au management : « *La question pour le manager ne semble plus être celle de l'intériorisation de la problématique de l'innovation mais celle, très opérationnelle, de l'animation de celle-ci au sein de son organisation* » (T. Abdessemed, note citée).

Les autres thèmes prioritaires n'infirmant pas cette orientation, mais plutôt la confortent :

- la GRH : « *la capacité de l'entreprise à opérer des transformations permanentes et à accélérer les processus de décision constitue, désormais, un avantage concurrentiel majeur qui implique mobilisation, engagement et adhésion des ressources humaines et des managers* »<sup>4</sup>

- la performance globale (autre que financière) « *En parlant de performance globale de l'entreprise, on entend le fait que la responsabilité d'une entreprise ne se limite pas à la création de valeur mais englobe aussi des responsabilités sociales et environnementales. Dès lors, une entreprise poursuit en réalité un grand nombre d'objectifs dont elle doit organiser la conciliation et entre lesquels elle doit arbitrer* »<sup>5</sup>

- l'efficacité collective et la réactivité opérationnelle : « *Cette thématique rejoint deux préoccupations qui apparaissent comme des facteurs de succès pour évoluer dans un contexte de grande incertitude et de grande instabilité* »<sup>6</sup>

La mariée est-elle trop belle ? Ce baromètre n'a-t-il pas tendance à « enjoliver » les comportements des managers français dans cette période de profondes mutations qui, de la mondialisation exacerbée à une ubérisation tous azimuts, déstabilisent les positions les mieux établies ? Certes, on ne peut exclure un biais méthodologique courant en matière d'enquête de ce type, à savoir que les répondants expriment non pas ce qu'ils pensent et font réellement, mais ce qu'ils souhaiteraient faire dans un contexte « positif » d'adaptation de type « gagnant-gagnant », voire ce qu'ils pensent – à tort ou à raison – que son interlocuteur souhaite entendre... Il conviendrait, pour lever ce doute, de pouvoir comparer, cas par cas, les différentes appréciations et prises de positions émises par chaque déclarant et la situation effective vécue par les entreprises concernées. Il risquerait d'y avoir des écarts suffisamment significatifs pour invalider telle ou telle appréciation ou à la ramener au statut de vœu pieux.

Par ailleurs, il serait utile de pouvoir comparer les résultats de ce baromètre portant sur des dirigeants d'entreprises françaises en 2015, afin de pouvoir apprécier leur degré de spécificité par rapport à d'autres périodes et d'autres pays.

C'est dire, si en sciences de gestion, comme pour d'autres « sciences de l'action », le discours des utilisateurs actuels ou potentiels, non seulement peut constituer un baromètre permettant de donner des orientations utiles aux chercheurs, mais peut constituer, lui-même, un objet de recherche.

---

<sup>4</sup> Cf la note de présentation du thème 3 : « *La mobilisation, l'engagement, l'adhésion des ressources humaines et des managers* » par H. Savall et V. Zardet, ISEOR Lyon (ib)

<sup>5</sup> Cf la note de présentation du thème 4 : « *La performance globale de l'entreprise (autre que financière)* » par O. Babeau, IAE Bordeaux (ib)

<sup>6</sup> Cf la note de présentation du thème 5 : « *La création de l'efficacité collective et la réactivité opérationnelle* » par E. Lamarque, IAE de Paris (ib)

**Annexe : note de présentation du thème n°2 : « L'innovation en action, préoccupation des managers... et particulièrement des dirigeants »** par Tamym ABDESSEMED – Professeur à ICN Business School, Directeur académique et de la recherche, Vice-président du groupe de travail recherche du Chapitre de la CGE

Il n'est pas anodin et complètement surprenant que le baromètre FNEGE\* ait mis en évidence le thème de l'innovation comme une préoccupation importante du besoin de compréhension et de connaissance des managers, à l'heure où l'impératif de compétitivité semble s'imposer à toutes les organisations, quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité.

En effet, nos économies industrialisées et matures vivent de plein fouet la concurrence de pays émergents qui ont abordé plus facilement et plus directement les révolutions numériques et technologiques de notre temps. Par ailleurs, la nature même de l'innovation, beaucoup plus ouverte et mêlant autant les producteurs que les usagers, impliquant autant les matériaux, les énergies et les besoins et usages du futur que les changements portant sur les données et les flux d'informations, remet structurellement en cause les schémas de pensée hérités du passé dans son conception comme dans son exécution. Enfin, le rythme de l'innovation et ses cycles courts, les exigences de customisation déstabilisent la vision linéaire et planifiée de l'innovation du XXI<sup>e</sup> siècle qui reste notre référentiel implicite malgré tout, faute d'en avoir réellement un autre de substitution.

Tous ces facteurs conduisent les entreprises à intégrer la nécessité, si ce n'est de revisiter, du moins de repenser, leurs processus d'innovation et probablement à interfacer très différemment leurs centres de recherche et innovation avec le reste de l'organisation et avec des éco-systèmes externes plus complexes et plus ouverts, afin de générer, exploiter, renouveler leurs sources de compétitivité dans un mouvement dont le tempo reste à inventer.

Mais ce qui transparait dans la préoccupation du baromètre FNEGE, c'est que cela n'est pas qu'une question de stratégie, c'est désormais manifestement une question d'organisation et de management ! Dans cette évolution à la fois passionnante, déstabilisante et plus que jamais incertaine, nos managers sentent peser sur eux une forte pression de renouveau pour pouvoir rester dans la course : pression sur le fond, c'est-à-dire être mieux armés pour comprendre, expliquer, anticiper, s'insérer ; mais aussi pression sur la forme, c'est-à-dire comment faire, avec quelles compétences et en mobilisant quels types de savoir-faire et de travail collaboratif dans l'organisation et comment ?

La question pour le manager ne semble plus être celle de l'intériorisation de la problématique de l'innovation mais celle, très opérationnelle, de l'animation de celle-ci au sein de son organisation.

*\*A noter qu'en matière d'innovation, trois variables catégorielles font apparaître des différences significatives. La taille de l'entreprise tout d'abord : il est intéressant de noter que cette préoccupation est fortement présente chez les plus petites entreprises (1-10 avec un score de 4,3) et chez les plus de 50000. Dans un contexte français souvent considéré comme assez timoré sur le sujet on peut être au moins rassuré de voir que ces acteurs l'ont réellement à l'esprit. On note également que les dirigeants sont les plus attentifs à ce thème (score 4,3) plus que les salariés beaucoup moins (3,1). Ces chiffres illustrent bien que cette préoccupation n'est pas partagée dans les différents niveaux de l'entreprise ce qui explique sans doute certaines difficultés dans la mise en œuvre de ces politiques. Enfin, comme pour le thème de la relation client, ce sont les répondants les plus âgés qui y attachent une attention toute particulière.*

**Sophie MIGNON**  
**Rédactrice en chef d'Innovations**