



Pour innover, c'est souvent un système de pensées et d'actions qu'il faut changer !

Le Management de l'Innovation suppose une large remise en cause des pratiques, des automatismes et des schémas de pensée des individus et des entreprises. A partir de ses diverses expériences, Valérie Lejeune¹ livre ses observations sur ce travail complexe mais passionnant.

Sans entrer dans le détail de mon parcours, cette chronique vise à partager quelques idées sur ce que peut signifier, concrètement, l'innovation en papeterie. **Tout d'abord, soulignons la complémentarité entre recherche fondamentale et appliquée ainsi que leur support à l'Innovation.** Lors d'une thèse de doctorat CIFRE, qui réunissait Grenoble INP-Pagora, le LGP2 et ArjoWiggins, il s'agissait de transposer des découvertes de laboratoire et d'extrapoler les résultats d'un plan d'expériences *in situ*. Ce qui a permis de résoudre un phénomène de dégradation industrielle en reconfigurant des procédés d'enduction et de séchage et en sélectionnant des nouvelles matières premières. ArjoWiggins travaillait alors également sur la conception de nouveaux produits avec une vue plus systémique de la fabrication, dont les performances globales devaient être optimisées. Typiquement, les résultats de cette recherche doctorale ont aussi permis de résoudre un challenge technique et économique pour produire des papiers digitaux. L'accent a également été mis sur la création de connaissances empiriques par les collaborateurs et certaines parties prenantes afin d'améliorer l'existant et de s'adapter pour produire des nouveaux papiers d'édition. Certes, ces innovations étaient surtout orientées "Product", mais aussi "Process" et "People", pour faire écho aux trois Prix de l'Innovation créés par ArjoWiggins à cette époque. Résultats : le dépôt de brevets et des développements expérimentaux (prototypes, pilotes, pratiques) avant leur industrialisation.

Une autre observation s'impose en matière de Management de l'Innovation : **c'est en favorisant les interactions sociales multiples qu'un groupe peut apporter des solutions à l'organisation.** L'intelligence collective permet de faire circuler et converger des connaissances et compétences pour générer, puis capter des idées de valeur et co-construire avec le but commun que l'entreprise soit durablement innovante et compétitive. D'où l'importance de "désiloter" les organisations grâce à des dispositifs transverses comme un Prix de l'Innovation. **En outre, un Management efficace repose sur l'autonomie, le partage du pouvoir et la coopération.** Il faut aussi diversifier les profils, ouvrir les frontières (Open Innovation, travail en réseaux intra et inter-organisationnels) ou déployer des outils (plateforme digitale créative). **De manière générale, au-delà de la technologie et du processus d'Innovation, instaurer une culture forte et dynamique basée sur l'esprit d'ouverture et les interactions sociales constitue un élément essentiel à la dynamique d'Innovation.**

Si l'Innovation est technologique, elle est aussi humaine et sociale, la valeur n'étant pas donnée mais devant être construite de façon cohérente et sincère. Une réflexion engageante et transverse sur ce concept de "valeur" apparaît comme un formidable

liant et comme un levier au bénéfice des entreprises, des organisations et de la société tout entière.

Par ailleurs, de diverses expériences dans le conseil – avec des technologies, cultures et tailles d'entreprise différentes –, il ressort que des feuilles de route Recherche Développement et Innovation (RDI) *ad hoc* sont essentielles. Elles peuvent inclure une priorisation des activités, en lien avec la demande en offres innovantes, ainsi que la mise en place d'outils de mesure pour le pilotage, la performance et la valorisation de la RDI. **Car rendre les choses objectivables et chiffrables dans le domaine du Management est un véritable challenge !**

Autre remarque : l'intérêt des supports ludiques, qui combinent épanouissement et amélioration de la performance. Ces outils sur-mesure permettent de comprendre, de s'approprier, d'appliquer et d'expliquer les pratiques managériales en situation. Par ailleurs, les pratiques collaboratives, destinées à favoriser l'audace et à créer collectivement, sont aussi des aides précieuses. Il peut s'agir de bonnes pratiques créatives, souvent machinales, enfouies dans les routines, ou de gestes enracinés dans une culture profonde partagée. Mais aussi d'outils méthodologiques élaborés sur la base des théories psycho-sociales, afin d'augmenter la créativité des individus, des équipes et des systèmes².

De manière générale, exploiter de façon responsable les RH, dans leurs qualités rationnelles et sensibles, permet de développer une capacité organisationnelle innovante qui contribue à construire un avantage concurrentiel, même s'il ne faut pas négliger le jeu avec tous les acteurs de l'écosystème de l'entreprise. Développer naturellement cette capacité organisationnelle humaine entraîne une "transformation silencieuse" des organisations, pour induire le changement et non l'imposer.

Le Management de l'Innovation est ainsi une discipline d'ajustement, d'intégration, d'interaction et de conception de modèles d'action où il faut apprendre à articuler responsabilité, rationalité et affectivité dans des contextes changeants. Dans les prochains articles, pour chaque Success Story racontée, une palette de recommandations méthodologiques, de bonnes pratiques et d'outils sera expliquée. En attendant, gardons en mémoire qu'il faut absolument innover pour conserver ses marchés ou en conquérir de nouveaux, mais aussi changer de méthodes pour y parvenir !

VALÉRIE LEJEUNE

(¹) Diplômée de Grenoble-INP et du Cours Florent, Valérie Lejeune est notamment titulaire de deux thèses (Génie des procédés soutenue à Pagora et Business Administration, cf. nos éditions 363, 364 et sa première chronique publiée dans notre n° 367). (²) V. Lejeune a également créé la méthode ACTING® (Attitudes for Creative Thinking In Group). **Bibliographie :** Barnard, Follett, Jullien, Konno, Mintzberg, Monomakhoff, Nonaka, Cercle de l'Innovation Dauphine, etc.