

Réunion CIME Management – 30 mars 2021

Compte rendu synthétique

Étaient présents : Pascale Gustin Favier, Holding Hermès Textile ; Valérie Soulier, Holding Hermès Textile ; Sophie Normand, Naval Group ; Christian Defelix, Grenoble IAE ; Thierry Picq, EM Lyon ; Lise Gastaldi, Université Aix Marseille ; Véronique Blanc-Brude, CERAG Grenoble IAE ; Olivier Musseau, CEA ; Philippe Jean-Baptiste, LEST ; Isabelle Corbett-Etchevers, Grenoble IAE ; Beatrice Lambilotte, Egis ; Virginie Corvellec, Mandarine Codi ; Delphine Davis, Airbus ; Roberto Ruas, Université PPGA Uninove ; Pierre-Marie Gaillot, CETIM ; Olivier Favier, Peak by Thesame ; Jean Breton, Peak by Thesame ; Philippe Portier, RIST

Absents excusés : Jean-Michel Schneider, Enedis ; Pierre Fleury, Alstom ; Amandine Pascal, Université Aix Marseille

Pour Cime : Martine Le Boulaire ; Anne Bastien ; Sophie De La noue

Introduction par Martine Le Boulaire

Cette réunion est commune aux deux Cercles de Cime, confirmant si besoin en était encore qu'innovation technologique et innovation managériale vont de pair. Le référentiel de compétences présenté lors de cette séance est l'aboutissement d'un projet démarré il y a 3 ans, et dans lequel Cime a été associé dès le démarrage.

Il va nous permettre d'actualiser les représentations que nous avons sur les compétences, représentations marquées par un sujet traditionnellement pris en charge par les DRH exclusivement, et aujourd'hui de plus en plus abordé par les opérationnels. En l'occurrence, il relève selon nous d'une innovation de rupture, tant sur le fond : la nature des compétences proposées (des compétences associées au travail collaboratif et appliqué à l'écosystème de l'entreprise) et une façon nouvelle d'identifier et gérer ces compétences ; que sur la forme : une recherche action à la fois itérative et opérationnelle.

A ce titre, les travaux vont venir nourrir l'étude en cours de Cime sur les compétences managériales et leur accompagnement par les entreprises.

"Le besoin en compétences des activités nécessitant un travail collaboratif avec un écosystème : proposition d'un Référentiel de compétences en management collaboratif des ressources externes »

Par Jean Breton, Directeur du Lab PEAK de Thésame et Philippe Portier, enseignant-chercheur associé au RIST

Le contexte et la démarche du projet

Slide 2

Le projet est porté par Le PEAK Lab de Thésame, situé à Annecy sur un territoire particulièrement innovant et dynamique. Thésame est un centre d'expertise qui travaille sur les métiers de l'innovation, innovations produit/service, process, organisation et management. C'est aussi un acteur du développement économique de la région qui accompagne des entreprises (startup, PME, PMI, grands groupes) à la fois sur le champ de la technologie, mais aussi sur l'impact de l'introduction de ces technologies dans le champ managérial, avec une réflexion sur l'adaptation des organisations et des compétences.

Jean Breton a créé le Lab il y a une dizaine d'année, pour travailler dans une logique verticale sur les relations clients-fournisseurs, en partenariat avec des écoles, laboratoires et entreprises. Plusieurs étapes en balisent les travaux, travaux qui ont dès l'origine fait émerger le besoin de s'interroger sur les compétences :

- Une première étape autour des enjeux de codéveloppement entre entreprises et fournisseurs (2011-2014),
- Une deuxième étape autour des enjeux de collaboration dans les projets d'innovation (2015-2017) qui a occasionné un rapprochement avec la filière automobile et a posé les fondements d'une relation clients-fournisseurs de qualité au service de l'innovation (ce qui a donné lieu au « *Peak Collaborative Index* »),
- Enfin une troisième étape (2018-2021) qui s'est intéressée au management de la collaboration avec les ressources externes dans le contexte de l'innovation ouverte... et la volonté de créer un référentiel des compétences associées.

Slide 3

Les enjeux de ce projet sont d'aider les entreprises à évoluer d'une approche qui traditionnellement les incite à privilégier l'exploitation des ressources existantes, vers une approche d'exploration de nouveaux business models. Si les enjeux sont clairs, - inventer de nouveaux concepts, quitter un modèle d'organisation en silos basé sur les transactions pour un modèle ouvert et en réseaux, créer de la valeur durable plutôt que capter de la valeur ...,

le chemin pour y parvenir l'est beaucoup moins. En cause notamment, le poids des « core competencies » qui de manière contre-intuitive, contribuent aux « core rigidities » de l'entreprise et freinent sa capacité de transformation. L'enjeu est en fait paradoxal : « faire évoluer des core competencies rigides ».

Slide 4

Pour y arriver, il existe déjà dans le panorama une floraison d'outils, de termes managériaux ou conceptuels, une sémantique à la fois prolix et complexe qui crée une obsolescence accélérée pour ceux qui ne les maîtrisent pas. Mais ce foisonnement se contente plutôt de dire ce à quoi il faudrait aboutir sans pour autant dire comment il faudrait s'y prendre.

Slide 5

En contrepied, la démarche du projet a donc privilégié :

- La recherche intervention, avec des allers et retours entre conceptualisation (des concepts robustes qui s'appuient sur de la connaissance reconnue) et contextualisation (des approches terrains et opérationnelles construites avec des entreprises qui ont compris l'intérêt de conceptualiser leurs pratiques),
- Et la serendipité (prendre en compte le moindre élément pour remettre en cause les explications les plus évidentes, s'appuyer sur l'intuition pour favoriser l'abduction...)

Cette méthodologie de projet est celle de l'effectuation, celle de l'exploration, en fait celle-là même qui est recommandée par le référentiel : il paraissait essentiel pour nous de nous l'appliquer à nous-même.

Slide 6

Le référentiel est par ailleurs une contribution collective, au croisement des enjeux et apports de différents acteurs :

- Des acteurs public et parapublics impliqués financièrement : dont la PFA Filière Automobile et Mobilités (qui a répondu dans le cadre d'un Plan d'Investissement d'Avenir il y a 4 ans sur l'enjeu des mutations de compétences de la filière), dont le Conseil Régional Auvergne-Rhône Alpes (qui a permis l'accès à des fonds européens), dont le Syndicat de la Métallurgie (UIMM) qui a soutenu le grand programme de recherche scientifique (Fonds pour l'innovation dans l'Industrie) qui fonde le projet
- Des acteurs académiques impliqués dans ce programme de recherche, que ce soit dans un des projets du programme ou pour leur regard d'acteur de la formation initiale et continue : Université de Lorraine, ERPI, ESSEC, Dauphine, Université de Clermont, EM Lyon...

- Des acteurs entreprises, chercheurs... interviewés dès le début de la démarche, pour préciser le cadre, la prospective, le panorama des enjeux en termes d'innovation, de management, de gestion des compétences
- Des représentants des entreprises, directement contributeurs dans les projets du programme de recherche scientifique (responsables Achats, Innovation, RH, impliqués dans des groupes de travail, focus group, ...).

Slide 7

Le concept clé qui fonde et qui circonscrit le référentiel de compétences est « **le management des ressources externes pour l'innovation ouverte** », ou MCRE/IO. Derrière cet acronyme, quelques clés de compréhension :

- Management collaboratif = ethos de l'échange, fondé sur la confiance, la transparence, les intérêts partagés ...
- Ressources externes = une approche stratégique visant à trouver la meilleure combinaison de ressources possibles, internes et externes (en lien avec le concept de « ressources based view »),
- L'innovation ouverte : le partage des ressources pour multiplier les chocs de serendipité... et donc d'innovation qui ne peut plus dépendre d'un unique acteur.

Que trouve-t-on dans ce référentiel ?

Slide 8

On y trouve différentes responsabilités, hiérarchiques, opérationnelles et fonctionnelles en lien avec le MCRE/IO, indépendamment de l'organigramme de l'entreprise. La responsabilité ici est celle ou celles que peut avoir un manager, indépendamment de son titre ou fonction, voire de son métier. Le référentiel s'adresse donc aussi bien à des collaborateurs positionnés dans une direction de type R&D, Innovation, Achats, Marketing stratégique..., et ce, quelle que soit leur position dans l'organigramme.

L'essentiel est que l'acteur considéré soit en situation de responsabilité sur des enjeux de MCRE/IO, que ce soit sur des responsabilités de type « dirigeant », « chef de projet » (sur des projets d'exploitation ou d'exploration), d'acteur de la transformation.

Slide 9

On y trouve également des activités, activités correspondant aux responsabilités :

- Des activités stratégiques de pilotage du MCRE/IO,
- Des activités opérationnelles le plus souvent hébergées au sein de projets, avec un équilibre difficile¹ entre exploitation (innovation à la marge d'un produit ou process existant) et exploration (explorer en vue d'une innovation de rupture, sans savoir si l'exploration permettra de conduire à une innovation qui peut rencontrer un marché),
- Des activités de transformation de la culture de l'entreprise en matière de MCRE/IO, que ce soit en tant qu'accompagnateur ou d'acteur de cette transformation.

Slide 10

Responsabilités et activités ne suffisent à pas à appréhender la réalité du terrain. A cela, il faut ajouter la façon dont la personne construit son poste (concept de job crafting) : la personne est-elle plus orientée sur l'interne et dans ce cas plus, l'est-elle davantage sur les transactions ou plus sur le relationnel ? est-elle à la frontière de l'externe, et même question, plus orienté sur les transactions ou sur le relationnel ?

Cette grille de lecture permet de dessiner des rôles d'intermédiation dans le MCRE/IO :

- Un rôle de promoteur (le rôle qui correspondrait par exemple à un expert qui diffuse en interne une idée nouvelle en s'appuyant sur les process internes de l'entreprise)
- Un rôle de « scouter » ou « broker » (le rôle qui correspondrait à un acteur en veille sur les concepts et tendances travaillés par des acteurs externes, et qui est capable sans être expert de capter l'intérêt de cette innovation pour le business model de son entreprise)
- Le « gatekeeper » ou « relationship » promoteur : le rôle de celui qui serait capable, autour d'un concept innovant, de mettre en relation les acteurs externes et internes, et de les mettre en confiance
- Un rôle de promoteur pour faire passer / adopter des idées innovantes en interne, qui ne s'appuierait pas sur les process internes de l'entreprise mais sur le pouvoir d'influence
- Enfin, un rôle de stratège capable d'adopter les différents rôles précédents, avec la vision d'un projet de transformation

Slide 11

Face aux enjeux d'innovation des entreprises, l'entreprise doit trouver le juste équilibre entre exploitation et exploration, avec un enjeu particulier sur l'exploration, la plus difficile à développer dans la culture. Il s'agit donc pour le référentiel de déplacer les énergies de l'exploitation vers l'exploration.

L'analyse montre que ce qui se rapproche le plus des principes favorisant l'exploration sont les principes rencontrés dans le concept d'effectuation : partir des moyens disponibles plutôt que de définir ceux qu'il faudrait rassembler, ne pas raisonner en gain mais en pertes

¹ cf article de James G. March : Exploration and Exploitation in organizational Learning,

acceptables, construire avec ce qui est, ce qui se présente (les opportunités de partenariats, les relations, les surprises, l'environnement, le flou...) et pour cela accepter de sortir du cadre, plutôt que de s'enfermer dans l'existant, dans la planification, dans la projection...

Dans le cas de l'effectuation, on privilégie l'heuristique, l'humain et la motivation intrinsèque (on le fait si on a envie et non parce que l'on doit le faire), autant de challenges pour le management et la DRH.

Slide 12

En conséquence, le référentiel est construit autour de 3 catégories de compétences individuelles (ou méta-compétences) :

- Des compétences procédurales (de type savoirs et savoir-faire) : elles sont illustrées par les activités, et contextualisées (on est compétent pour des tâches particulières dans un contexte donné : il ne s'agit pas d'encombrer les collaborateurs concernés avec des compétences ou connaissances qui s'avèreraient inutiles mais de les adapter au besoin réel)
- Des aptitudes collaboratives (savoir-être) : on est sur les comportements, qui définissent en quoi la personne est apte à gérer des interactions humaines, toujours dans une situation donnée
- Des capacités d'engagement (vouloir-être) : capacité à aller vers les aléas et le risque, capacité à avoir des rêves et visions et à aller jusqu'au bout de ses envies.

C'est ce dernier type de compétence ce qui est le moins présent dans les référentiels actuels, qui est sous-évaluée, mais nous apparaît pourtant essentiel. A noter qu'il n'y a pas de corrélation entre ces 3 types de compétence, voire il peut y avoir des antinomies entre les trois.

Une méta-compétence qui traverserait l'ensemble serait l'état d'esprit fixe / ouvert, la capacité à renoncer que l'on sait pour l'éternité, la prise de conscience que l'on est finalement toujours en état d'apprentissage (Carol Dweck).

Slide 13

Le référentiel choisit, pour définir les aptitudes comportementales collaboratives, de s'appuyer sur un modèle basé sur les valeurs. En l'occurrence, les valeurs s'inspirent des vertus de la psychologie positive, elles-mêmes déclinées en 24 forces de caractère selon le modèle de Peterson & Seligman (test VIA-S).

Ces valeurs sont proposées non pas à des fins d'évaluation mais plutôt au titre de repères pour mieux se connaître soi-même, constituer des équipes dans lesquels les vertus nécessaires seront bien présentes (tous les individus ne sont pas amenés à avoir/développer les mêmes vertus).

Ces valeurs se retrouvent d'ailleurs dans celle qui définissent le PEAK collaborative Index, qui permet de mesurer la qualité des relations clients-fournisseurs au service de l'innovation (voire slide 2).

Si ces valeurs semblent bien définies, il est clair que les modalités de leur apprentissage ne peuvent reposer sur les dispositifs traditionnels de développement des compétences.

Slide 14

Les capacités d'engagement sont articulées autour de la notion de capital psychologique : la « self-determination » ou motivation intrinsèque de « changer le monde » ; puis pour la mise en œuvre de ce changement du monde, PsyCap (Luthans) permet de donner des clés (la capacité de croire en ses rêves, la résilience, l'enthousiasme...). Et c'est bien ce croisement entre la volonté de changer le monde et le capital psychologique de la personne qui lui permet de s'engager, de prendre des risques, d'entraîner...

De même que pour les aptitudes collaboratives, l'évaluation est davantage envisagée comme une auto-évaluation qui va permettre à la personne concernée de construire son parcours personnel, de définir ses axes de développement.

Parmi les 3 méta-compétences, la capacité d'engagement est la plus importante aux dires des entreprises avec qui nous avons travaillé dans le cadre du projet de recherche. Pour autant, les personnes présentant le profil attendu, que l'on peut qualifier de sérendipitiste, sont des personnes avec lesquelles il est parfois difficile de travailler. Tant que la motivation intrinsèque est là, tout va pour le mieux. Si elle cesse d'être nourrie, ces profils démotivés deviennent négatifs voire désertent l'entreprise. Un vrai enjeu pour les DRH.

[Le référentiel de compétence MCRE / IO : un levier de transformation de la culture collaborative de l'entreprise](#)

Slide 15

Pour passer d'une dimension individuelle à une dimension collective, il s'agit de s'interroger sur le cadre favorable qui va permettre cette diffusion. Le modèle proposé est un modèle intégrateur qui s'appuie sur la culture, les structures et process, ressources... mais qui ne prédétermine pas ce qu'ils doivent être, l'essentiel étant de les contextualiser aux besoins de collaboration de l'entreprise. D'où un outil de « diagnostic » de maturité de l'entreprise, basé sur l'autoévaluation. Le mot diagnostic utilisé ici ne désigne pas un niveau ou une situation à atteindre (il n'y a pas de bonne réponse, il n'y a pas d'universalité) : il s'agit simplement d'aider l'entreprise à se positionner et à imaginer là où elle a envie d'être demain en lui donnant des repères et en l'amenant à se poser les bonnes questions.

Cet outil de maturité est aussi un outil d'appropriation (partage des représentations sur l'innovation ouverte, sur ce qu'est un management collaboratif... La démarche réflexive proposée par l'outil est tout aussi importante, voire plus importante que le résultat auquel il conduit. En cela, la démarche confirme sa nature heuristique (l'outil de gestion ne permet pas seulement de gérer mais permet aussi de donner à voir).

Cette auto-évaluation gagne à démarrer par une interrogation sur les projets (plus factuel, plus concret) pour s'interroger ensuite en remontant (les ressources, les process, la culture...), ce qui permettra ensuite de définir des actions pour faire bouger la culture avec des impacts sur les process, les ressources et au final les projets.

Slide 16

Le schéma montre en quoi la démarche doit s'inscrire dans une approche systémique (écosystème de l'entreprise) :

- En s'appuyant sur le diagnostic (outil de maturité évoqué slide 15),
- En identifiant des situations spécifiques à analyser
- Selon la combinaison responsabilité / activités / rôles qui caractérise le ou les collaborateurs concernés),
- Et en utilisant en connaissance de quoi les 3 méta-compétences dans une logique de repères, et/ou d'autoévaluation pour favoriser le développement des compétences nécessaires dans le bon sens.

Pour que cela ait un sens, il est essentiel de décliner la démarche sur des situations spécifiques et contextualisées (un projet d'innovation avec une start up, la réflexion sur la mobilité d'un individu ou sur la constitution d'une équipe, ...)

A cette condition, l'utilisation de ce référentiel constitue un véritable et puissant levier de transformation de la culture MCRE/IO. Travailler sur les compétences individuelles n'a effectivement du sens que si cela s'inscrit dans une approche globale du système.

[Comment développer ces compétences puisqu'elles ne se décrètent pas ?](#)

Slide 18

Les capacités d'engagement renvoient à une floraison de modèles de motivation. Mais comment concilier la nature intrinsèque de la motivation attendue des collaborateurs (capacité d'engagement) et la nature top-down de la démarche ? Comment éviter l'injonction paradoxale : soyez inventif, soyez innovateur, soyez entreprenant !

La voie proposée est une approche expérientielle, qui s'appuie sur le modèle d'apprentissage 70/20/10 : l'essentiel se joue sur l'expérience et le vécu, et s'adresse à d'autres parties du

cerveau que celles à laquelle on a l'habitude de s'adresser (en l'occurrence le cortex), pour solliciter les dimensions émotionnelles. L'idée est d'aider les gens à se découvrir eux-mêmes, à se situer dans des situations à travers le parcours proposé, à générer des envies.

Dans cette logique, tout part de l'individu (motivation intrinsèque) et c'est lui qui vient construire le collectif. Le modèle s'éloigne de l'approche plus classique de la motivation extrinsèque où c'est le collectif qui vient construire l'individu. Pour autant, le processus de transformation préconisé dans ce cadre prévoit du collectif, ne serait-ce que pour partager, pour capitaliser. L'apprentissage individuel se fait bien en groupe.

Cette approche s'appuie sur des observations de terrain faites au cours du projet, et montrant par exemple que lors d'un projet d'exploration basé sur la collaboration entre deux entreprises A et B, ce ne sont pas les entreprises A et B qui travaillent ensemble, mais une personne au sein de A qui travaille avec une personne au sein de B. Et il suffit que l'organisation change et que l'une de ces personnes bouge pour que les liens collaboratifs soient perturbés voire coupés et que le projet soit mis en péril.

En conclusion, le déplacement à opérer concernant les compétences peut être illustré par la phrase tirée d'un article de McKinsey : « passer des managers du probable à des transformateurs du possible », ou par la citation qui va dans le même sens, de Saint Exupéry : pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible ». **Il n'est donc pas possible de dissocier le référentiel en tant que tel d'un process visant à transformer les organisations.**

Questions et débats (en atelier et plénière)

Comment réagissez-vous à cette proposition de référentiel de compétences

- Forte résonance entre ce qui a été présenté :
 - Lab Innovation de Cetim (bubble-gramme et non organigramme, référentiel d'orientation proches de la notion de valeurs, travail sur la confiance, ne pas séparer autonomie et responsabilité, ...)
 - La façon de gérer les compétences pour affronter les challenges de demain est un sujet d'actualité chez Airbus, de même la méthode Agile ; paradoxalement, la crise vécue par Airbus s'est traduit par un repliement sur des modes de fonctionnement traditionnels (lié vraisemblablement à une perte de confiance dans l'avenir)
 - Recherches en cours ou passées dans les pôles de compétitivité sur les capacités à collaborer en inter-organisationnel, et qui a montré que la collaboration n'est pas innée mais mérite d'être regardée et explicitée

- Un regard très positif sur les 3 compétences et sur la combinaison « Responsabilités / activités / rôles », sur une approche profondément humaine
- Le rôle : très lié à l'alignement aux valeurs et à la légitimité que l'on se donne ou que l'entreprise / l'organisation peut vous conférer. Touche également aux représentations que l'on a de ce que sont censées faire les personnes dans leur fonction
- Mais un référentiel qui peut apparaître très cadrant, voire peu opérant (passage au concret compliqué) si l'on ne prend pas en compte la façon de l'utiliser dans une logique expérientielle et comme support au processus de transformation de la culture de l'entreprise.

Avec quelles transposition / faisabilité opérationnelle de ce type d'approche ?

- Deux propositions :
 - Opérer par des pas de côté avec un travail sur les représentations (outil cartes mentales : ne pas attendre d'avoir un objectif clair avant d'agir mais accepter de démarrer avec ce que l'on a) sur un champ d'expérimentation
 - Avoir le soutien du dirigeant et la nécessaire légitimation, affichée par l'entreprise, et dans la durée, de ce genre de démarche : dans les faits, encourager et légitimer le « oser l'expérimentation » ; ce soutien dans la durée est complexe notamment en tant de crise (tendance à revenir en arrière)
- Deux questionnements :
 - Est-ce que cela peut se déployer si c'est seulement basé sur de l'auto-évaluation sur une base volontaire ?
 - Y a-t-il une place pour les compétences collectives dans tout ça ou bien parle-t-on d'une compétence individuelle à mieux collaborer ? (Les débats en plénière et intégrés dans le compte-rendu ont répondu à cette question soulevée en atelier)

L'innovation ouverte n'est-elle pas par définition collaborative ?

Effectivement. Mais le référentiel ne traite pas de l'innovation collaborative, mais bien du management collaboratif de l'innovation ouverte. Le focus est sur la dimension collaborative du management. Décréter l'innovation collaborative sans faire de management collaboratif n'a pas de sens. Pour autant, c'est cette vision qui est nouvelle ou explicitée aussi.

Relation de pouvoir / confiance et MCRE/IO ?

- La régulation des relations ne peut plus être gérée par la relation de pouvoir transactionnelle mais par le respect des valeurs. La relation de pouvoir perd ici de son sens. Le changement d'outil de régulation est nécessaire pour créer le cadre favorable à l'exploration.
- Et la confiance, comme les autres vertus, devient une valeur essentielle, à la condition d'être matérialisée dans les pratiques, de manière réciproque, à égalité en interne et en externe. Thésame a pu observer dans ces études la corrélation entre la qualité des relations qui découlent des valeurs et la performance des processus d'innovation.

Le déploiement du référentiel vu comme un levier de transformation de la culture de l'entreprise ?

Dans cette logique, l'action learning (qui s'appuie sur l'intelligence collective pour résoudre des problèmes) peut être une piste à explorer pour aider chacun à développer ses propres compétences individuelles telles que celles du référentiel.

+++++

La prochaine réunion de Cime, commune à Cime Expertise et Cime Management est programmée le 30 juin prochain sera animée avec le CNES sous la forme d'un atelier de simulation par Mandarin Codi, pour nous faire découvrir des leviers de transformation de la culture d'entreprise vers une culture intrapreneuriale. Les modalités pratiques seront communiquées ultérieurement car elles dépendent de l'évolution des conditions sanitaires.