

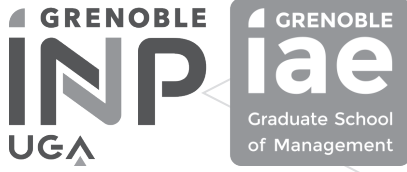
Les cahiers de voyage de cime

n°1

Management de l'innovation
et de la gestion des talents :

À la lumière du cas d'Israël,
Que retenir pour les
entreprises françaises ?

Octobre 2023



Christian Defélix
(Univ. Grenoble Alpes, Grenoble IAE et CERAG)

Martine Le Boulaire
(CIME)

Thierry Picq
(EM Lyon Business School)



Management de l'innovation
et de la gestion des talents :

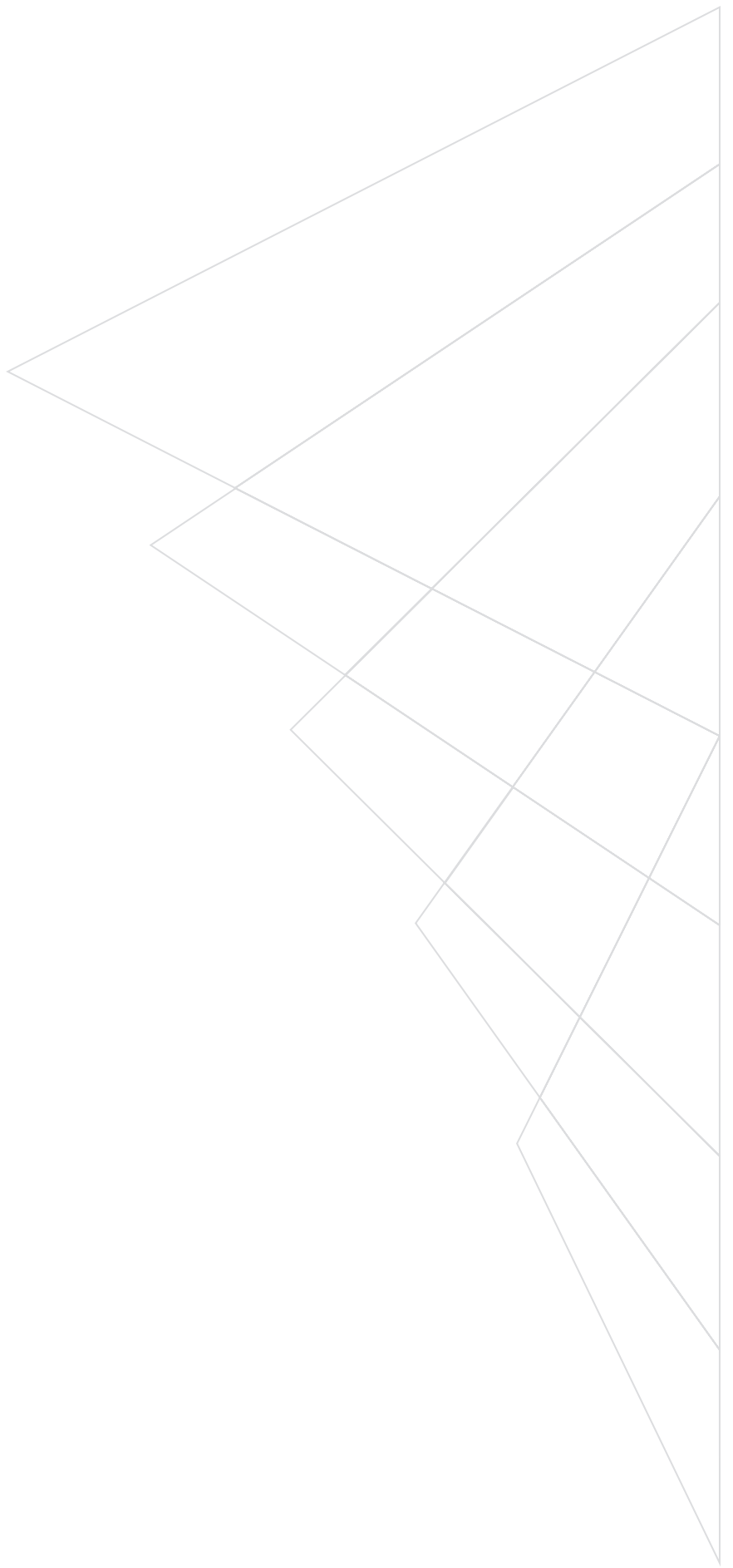
À la lumière du cas d'Israël,
Que retenir pour les
entreprises françaises ?

Octobre 2023

Résumé exécutif	7
Introduction	9
┆ — Israël, un cas singulier de pays manageant l'innovation et gérant les talents	11
1 - Des caractéristiques non transférables	11
1.1 Des facteurs socio culturels qui se conjuguent	12
1.2 Un écosystème favorable à la High Tech	13
1.3 Les conditions de réussite du développement de l'innovation en Israël	14
2 - Des leçons à retenir sur le management de l'innovation et la GRH	14
2.1 L'innovation a besoin d'un écosystème	14
2.2 L'innovation a besoin d'attitudes, de valeurs et méthodes adaptées	17
2.3 Les principes de management et de détection des talents qui en découlent	21

Table des matières

II – Pistes et inspirations à en retirer pour les entreprises	25
1 – Une série d’inspirations pour mieux manager l’innovation	25
1.1 Le rapport au temps : utiliser le sens de l’urgence avec parcimonie	25
1.2 Le storytelling : raconter une nouvelle histoire	26
1.3 Les environnements propices à l’innovation : élargir les contextes et les dispositifs	27
2 – Des pistes à considérer pour mieux gérer les talents	28
III – Travailler sur les conditions propices à l’innovation	31
1 - Quelles sont les conditions nécessaires à l’émergence de l’innovation ?	31
2 - Quels principes de management et de GRH déployer pour susciter ces émergences ?	33
3 - Des pistes pour s’appuyer et gérer autrement les talents	34
Références	37



Résumé exécutif

La présente étude livre les principales observations d'une expédition apprenante organisée par CIME Innovation en novembre 2022 en Israël. Ces résultats ont permis d'analyser les conditions et dispositifs favorisant l'innovation technologique et la gestion des talents dans ce pays, mais aussi, malgré l'originalité de ce cas, de dessiner des pistes inspirantes pour les entreprises françaises.

Israël est un pays singulier : dans cet Etat récent (1948), où une population réduite (9 millions d'habitants) occupe un espace modeste (la taille d'un département français), on compte 1 start-up pour 1300 habitants, soit trois fois plus qu'en France. Des facteurs socio-culturels se conjuguent pour parvenir à ce résultat, comme la diversité d'origines et de cultures, un réseau d'incubateurs et de financeurs, le rôle structurant de l'armée, la politique d'investissement technologique tant du secteur privé que du secteur public, mais aussi des valeurs d'engagement, de créativité et de flexibilité, et une culture de survie dans un environnement menaçant. Autrement dit, si, dans ce pays comme ailleurs, l'innovation se nourrit d'un écosystème, elle provient aussi d'attitudes, de valeurs et de méthodes adaptées.

La gestion des talents apparaît également comme très spécifique en Israël : la détection des potentiels commence dès l'âge de 12 ans, et se poursuit au moment du service militaire obligatoire pour toute la population. Sont visés non seulement les potentiels pour de hautes études scientifiques ou technologiques, mais aussi ceux des personnes neuro-atypiques ou qui mettent du temps à s'éclorer. L'ensemble de ces processus vise à fabriquer les « compétences du futur » qui s'appuient sur les principes de « Chutzpah » : pensée analytique et innovante, résolution de problèmes complexes, leadership et influence sociale, intelligence émotionnelle.

Aussi singulier que soit le cas de ce pays, des pistes et inspirations peuvent en être retirées pour les entreprises françaises. D'abord pour mieux manager l'innovation : utiliser le sens de l'urgence avec parcimonie (même Israël, habitué aux crises, connaît des séquences de répit) ; renouveler son « storytelling » en sachant faire rebondir son récit ; élargir les contextes et dispositifs à autre chose que les classiques tiers-lieux ou clusters. Des pistes apparaissent également du cas d'Israël pour mieux gérer les talents : susciter la diversité ailleurs que dans le recrutement (ex : suivi de projets, instances de direction) ; diversifier les formes d'apprentissage, internes et externes ; réhabiliter la fête dans les murs de l'entreprise.

En conclusion de cette étude, nous proposons une grille de lecture récapitulative. Elle permet aux lecteurs de repérer quelles conditions sont nécessaires à l'émergence de l'innovation, mais aussi quels principes de management peuvent être déployés pour susciter ces émergences, et donner des pistes pour gérer autrement les talents.

Introduction

« L'analyse comparée de clusters de haute technologie nous montre qu'ils partagent tous quelques ingrédients socio-organisationnels nécessaires pour accroître les chances d'émergence » (Picq, 2003) : l'analyse développée il y a 20 ans sur les conditions favorables à l'émergence d'innovations sur les territoires reste d'actualité. Elle a d'ailleurs été largement intégrée depuis par les pouvoirs publics de plusieurs pays, qui ont ainsi tenté de rassembler ces conditions de manière volontariste dans leur politique industrielle, à l'instar des pôles de compétitivité français et belges.

Malgré cette connaissance aujourd'hui partagée, il reste que, sur notre planète, le management de l'innovation et la gestion des talents dans cette perspective atteignent des résultats inégaux. Un pays parmi d'autres retient l'attention, tant par la singularité de son histoire que par la force de ses innovations technologiques : Israël, qui aime à se décrire comme une « start-up nation ». Ce pays a fait l'objet en 2022 d'une learning expedition organisée par CIME Innovation, pour une quinzaine de représentants d'entreprises, dans le but de saisir la qualité et la quantité des facteurs expliquant cette dynamique. Un constat marquant en est sorti : si le cas d'Israël ne nous révèle pas de principe nouveau au service de l'innovation, il frappe par l'application systématique et radicale de tous les facteurs d'innovation connus.

Nous proposons dans ce premier numéro des « Cahiers de voyage de CIME » de synthétiser ces facteurs qui sont à l'œuvre, et d'examiner dans quelle mesure ils peuvent aujourd'hui inspirer les entreprises françaises en quête de management de l'innovation et de gestion des talents. Certes, comparaison n'est pas raison, et il n'est pas question ici de prôner l'application à notre pays de ce qui se passe en Israël. Mais le retour d'expérience de cet État peut à notre sens être instructif à

l'échelle d'une entreprise, pour aider celle-ci à revoir de manière critique et peut-être nouvelle, ses pratiques en la matière. Dans une première partie, nous reviendrons sur le cas singulier d'Israël en matière d'innovation et de gestion des talents, avant de proposer, dans une seconde partie, les pistes et inspirations qui peuvent en découler pour une entreprise. Enfin, la troisième partie de ce document propose à l'entreprise, en guise de synthèse, une grille de lecture de ses propres pratiques pour imaginer ses réponses dans son propre contexte.

I – Israël, un cas singulier de pays manageant l'innovation et gérant les talents

Israël est un pays qui a vu le jour au XX^e siècle (1947). Né dans des conditions géostratégiques et géopolitiques dramatiques, ce pays connaît depuis sa création, de nombreux conflits avec ses voisins qui contestent son existence même. Son histoire très récente et tourmentée, a produit sur l'état d'esprit de la population d'Israël une manière très spécifique de communiquer, de travailler, d'envisager l'avenir et de considérer l'innovation. Si Israël et sa manière de pratiquer l'innovation, peut constituer un exemple à analyser en profondeur, elle ne constitue pas pour autant un modèle entièrement transposable pour les autres Etats à la recherche de voies d'inspiration en ce domaine.

1 - Des caractéristiques non transférables

Quelques traits caractérisent Israël dont les spécificités sont bien évidemment non complètement transposables aux pays européens tels que la France : avec une population de près de 9 millions d'habitants et la surface d'un département français comme la Bretagne, près de 6 % de sa population a plus de 60 ans (contre 20% en France), ce qui en fait un pays démographiquement jeune.

Comparé à un pays comme la France qui compte 67 millions d'habitants, Israël est un pays fortement orienté vers la création d'entreprises et vers l'innovation : 7 000 start-ups très pointues (« innovation is bubbling from start up ») en 2022, soit 1 startup pour 1300 habitants alors que la France compte 15 000 start-ups, soit 1 start up pour 4 500 habitants. La nécessité d'être cotée au Nasdaq (bourse des valeurs technologiques) est une condition pour accéder aux marchés.

1.1 Des facteurs socio culturels qui se conjuguent

- Une grande diversité des origines et des cultures dans un pays construit entièrement sur l’immigration dès sa création, en provenance de 70 nationalités différentes. L’écosystème israélien a fortement bénéficié de l’afflux d’immigrants hautement qualifiés en provenance de l’ancienne Union Soviétique (1 million depuis les années 1990). On considère qu’ils y ont permis le développement fulgurant des activités High tech telles que la cybersécurité. Les spécialistes de l’innovation comme Inbal Arieli, directrice d’une entreprise de conseil en innovation, attribuent d’ailleurs le succès d’Israël dans les technologies au fait que le pays soit avant tout un pays d’immigrants, habités comme partout ailleurs, par la nécessité de gérer la transition et l’entrepreneuriat pour parvenir à s’intégrer...

Israël possède un écosystème composé de multiples acteurs qui sont organisés pour soutenir activement l’innovation : un réseau de 22 incubateurs et de 78 accélérateurs, une centaine de fonds de capital risque (dont 70 israéliens) mais aussi près de 300 centres de R&D installés par de grands groupes mondiaux (Microsoft, IBM, Intel, Google, Apple, Cisco, Samsung...), 9 universités de rang mondial dont 3 universités classées au top 3 de l’innovation (Technion à Haïfa, Hebrew University of Jerusalem, Tel Aviv University) et un rôle très structurant de l’armée qui expose les jeunes à l’acquisition de compétences et de capacités de type *soft skills*. L’armée détient son propre système d’innovation (Unité 8 200, il s’agit d’une unité de renseignement de Tsahal, responsable du renseignement d’origine électromagnétique et du décodage de codes. Elle est considérée comme étant l’une des unités d’élite de l’armée israélienne. Elle favorise la création de start-ups destinées à être transférées au secteur privé (comme Waze).

- L’importance du rôle de l’armée dans le développement des compétences est à souligner (le service militaire dure trois ans pour les hommes et deux ans pour les femmes). L’armée analyse le potentiel de chaque individu pour lui proposer un parcours éducatif et professionnel. L’accent est mis dans l’éducation sur le développement des *soft skills* telles que le leadership, la créativité et la capacité d’adaptation dans un contexte permanent d’incertitude et d’imprévisibilité géopolitique.
- Une politique d’investissement technologique fortement appuyée par le gouvernement à partir de la définition d’une politique industrielle et de la mobilisation de financements internationaux (notamment américains)

- Une capacité des ressources humaines du pays à changer d'activité régulièrement (aujourd'hui en moyenne tous les 3 ans) ce qui provoque un *turn-over* important dans les effectifs des entreprises mais aussi un renouvellement rapide des compétences.
- Le système éducatif est basé sur « *failure is a must-have step* » et non une erreur de parcours.

1.2 Un écosystème favorable à la High Tech

- La capacité d'innovation du pays est née il y a 50 ans dans des domaines aussi variés que l'informatique, les télécommunications, l'agriculture et les technologies de l'eau, de la nécessité pour le pays de trouver des solutions aux défis posés par sa position géostratégique et sur un territoire dépourvu de ressources naturelles.
- Aujourd'hui, poursuivant sur cette capacité, Israël est le leader de l'innovation dans l'automobile, les *fintech* et les technologies militaires ; ces innovations ne sont pas destinées au marché domestique (trop petit) mais aux marchés mondiaux.
- Cette capacité d'innovation repose également sur un investissement en R&D très soutenu provenant du secteur privé, en particulier du capital risque (25 milliards de dollars en 2021 provenant des USA, d'Inde...) et par la forte attractivité que les start-ups technologiques exercent sur les grands groupes mondiaux (430 grands groupes mondiaux sont présents en Israël), qui y investissent en vue de les racheter (Waze par Google, Mobileye par Intel...). La part consacrée par l'Etat à l'investissement en R&D avoisine les 4,5% du PIB dépassant largement celle de nombreux pays occidentaux (en comparaison, la France y consacrait 2,2% de son PIB en 2022)
- Enfin, Israël est classé au deuxième rang mondial pour l'industrie de la cybersécurité qui représente déjà 20% des ventes mondiales. Erigée en priorité nationale (notamment contre le terrorisme) par le gouvernement, le développement de cette industrie repose sur un ensemble de 530 entreprises locales en réseau avec une vingtaine de groupes mondiaux y ayant installé une vingtaine de centres de R&D (Paypal, GE, Cisco, Lockheed Martin...). La cybersécurité occupe en 2022 50.000 personnes en Israël.
- Il n'en demeure pas moins que le marché du travail de la high tech y est très tendu : sur une population active de 4 millions de personnes, et alors que ce secteur occupe 400 000 actifs, 15 000 postes demeurent non pourvus.

1.3 Les conditions de réussite du développement de l'innovation en Israël

Selon les différents interlocuteurs rencontrés lors de notre voyage apprenant, les principaux ingrédients de la réussite israélienne en innovation reposeraient sur :

- Des valeurs d'engagement, de créativité et de flexibilité intégrées dans la culture du pays qui depuis sa création, doit sans cesse savoir s'adapter aux aléas qu'il rencontre, surtout au plan géopolitique.
- L'extrême diversité de la population et de sa culture
- La nécessité de l'innovation car la survie du pays en dépend. Travailler sous contrainte dans un monde bouleversé et qui devient menaçant, développe un goût et un savoir-faire pour trouver des solutions immédiates pour améliorer une situation, répondre à des défis répétés.

2 - Des leçons à retenir sur le management de l'innovation et la GRH

L'analyse des modes de management de l'innovation tels qu'ils nous ont été présentés, permet d'identifier plusieurs facteurs favorables à son développement :

2.1 L'innovation a besoin d'un écosystème

L'innovation a besoin d'un écosystème favorable qui puisse la nourrir. La notion d'écosystème vise à rassembler différentes parties prenantes (universités, entreprises, centres de recherche, startups, ...) en vue de générer des interactions favorables à la mise en commun d'idées et de ressources. L'enjeu est de nourrir l'innovation ou de permettre son éclosion, son développement, les synergies entre acteurs différents, dans une dynamique qui d'une part accélère son processus d'émergence et d'autre part, contribue à l'entretenir durablement. Ainsi en Israël, l'écosystème peut préexister ou être construit. L'écosystème israélien est à la fois le fruit d'une diversité culturelle importante, d'une forte responsabilisation des individus, d'une capacité à penser « out of the box » mais aussi de liens puissants de coopération entre secteurs publics et privés, d'infrastructures d'éducation de haut niveau et de capacités d'investissement dans l'innovation très développées.

Deux écosystèmes territoriaux ont retenu notre attention : **Kinneret Innovation Center (KIC)** dans la vallée du Jourdain au nord du pays, et **l'Innovation District of Beersheva** dans le désert du Néguev au sud.

Comme exemple de l'esprit d'entreprise profondément ancré dans l'ADN d'Israël, le Kinneret Innovation Center a fait le choix de s'implanter loin de Tel Aviv, LA ville des start-ups en Israël, dans une région rurale et plutôt pauvre au bord du lac de Tibériade. La promotion d'une mentalité d'innovation dans les zones rurales ou dans des ateliers traditionnels a constitué un défi en partant du principe que « innovation is a necessity ». Pour la région autour de KIC, l'innovation est en effet le seul moyen de protéger et de créer des emplois en rassemblant les habitants de la région pour qu'ils collaborent en vue d'améliorer leur situation économique et sociale, en créant de multiples connexions, pour partager la connaissance et trouver de nouvelles idées.

Kinneret Innovation Center

L'écosystème d'innovation concerne l'agriculture, l'eau et le développement durable ; il organise des liens entre universités, communautés industrielles et agricoles, permettant aux start-ups et aux principaux acteurs des entreprises du secteur d'élaborer des solutions technologiques avancées. Le processus comporte :

- Une série de cours sur l'entrepreneuriat pour les jeunes (12-16 ans) dans 20 écoles avec des excursions pour rencontrer des agriculteurs, des usines, des kibboutz, des start-ups, etc. Le contenu des cours varie mais il est entièrement construit autour de 3 critères
 - Impact de l'action entreprise (principes issus des valeurs et méthodes de l'armée pour laquelle l'innovation doit être considérée lorsqu'elle a un impact sur l'action)
 - Échelle du projet
 - Rendement financier
- Des accélérateurs et incubateurs de start-ups axés sur l'innovation pour la région (32 start-ups à l'heure actuelle).
- Des ateliers (environ 100) dont KIC contribue à améliorer les performances en les amenant à se connecter et à apprendre les uns des autres, en partageant les meilleures pratiques
- Un dispositif de capital risque provenant d'Israël, y compris du kibboutz de la région et de l'étranger
- Un processus de création et de gestion des connaissances dans lequel étudiants, start-ups et retraités de l'agriculture travaillent ensemble sur des projets spécifiques afin

de combiner les connaissances nouvelles et anciennes. En outre, KCI aide des entreprises étrangères du domaine de l'agriculture à découvrir et à tirer profit de son écosystème en proposant de nouvelles idées ou en résolvant des problèmes spécifiques, principalement dans le domaine agricole comme ce fut le cas avec Kubota, Orbia et Seetree.

- Le dispositif KIC s'appuie également sur des innovations leaders : un innovation leader est choisi parmi les employés des entreprises de KIC, parce qu'il fait preuve d'un comportement et d'un état d'esprit d'innovation clairs pendant les réunions, le travail quotidien, parce qu'il est passionné par le développement d'approches novatrices ; il peut provenir de n'importe quel service ou de n'importe quel niveau de l'entreprise.
- L'innovation leader Identifie les idées internes et externes ayant un potentiel d'innovation, les développe jusqu'à ce qu'elles atteignent le bon niveau de maturité pour être mises en œuvre. L'accompagnement des innovation leaders consiste à leur proposer des dispositifs de formation à partir desquels ils sont aidés à comprendre et développer l'écosystème, en visitant/travaillant avec des entrepreneurs, des usines, des kibboutz, des start-ups, etc. En outre, pour les aider à réussir, ils sont sponsorisés et protégés par des cadres supérieurs de l'entreprise.

L'Innovation District of Beersheva dans le désert du Néguev au sud d'Israël, participe d'une approche plus délibérée. En effet, conscient de la nécessité d'investir massivement dans le domaine de la cybersécurité pour assurer la protection du pays contre différentes formes d'attaques, le gouvernement israélien a créé de toute pièce un pôle scientifique et technique déclaré « capitale de la cybersécurité » en 2012, dans un désert aride au sud du pays dépourvu de toute ressource.

Cette « Communauté de la cyber innovation » qui comporte outre les laboratoires d'innovation des entreprises mondiales et israéliennes (EY, Oracle, Rafael...), des universités, des startup et les principaux innovation labs de l'armée israélienne, a déjà généré 8 milliards de dollars de revenus en 2022. L'animation du pôle est organisée autour de plateformes d'échange de savoir pour les startup, de programmes d'entrepreneurship, de mises en relation et rencontres professionnelles, ainsi que de programmes de développement des compétences de collaboration et de leadership. En 2022, Beersheva, qui compte 1 million d'habitants, concentre déjà un tiers des licornes du pays (start-ups valorisées

au minimum 1 milliard de dollars), 3 000 salariés dans les hautes technologies et attire près de 41% des investissements en cybersécurité. L'objectif du gouvernement qui vise le doublement de la population du pays à l'horizon 2048, est d'en faire un pôle de croissance démographique et une opportunité de forte décentralisation des activités d'innovation technologique concentrées jusqu'alors autour de Tel Aviv qui détient à elle seule un tiers des emplois dans le domaine des hautes technologies.

2.2 L'innovation a besoin d'attitudes, de valeurs et méthodes adaptées

Dans l'univers israélien de l'innovation, **créer un environnement humain favorable** est considéré comme un préalable à tout processus d'innovation technologique.

Pour les spécialistes de l'innovation rencontrés à l'université du Technion à Haïfa l'innovation n'est pas linéaire, elle est composée de multiples boucles de rétroaction. Elle nécessite de briser les silos de l'organisation et de bien comprendre ses modes de fonctionnement.

Quelques principes du management de l'innovation selon le Technion

Nous retiendrons des enseignements sur le management de l'innovation étudié depuis de nombreuses années dans cette université de rang mondial, par notre interlocuteur, Schlomo Maital, professeur en management de l'innovation au Samuel Naeman Institut (centre de recherche en management de l'innovation), une série d'observations destinées aux entreprises qui souhaitent innover :

- Le confort tue l'innovation, la parcellisation des tâches aussi. En ce sens, Israël est d'avantage une « failure nation » qu'une start-up nation » car son modèle privilégie le fait de pouvoir se lancer dans l'innovation et se tromper. Inciter ses salariés les plus créatifs à partir profite à l'écosystème. Le fondateur de RAD (entreprise mondiale d'origine israélienne de solutions de réseaux de communication) a coutume de dire à ses salariés : « soyez attentifs à ce qui se passe à côté de chez nous, car ce peut être un endroit où vous pourriez développer d'autres idées qu'ici »
- « Le loup habitera avec l'agneau-Isaïe 11-6 ». Dans cette parabole de la Bible, le loup est le symbole de la créati-

tivité et du chaos et l'agneau de la discipline et du management. Les entreprises doivent savoir distinguer ces deux profils d'individus, qui sont en conflit permanent, les « découvreurs » et les « développeurs ». Car séparer ces activités et ces profils est une des voies de l'innovation. La créativité est l'ennemie de la discipline et des procédés. Les Israéliens sont surtout des loups (donc des découvreurs) et vendent leurs cerveaux (les start-ups) aux Etats-Unis.

- Retrouver la créativité perdue : beaucoup de travailleurs développent des activités créatives en dehors de leur travail. Il faut miser sur la capacité de transfert de ces compétences acquises ailleurs car elle est essentielle pour l'entreprise. Ceci commence par une bonne connaissance de soi.
- La créativité est une notion qui s'use si on ne s'en sert pas. Très élevée à l'âge de 5 ans, l'enfant l'a perdue à hauteur de 70% à l'âge de 10 ans car l'école tue la créativité. À l'âge adulte, un individu a conservé tout au plus 2% de sa créativité...ce qui rend la capacité d'innovation très difficile à développer
- L'innovation est comme un jardin d'enfants : elle se développe dans les rires et le plaisir. Les créatifs ont besoin de cette ambiance pour retrouver à nouveau leur âme d'enfant
- L'innovation se développe quand les fenêtres sont ouvertes et que l'on va chercher ses idées ailleurs (sérendipité)
- Enfin dans le management de l'innovation, la technologie arrive en dernier !

En Israël, les *soft skills* telles que l'audace, penser « out of the box », pensée critique et réflexive, prise de risque et autonomie, leadership, même si elles procèdent du procès d'éducation initiale peuvent être développées dans l'entreprise par des moyens de Learning renouvelés (mentoring, binôme, ateliers apprenants...).

Développer dès le plus jeune âge le questionnement et l'autonomie : le balagan dans un jardin d'enfant !

L'approche est illustrée par la comparaison proposée par Inbal Arieli, ancienne de l'unité 8 200 et respon-

sable aujourd'hui d'une entreprise de conseil en innovation. Comparant deux photos de jardins d'enfant prises quelque part en Europe et en Israël, l'intervenante pointe dans la première situation, un ordre physique du moins apparent dans la disposition des objets à disposition des enfants ; elle souligne surtout la présence de nombreux panneaux d'interdiction à destination des enfants et de leurs accompagnants (comme monter à l'envers sur un toboggan, grimper aux arbres, introduire des objets non autorisés...) La seconde photo montre une situation proche du chaos (balagan en hébreu) où des pneus usagés de voiture côtoient d'énormes marmites de cuisine et toute une série d'objets inhabituels dans un tel lieu.

En réalité, cet apparent chaos est construit sur une approche pédagogique destinée à aider à développer chez les tout petits plusieurs capacités : réaliser de vraies activités en utilisant de vraies ressources de leur environnement sans leur en fournir le mode d'emploi ; penser par soi-même et réaliser qu'ils ne vivent pas dans un laboratoire qui les protège du monde externe... tout en collaborant à la recherche de solutions.

Ceci participe de la construction de la culture israélienne tout à la fois centrée sur l'individu et un très fort sens de la communauté et du groupe et que l'on retrouve dans l'expression « there is an **I** in **we** ».

Les principes du « Chutzpah » (qui signifie insolence) sont aussi omni présents dans toute la société : audace, pensée critique, remise en cause de l'évidence et des idées reçues... et une manière très spécifique de communiquer et d'agir qui passe par une entrée en relation avec son interlocuteur très directe, et parfois rude.

Kibbutz Industries Association et la pratique du Chutzpah et du Tacheles

La Kibbutz Industries Association, fondée en 1962 par la Manufacturers Association of Israël rassemble plus de 272 entreprises de production industrielle, coopératives et régionales, installées dans tout le pays (surtout dans les zones frontalières).

Kibbutz Industries accompagne ces entreprises pour favoriser leur accélération dans différents domaines : l'export, l'innovation, le management et intervient également en tant que représentant de ce réseau auprès des institutions publiques et économiques. Alors que 90% des start-ups sont localisées à Tel Aviv, l'association offre à des start-ups (100 start-ups de « rang B »), disséminées en dehors de Tel Aviv et parfois isolées en région rurale, la possibilité d'être accompagnées dans un écosystème favorable. Le chiffre d'affaires total de ces start-ups atteignait 14 milliards de dollars en 2021, dans tous les secteurs (commercial, alimentation, défense...).

L'association développe et anime une communauté dans laquelle collaborent start-ups, universités, instituts technologiques, municipalités. L'objectif est de développer des technologies innovantes en faveur du développement durable, afin d'améliorer les processus de fabrication, diminuer l'empreinte carbone, développer l'innovation et promouvoir l'économie circulaire.

Des espaces de travail sous format de co-working sont mis à disposition des start-ups pour développer leurs projets en étant accompagnées par l'association, dans l'esprit communautaire du Kibbutz. Des « Makers hackathon for Sustainability » ont été organisés y compris en pleine pandémie de Covid, rassemblant et mettant en relation environ 80 start-ups et entreprises venant de régions reculées pour qu'elles puissent partager connaissances et risques lors de leur développement, se présenter et trouver des partenariats durables pour poursuivre les projets. L'outil s'est révélé être un important levier d'apprentissage basé sur le jeu et qui entraîne les acteurs locaux à saisir les opportunités d'innovation de rupture (comme l'élevage de porcs (!) dans 3 000 fermes entièrement digitalisées...). La culture managériale de la « table ronde » permet de favoriser l'innovation. Tout le monde a le même droit de parler. Les jeunes (« fresh minds »), les « outsiders » sont invités par les entreprises à participer à la réflexion pour l'innovation.

Les solutions ont été trouvées, et des progrès importants ont été constatés dans des domaines comme l'agro-tech, avec notamment l'amélioration du recyclage, la réduction de l'usage du plastique, la gestion par intelligence artificielle du cheptel par tête (une technologie déjà largement exportée)

ou la technologie avancée de l'irrigation au goutte à goutte pour répondre au manque d'eau dans les zones désertiques. Cette orientation de la « tech du désert » est d'ailleurs en train d'être proposée en coopération à d'autres régions désertiques comme la Jordanie. Ce qui fait bouger les lignes par rapport à des approches traditionnelles.

Le Kibbutz Industries Association est une illustration de la culture israélienne du « Tacheles » (l'importance de la pratique) et du « Chutzpah » (s'engager à aller au résultat en acceptant l'erreur et en apprenant par l'échec) qui pousse à trouver des solutions concrètes aux défis posés, même lorsque ceux-ci paraissent impossibles à dépasser.

2.3 Les principes de management et de détection des talents qui en découlent

La conséquence de ce que nous venons de décrire s'observe en entreprise où il faut privilégier « la liberté d'expression » des acteurs plutôt que les bonnes pratiques qui ne disent rien sur la qualité de l'innovation. Dans une entreprise comme Sentra, le président énonce ses convictions sur le rôle et la conduite du management pour viser la performance.

Sentra : le pouvoir de la collaboration et du partage

Jeune entreprise (créée en octobre 2021) dans le domaine de la cybersécurité en s'appuyant sur le Cloud, avec une approche de rupture et une vocation internationale, Sentra a été fondée par Asaf Kochan, ex général ancien chef de l'Unité 8200 avec trois camarades de la même Unité.

Le développement produit est fait en Israël mais le marché de l'entreprise est principalement américain. L'âge moyen du personnel est de 30 ans. Le président de Sentra insiste sur les principes de management qu'il utilise avec des concepts connus, mais réellement mis en place dans ses fonctions militaires antérieures et qui inspirent ses pratiques dans sa nouvelle entreprise. On retient que selon lui, les équipes créatives sont le plus souvent des équipes multiculturelles et que l'innova-

vation ne peut naître que de la diversité : diversité de cultures, de personnalités et de compétences.

Travailler avec un sentiment d'urgence et d'ambitions fortes (comme vouloir devenir le N°1 dans son domaine) sur certains défis d'innovation concrets, constitue des conditions qui aident à développer des compétences et des savoir-faire pour apporter des solutions concrètes et immédiates aux problèmes posés. Le pouvoir de la collaboration et du partage, à l'opposé de la rétention d'information et de l'isolement, est érigé dans l'entreprise comme un impératif auquel doivent veiller les managers dans le mode d'animation de leurs équipes ; ce qui implique de créer des espaces pour que les salariés puissent s'exprimer voire critiquer les projets de la direction sans tabou ; la règle en vigueur est que tout peut être soumis à critique à la condition que celle-ci soit constructive c'est-à-dire qu'elle soit assortie de contre-proposition utile à l'entreprise.

Asaf Kochan souligne que lui-même ne détient pas la vérité et qu'il lui arrive d'évoquer ses doutes et ses faiblesses avec son équipe. Le responsable insiste sur la nécessité de l'échange intellectuel et du contact humain y compris dans l'univers des hautes technologies : « Au-delà des outils, il y est très important de faire se rencontrer les gens ». Comment ? en utilisant le debriefing post projet ; en développant le mentoring ; en nourrissant les connaissances des salariés par des apports hors de leur stricte sphère professionnelle (conférences, meet-up...) ; enfin en développant les apprentissages au moment où la personne en a besoin (apprentissage en situation de travail). Interrogé sur les rôles principaux du dirigeant en management, il insiste sur le fait que la pratique du commandement militaire est, selon lui, une opportunité pour comprendre les ressorts du management des hommes : et de citer tout d'abord l'importance du narratif (ou du storytelling) dans le projet que le manager propose à son équipe : savoir où l'on va ensemble, pourquoi et comment on y va est un préalable au développement de l'esprit d'équipe, la cohésion et l'engagement. Le développement, le coaching, le mentorat et la formation des employés et sa capacité à leur offrir des vrais défis professionnels est également un rôle essentiel pour le manager. Selon lui, et quel que soit le domaine d'activité, le manager doit savoir d'abord créer et entretenir un environnement « sain » à l'intérieur de l'entreprise, c'est-à-dire donner

aux employés les bons moyens, le bon environnement et la juste infrastructure pour réussir à créer et maintenir une dynamique de progrès.

Le bon manager doit également être capable d'interroger ses collaborateurs sur leur « glass ceiling » (le plafond de verre qu'ils ressentent dans leur activité et qui les empêchent de progresser) et leurs « pain points » (littéralement point de douleur c'est-à-dire de leurs difficultés non résolues). La question de la rétribution et de son juste niveau ne doit intervenir, selon Asaf Kochan, que quand tous ces aspects ont été traités par le management.

Enfin, interrogé sur les attentes des jeunes générations au travail, Asaf Kochan répond que selon lui, la nouvelle génération de talents a besoin tout d'abord de role models c'est à dire de personnes dans l'entreprise qui lui servent de modèle d'inspiration ; les managers sont bien placés pour jouer ce rôle ou identifier dans leur environnement des acteurs susceptibles de le jouer. Ils ont aussi besoin d'autonomie et de confiance et d'être véritablement « aimés » par leur manager de proximité. Et de conclure « nothing is impossible » : il n'y a pas de défi impossible, seulement des individus ou des managers qui n'acceptent pas ces défis.

Ce qui précède a des conséquences sur la gestion très spécifique des talents, telle qu'elle est pratiquée en Israël. Celle-ci revêt différents aspects qui concernent la société et l'entreprise. La détection des potentiels est une pratique qui commence à l'école dès 12 ans pour se poursuivre jusqu'au moment du service militaire obligatoire qui concerne filles et garçons (3 ans pour les garçons, deux ans pour les filles). L'armée joue à cet égard, un rôle très structurant pour la société israélienne, qui consiste à mettre en place un procès d'évaluation du potentiel sur plusieurs jours dès l'incorporation des jeunes appelés (ils ont 17-18 ans), qui ne se sont pas encore engagés dans un cursus éducatif ni n'ont encore déterminé leur orientation professionnelle. Fondé sur des critères de personnalité (tels que la capacité à coopérer, à travailler en équipe, à résister au stress, à développer la résilience à l'échec) mais aussi des capacités intellectuelles et cognitives notamment dans les domaines scientifiques (apprendre rapidement : see one, do one, teach one), la démarche repose sur le postulat selon lequel « si tout le monde a du potentiel, celui-ci ne conduit pas forcément à devenir un talent ».

Il s'agit d'abord à partir de ce processus, d'être capable de proposer à tout individu un parcours éducatif et professionnel. Il s'agit ensuite de savoir identifier ceux qui sont à haut potentiel (en moyenne 19% d'une cohorte de 150 000 jeunes) et à très haut potentiel (1%) à qui l'on va proposer de s'orienter vers des études scientifiques. Ces études sont en règle générale financées par l'armée pour alimenter le pipeline des hautes qualifications scientifiques et techniques dont le pays a besoin pour maintenir l'effort d'innovation. Le processus d'orientation veille aussi à prendre en compte la diversité homme / femme et les populations présentant un handicap tels que les autistes Asperger que l'armée s'efforce d'intégrer dans ses métiers liés au système d'information.

Cette approche peut paraître très déterministe et élitiste dans son objet même. Mais les israéliens interrogés, s'appliquent à souligner qu'étant dépourvu de ressources naturelles, le pays se doit de cultiver le seul « capital » qu'il possède, les hommes et les femmes habitant le pays. Il leur faut donc assumer l'énergie consacrée à l'entretien et au développement du capital humain en évitant tout « gaspillage » des ressources... à l'instar d'une comparaison que les israéliens aiment souvent faire avec la gestion de l'eau : en Israël, l'eau est rare et doit être utilisée avec intelligence, c'est pourquoi chaque goutte d'eau est utilisée deux fois...et dans les faits la technologie du traitement de l'eau place le pays parmi les nations les plus innovantes.

Le système de détection des potentiels s'intéresse également aux « late bloomers », autrement dit aux potentiels qui mettent du temps à éclore pour des motifs de maturité et dont il faut aussi s'occuper. Des sessions d'évaluation sont organisées à leur intention plus tard dans le processus d'identification.

L'ensemble de ces processus de détection vise à s'assurer que les individus possèdent ou sont en capacité d'acquérir les « compétences du futur » pour la société israélienne, compétences qui s'appuient sur les principes de la Chutzpah :

- Pensée analytique et innovante
- Capacité à apprendre et à mettre en œuvre des stratégies d'apprentissage
- Créativité, originalité et esprit d'initiative
- Résolution de problèmes complexes
- Leadership et influence sociale
- Idéation
- Intelligence émotionnelle
- Capacité de synthèse et d'évaluation des situations
- Pensée critique

II – Pistes et inspirations à en retirer pour les entreprises

Les facteurs de contingence s'appliquant au cas d'Israël sont très nombreux et relèvent notamment de l'histoire et de la géopolitique. Nous ne ferons donc ici aucune transposition mécanique mais nous proposons de nous laisser inspirer par cette expérience singulière. Il nous semble en effet que l'entreprise en quête d'innovation peut tirer peu ou prou profit des pratiques observées, tant pour mieux piloter son management de l'innovation que pour interroger ou enrichir sa pratique de gestion des talents.

1 – Une série d'inspirations pour mieux manager l'innovation

À la lumière du cas d'Israël, le rapport au temps, le storytelling, les environnements propices constituent à nos yeux trois inspirations à considérer dans une entreprise engagée dans une politique d'innovation.

1.1 Le rapport au temps : utiliser le sens de l'urgence avec parcimonie

L'histoire d'Israël, État né il y a moins de 80 ans et depuis constamment confronté à des tensions géopolitiques, est très particulière. La population est habituée à ce contexte spécifique et accepte culturellement la tension et la pression qui peuvent en découler. On peut faire l'hypothèse que le sens de l'urgence qui en résulte, en l'occurrence à un niveau très élevé, induit directement une forte mobilisation de ressources techniques et humaines pour concevoir des solutions de défense ou d'attaque. Nous retrouvons ici un vieil enseignement sur l'innovation. Celle-ci, loin d'être étouffée par les contraintes, se développe d'autant plus qu'il y a des obstacles : « Dans les ténèbres, l'imagination travaille plus activement qu'en pleine lumière », selon la phrase de Kant.

Symétriquement, l'expérience de mise en processus des dynamiques d'innovation et la course effrénée à la productivité ont également révélé leurs limites. La théorie des organisations plaide depuis longtemps pour réhabiliter le « slack » organisationnel, c'est-à-dire le mou ou le superflu dans une organisation : les ressources en excès contribuent à la flexibilité et à l'innovation (Cyert et March, 1963 ; David, 2012). Et dans un contexte actuel caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre et une interpellation en faveur de pratiques de management plus durables (Galindo, 2021), les directions sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'éviter les excès d'une mise sous pression totale et permanente.

Même Israël, habitué à gérer des crises et des états d'urgence, connaît des séquences de moindre criticité et de répit. C'est donc une gestion fine de la pression temporelle auquel le cas d'Israël nous invite, par une alternance de temps forts et de temps plus faibles, dont l'innovation a besoin pour se développer.

Le cas Toptek (Defélix, Gosselin et Mazzilli, 2015)

Ancienne start-up du secteur de la micro-électronique, Toptek s'est rapidement développée à partir d'un brevet et d'une innovation initiale consistant à traiter les plaques de silicium pour l'industrie des semi-conducteurs. Sa croissance rapide l'a conduite à passer en une dizaine d'année à l'état de PME puis d'entreprise à taille intermédiaire, avec une structuration interne de plus en plus forte et des impératifs de productivité. Environ quinze ans après sa création, elle identifie néanmoins les limites de cette course à la taille et à la productivité, et discerne la nécessité, pour redynamiser son innovation, de placer une partie de ses effectifs dans un dispositif d'incubateur interne, avec certes des objectifs mais moins de pression temporelle.

1.2 Le storytelling : raconter une nouvelle histoire

Lors des réunions et visites de la learning expedition, les participants ont pu être frappés par une mise en récits permanente de la part de leurs hôtes : l'histoire sur la longue période d'un peuple et d'un territoire, la parabole du loup qui cohabitera avec l'agneau, le récit du succès de telle ou telle start-up, l'histoire à venir avec le doublement prévu de la population d'ici une vingtaine d'années... Cela résonne avec les liens

croisés entre innovation et récit que les milieux d'entrepreneurs et la recherche ont déjà mis en valeur (Chouteau et al., 2022).

Mais le cas d'Israël nous invite précisément à ne pas s'en tenir à l'histoire ou à une seule histoire, mais à la renouveler de façon permanente, voire à y situer des bifurcations, à l'image du Kinneret Innovation Center qui opère un « tournant » en s'établissant loin de Tel-Aviv. S'il faut certainement continuer de stimuler et rythmer l'innovation par le récit, il convient aussi de savoir faire rebondir ce récit et de raconter une nouvelle histoire.

CROS, une très ancienne entreprise prête aux renouvellements et qui met en récit ses bifurcations

CROS est une entreprise de vente, location et maintenance de matériels pour l'industrie, les collectivités et le bâtiment, qui emploie 65 collaborateurs près de Grenoble. Il s'agit d'une entreprise familiale, présidée et dirigée actuellement par deux frères qui représentent la 7ème génération. L'entreprise remonte en fait à 1785, et était à l'origine une tannerie ; c'est en 1953 qu'eut lieu son premier virage vers la concession pour les compresseurs. Le récit de l'entreprise familiale s'enrichit et se renouvelle depuis 2010, à l'occasion du virage managérial durable opéré par la direction : celui-ci se traduit par un renouvellement des modes internes de décision, une orientation vers l'offre d'usage, un élargissement de sa propriété à des salariés extérieurs à la famille. L'entreprise met déjà ce récit en valeur sur son site et dans ses bâtiments, et se prépare à le renouveler fortement à l'occasion des 70 ans du démarrage de l'activité de compresseurs.

1.3 Les environnements propices à l'innovation : élargir les contextes et les dispositifs

Avec l'Innovation District of Beersheva dans le désert du Néguev, Israël, souhaitant investir massivement dans le domaine de la cybersécurité, a créé de toute pièce un pôle scientifique et technique déclaré « capitale de la cybersécurité » en 2012, dans un désert aride au sud du pays dépourvu de toute ressource. Cette réalité étonnante pousse à questionner nos représentations souvent figées sur les contextes et dispositifs propices à l'innovation ; elle nous invite à ne pas parier que sur les contextes et entités a priori favorables, et à ne pas espérer seulement

dans les dispositifs désormais installés que sont les clusters, les pôles de compétitivité ou les tiers-lieux d'innovation (Suire, 2013). S'il y a toujours à favoriser et accueillir une innovation émergente, il y a aussi à induire, planifier, piloter des lieux et dispositifs pensés, nouveaux et audacieux. Les écosystèmes passent du stade « business » au stade « innovation » grâce à une diversité d'acteurs et de mouvements, et notamment un « middleground » (Cohendet et al., 2021) qui constitue un espace ouvert, hétérogène et connectant, où les individus peuvent s'affranchir des contraintes pour explorer de nouvelles possibilités et stimuler l'innovation à partir des ingrédients : lieux physiques et virtuels, autonomie et confiance, circulation des connaissances.

L'écosystème NINKASI

Le Ninkasi, créé en 1997 à Lyon Gerland, est une fabrique de bière artisanale, mais aussi un réseau de bars restaurants situés dans la Région Auvergne Rhône-Alpes. Elle cherche depuis vingt ans à bâtir « un écosystème qui nous ressemble pour devenir une entreprise régénérative ». Elle s'appuie pour cela sur 10 ambassadeurs représentant les différents métiers et services de l'entreprise. Diversité, proximité et convivialité sont les maîtres-mots des brasseries internes ou franchisées, au service d'une créativité de l'offre et des modes d'animation.

2 – Des pistes à considérer pour mieux gérer les talents

Dans le cas singulier d'Israël, le management de l'innovation est inséparable d'une certaine conception des talents sur lesquels la « start-up nation » doit s'appuyer, et d'un ensemble de pratiques à la fois culturelles et managériales. Là encore, sans chercher une transposition systématique qui serait vaine, nous pensons qu'il y a matière à inspirer les politiques de talent management des entreprises confrontées au défi de l'innovation, voire de la réinvention. En particulier, cette expérience invite à susciter la diversité ailleurs que dans le recrutement, à diversifier les formes d'apprentissage, et à réhabiliter la fête dans les murs de l'entreprise.

2.1 Susciter la diversité ailleurs que dans le recrutement

Il n'est pas besoin de rappeler le rôle central de la diversité dans les facteurs favorables à l'innovation. La nation et les entreprises israéliennes semblent systématiser ce principe par le recours non seulement

à la diversité des profils, mais aussi par la prise en compte de la diversité neuronale : les « talents atypiques » que représentent les personnes relevant du spectre de l'autisme sont repérés et valorisés. En France, quelques grandes entreprises ont commencé aujourd'hui à développer des politiques inclusives pour ces salariés, mais il reste du chemin à faire pour aider les managers à adapter leur relation à ces personnes (Martin et al., 2023).

Le fait que la diversité soit repérée et promue très en amont des recrutements d'entreprises au sein de la société israélienne nous invite également à susciter la diversité ailleurs que dans le seul recrutement. Des dispositifs existent déjà pour « exposer » les collaborateurs à des profils différents et diversifiés, et gagneraient à se développer dans nos organisations : outre les expéditions apprenantes, pensons aux binômes de suivi de projets, aux tutorats intergénérationnels, ou aux « shadow comex » (comités exécutifs de l'ombre, composés volontairement de collaborateurs plus jeunes et ayant moins d'expérience).

Exemple : la diversité au service de la fabrique des innovations techno-créatives

Dans sa thèse de doctorat sur la fabrique des innovations techno-créatives, Etienne Capron analyse les conditions d'émergence d'innovations mêlant la création artistique et l'utilisation de technologies numériques. La thèse propose le concept de « circulations préférentielles » pour rendre compte d'un processus d'innovation collective, et s'appuie sur le cas du video-mapping, analysé à Nantes et à Montréal. C'est la conjonction de trois mécanismes d'intermédiation (brokers, lieux, évènements) sur fond de grande diversité professionnelle qui forme une structure favorable à l'épanouissement de communautés d'innovation sur un territoire (Capron et al., 2021).

2.2 Diversifier les formes d'apprentissage, internes et externes

L'insistance du système éducatif d'Israël sur les conditions et les objectifs de l'apprentissage dès le plus jeune âge, mais aussi la valorisation très forte de l'échec dans cet apprentissage, interpellent fortement un pays comme la France : en effet, notre pays perpétue encore la représentation selon laquelle toute erreur de parcours est à éviter, et n'en a pas fini avec une certaine reproduction sociale. Ce décalage peut être

source d'inspiration, en entreprise, pour diversifier les formes d'apprentissage : d'une part en multipliant les confrontations avec l'extérieur de l'entreprise (via par exemple l'opportunité de mener des projets dans l'écosystème ou avec des partenaires), d'autre part en diversifiant les modes mêmes d'apprentissage. Les ateliers apprenants, le co-développement, l'accompagnement individuel ou collectif en situation de travail, les ateliers recourant à des jeux de briques sont autant d'initiatives récentes à considérer et à multiplier.

Exemple : le développement des compétences chez SAFRAN

Comment partager et développer les savoirs à l'échelle d'un Groupe mondial comme Safran ? L'entreprise recourt classiquement au management des connaissances et dispose d'un réseau de knowledge managers, mais pas seulement : le Groupe a ainsi recensé les 20 meilleures pratiques du partage du savoir en entreprise (mentorat, tutorat) et les a traduites en solutions sur étagère dont les métiers peuvent s'emparer. Safran a par ailleurs investi le champ du social learning afin de mettre en contact les sachants et les apprenants de manière très simple. Au-delà, le digital learning prend de l'ampleur (100 000 heures disponibles contre 35 000 l'année précédente), les MOOCs se multiplient. Tous les collaborateurs peuvent librement consulter les contenus proposés par l'entreprise, certains étant conçus directement par des sachants. Au-delà, Safran capitalise sur les enseignements tirés des neurosciences pour faire en sorte que la formation soit la plus efficace possible, sélectionne des startups qui développent des technologies facilitant les apprentissages, propose de nouveaux formats pédagogiques... Bref, les initiatives prises sont nombreuses, variées, mais toujours mises en œuvre dans un grand souci de cohérence.

III - Travailler sur les conditions propices à l'innovation

Ce compte-rendu de voyage en Israël, cette « start-up nation », est riche d'enseignements sur les conditions propices à l'innovation et à la mobilisation des talents vers cet objectif. Il ne s'agit pas de copier-coller des pratiques issues d'un autre contexte culturel, politique et économique, mais bien de questionner ses propres pratiques, à l'aide de ce « détour apprenant » dans un environnement inspirant et stimulant. C'est pourquoi, plutôt que des recettes, nous vous proposons une synthèse sous forme de grille de lecture pour vous permettre de vous poser de bonnes questions et d'imaginer vos propres réponses adaptées à votre contexte.

1 - Quelles sont les conditions nécessaires à l'émergence de l'innovation ?

On ne peut prescrire ou exiger l'innovation : il est bien connu que l'injonction « soyez innovant » provoque plus de blocages que de stimulation. Le rôle d'un dirigeant ou d'un manager qui souhaite développer un état d'esprit et des pratiques d'innovation est plutôt de s'atteler à mettre en place les conditions favorables à une dynamique humaine propice.

Rappelons ici, sous forme de synthèse, ces ingrédients à la base du modèle israélien :

La diversité des acteurs en présence : universités et centres de recherches, sociétés de capital-risque, grandes et petites entreprises innovantes, unités militaires d'excellence, politique publique affirmée, main-d'œuvre hautement qualifiée, mixité des nationalités et des cultures par l'immigration

Un grand nombre de connexions et d'interactions : rotation des collaborateurs, mobilité des compétences, porosité des frontières entre universités, incubateurs et capital-risque, transfert technologique en provenance de l'armée, échange d'informations et d'expériences, travail en équipe en mode « commando », coopération, fonctionnement en réseau, interchangeabilité

Une densité élevée : par densité, il faut comprendre un regroupement de proximité, sur un petit territoire, qui facilite les échanges d'information, les rencontres, les interactions et les mobilités

Une forte intensité : par intensité, il faut comprendre la motivation intrinsèque des acteurs, au sein d'une communauté de destin, issue d'un contexte de dangers permanents, de contraintes et de risques, mais aussi une quête d'identité et de création d'un projet commun fédérateur (devenir une nation dans un contexte hostile)

Un état d'esprit entrepreneurial, cultivé dès le jardin d'enfants par une place importante laissée à la créativité, une acceptation du risque et du droit à l'erreur. Cet état d'esprit est construit ensuite autour d'une combinaison de développement des qualifications et de la passion, valorisée socialement

Des orientations politiques et des choix stratégiques clairs et ciblés, qui définissent des axes d'excellence à long terme, pour tous, et soutenu par des financements et actions volontaristes

Une structure sociale en réseau : création de liens lors du service militaire, réseaux interpersonnels très développés dans un pays où tout le monde se connaît, rôle clé joué par une diaspora mondiale qui ouvre l'accès à des financements et marchés internationaux.

Où en êtes-vous dans votre organisation en termes de maturité et de déploiement de ces ingrédients d'écosystèmes favorables à l'émergence de l'innovation ? Évaluez votre contexte grâce au tableau ci-dessous, en cochant les cases qui vous caractérisent.

Dans notre organisation, les dimensions ci-dessous sont...	... peu présentes ?	...présentes, mais peuvent être améliorées ?	... fortes ?
Diversité			
Connexions			
Densité élevée			
Intensité (motivation intrinsèque des acteurs)			
État d'esprit entrepreneurial			
Choix stratégiques clairs et ciblés			
Structure sociale en réseau			

2 - Quels principes de management et de GRH déployer pour susciter ces émergences ?

L'identification des composantes de l'émergence de l'innovation, observées au niveau « macro » d'un pays, nous paraît porteuse d'inspirations et de réflexions intéressantes pour l'entreprise, à un niveau « micro », et plus particulièrement au niveau du management et de la GRH. Pour favoriser l'innovation, n'y a-t-il pas un terreau favorable en termes de principes managériaux et de gestion humaine à cultiver à l'intérieur même des organisations ? Comment susciter en interne l'esprit d'innovation que l'on trouve en Israël ? Nous proposons ici un second niveau à notre grille de lecture, qui décline certains principes de management et de GRH qui peuvent être propices pour créer une dynamique « d'Israël inside ».

Travailler en mode écosystème : l'innovation se développe au sein de systèmes ouverts, regroupant des individus différents, en interactions fortes et fréquentes au sein de réseaux et collectifs de travail transversaux qui savent coopérer.

Créer le sens de l'urgence (« *burning platform* »), pour mobiliser les parties prenantes internes et externes autour d'un enjeu porteur de sens et partagé, avec une pression exprimée à un niveau qui permet de stimuler sans pour autant paralyser.

Gérer finement le rapport au temps : cet équilibre nécessaire aux comportements proactifs se retrouve au niveau de la gestion des rythmes, entre court terme et long terme, exploration et exploitation, innovation et productivité.

Construire un narratif fédérateur : mobiliser des marqueurs symboliques qui ponctuent la trajectoire d'un projet porteur de sens pour l'entreprise, en puisant dans son histoire, ses réussites passées, ses valeurs, ses figures emblématiques et qui stimule les énergies pour en écrire les futurs chapitres.

Valoriser des comportements d'intra- et d'entrepreneuriat, à base de prise d'initiatives, de remise en cause, d'acceptation du risque et de l'erreur, de responsabilisation, de communication simple, horizontale et directe (voire parfois sans filtre), d'alignement entre le « dire et le faire ».

Former aux méthodes et outils de l'innovation : bien évidemment, l'état d'esprit et les comportements souhaités sont d'autant plus déployables qu'ils s'appuient sur la maîtrise de méthodologies spécifiquement dédiées à l'innovation et qui devraient faire partie des fondamentaux de la formation pour tous : idéation, *design thinking*, *design fiction*, gestion de projet d'innovation...

Les dirigeants et les managers de votre organisation agissent-ils en « jardinier » pour créer ce terreau humain duquel peuvent pousser et s'épanouir les graines de l'innovation ? Évaluez votre contexte grâce au tableau ci-dessous, en cochant les cases qui vous caractérisent.

Dans notre management, les pratiques ci-dessous sont...	... peu présentes ?	...présentes, mais peuvent être améliorées ?	... fortes ?
Travailler en mode éco-système			
Créer le sens de l'urgence			
Gérer finement le rapport au temps			
Construire un narratif fédérateur			
Valoriser intra et entrepreneuriat			
Former aux méthodes et aux outils de l'innovation			

3 - Des pistes pour s'appuyer et gérer autrement les talents

Comprendre les caractéristiques d'un écosystème d'innovation, poser des principes managériaux et humains qui sont propices à son développement : voilà donc les deux premiers niveaux de notre grille de lecture. Reste bien évidemment à traduire ces principes sous la forme de pratiques concrètes ancrées dans les systèmes opérationnels de gestion des ressources humaines et des talents. Nous proposons ci-dessous quelques pistes d'action, à la lumière des observations effectuées dans les entreprises israéliennes.

Susciter la diversité au-delà du recrutement. S'assurer d'un *sourcing* qui alimente l'organisation en compétences, expériences et profils divers, mais surtout s'atteler à savoir mobiliser et faire exprimer cette richesse potentielle en continu, au travers de pratiques et dispositifs qui créent de la transversalité : projets, binômes, mentorat, *shadow comex*...

Détecter les talents personnels en continu. Il est impressionnant de voir le système de détection et d'orientation des talents mis en place au niveau de toute la jeunesse en Israël. Dans l'entreprise, s'intéresser de façon fine aux personnes au-delà des CV, et identifier des domaines de compétences ou d'appétence parfois non exprimés, peuvent permettre d'imaginer de nouvelles fonctions, rôles ou ajustements organisation-

nels dans lesquels les valeurs ajoutées de chacun seraient mobilisées au profit de tous.

Diversifier les formes d'apprentissages. Le discours sur la reconnaissance et la valorisation des erreurs reste encore souvent démenti par les faits au sein de nombreuses organisations. Dans un monde où l'incertitude domine, les expérimentations par essais-erreurs, l'importance accordée aux *debriefings* et retours d'expérience, les échanges entre pairs pour favoriser les apprentissages croisés, sont quelques exemples concrets qui nourrissent, quand ils sont répétés et valorisés, une véritable culture d'apprentissage collectif.

Favoriser les carrières non linéaires. Encourager la mobilité interne voire externe, pour multiplier les expériences, les échanges avec des mondes différents et entraîner les collaborateurs à la remise en cause et l'agilité techniques (acquisition de nouvelles compétences) et mentales (évolution des schémas cognitifs et représentations). Les profils de « slashers » (multi-activités) sont aussi des moyens d'apporter une richesse issue de différents environnements.

Développer le collectif au travers de temps forts partagés. Il est frappant de constater dans les entreprises israéliennes l'importance du travail au sein de collectifs, issue du fonctionnement en équipes commando lors de la période militaire. Solidarité, appartenance, esprit d'équipe sont au cœur de la réussite des projets et des *start-ups*... Le sens de la fête (très présent à Tel Aviv notamment, mais qui s'exprime aussi dans des fêtes religieuses) symbolise le besoin de créer des temps forts collectifs, porteurs d'identité, d'appartenance dans un environnement hostile.

Quelles sont les pratiques concrètes de GRH qui existent dans votre entreprise – ou qui pourraient exister demain - et qui suivent ces différentes pistes, en les adaptant aux spécificités de votre propre contexte ?

Ces pratiques...	... existent déjà au sein de notre organisation...	... ou pourraient être mises en place
Susciter la diversité au-delà du recrutement		
Détecter les talents personnels en continu		
Diversifier les formes d'apprentissages		
Favoriser les carrières non linéaires		
Développer le collectif au travers de temps forts partagés		



Références

Capron E., Sagot-Duvouroux D., Suire R. (2021), Anatomy of a Techno-Creative Community – The Role of Places and Events in the Emergence of Videomapping in Nantes, *European Planning Studies*, 2021.

Chouteau M., Forest J. et Nguyen C. (200), « Examen des liens croisés entre innovation et récit », *Artefact* [En ligne], 16, mis en ligne le 15 juin 2022 : <http://journals.openedition.org/artefact/11863> DOI : <https://doi.org/10.4000/artefact.11863>

Cohendet P., Simon L., Mehouchi C., « From business ecosystems to ecosystems of innovation: the case of the video game industry in Montréal », *Industry and Innovation*, vol. 28, no 8, 2021, p. 1046-1076.

Cyert R., March J. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Englewood-Cliffs, NJ : Prentice Hall.

David G. (2012), « Contribution à l'étude du slack organisationnel : le cas des dépenses d'investissements dans une grande entreprise industrielle », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2 (n° 254), p. 59-68.

Defélix C., Gosselin A. et Mazzilli I. (2015), « Articuler les politiques de GRH avec les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°96, avril-mai-juin 2015, p. 60-72.

Galindo G. (2021), « Et si la crise permettait à la GRH de devenir durable ? », ESCP Impact Paper No 2021-05-FR.

Maital S. (2022), "Innovation management", Sage

Martin V., Flanagan T., Vogus T., Chênevert D. (2023), « Sustainable employment depends on quality relationships between supervisors and their employees on the autism spectrum », *Disability and Rehabilitation*, 45:11, 1784-1795, DOI: 10.1080/09638288.2022.2074550

Picq T. (2003), « Quelles sont les conditions RH propices à l'émergence d'innovations ? Réflexions à partir de l'analyse comparée de clusters de haute technologie », *Actes du 14^e Congrès de l'AGRH*, Grenoble, novembre.

Suire R. (2013), « Innovation, espaces de co-working et tiers-lieux : entre conformisme et créativité », working paper 2013-08, Université de Rennes 1.

Le Code de la propriété intellectuelle, n'autorisant aux termes de l'article L122-5 2° et 3° alinéa, d'une part, que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement des auteurs ou des ayants droit ou ayants cause est illicite » (article 122-4).

Toute représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



