IMRI CERCLE DE L'INNOVATION
Fondation Paris-Dauphine

Au sein de la Fondation Dauphine, l'IMRI (Initiative pour le Management de la Recherche et de l'Innovation) est une plateforme collaborative Université - Entreprises dédiée à la recherche sur l'innovation.
L'IMRI comprend **un Cercle de l'Innovation**, qui réunit enseignants-chercheurs et entreprises, autour des questions de management de l'innovation.

La Quadrature du Cercle

Newsletter #1

IMRI - Cercle de l'innovation | Février 2014

EDITO

L'innovation, bien sûr, tout le monde en parle. En long, en large, en travers, en carré, en diagonale, en spirale… Nous avons décidé d'en parler en Cercle !
Il y a tellement de façons de perdre le potentiel d'idées innovantes ! Entre les freins cognitifs – la difficulté de penser différemment – et les jeux politiques – les rivalités pour les ressources – comment oser travailler sur des idées en rupture ? C'est un peu « la quadrature du cercle ». Et pourtant, on innove !

L'innovation, ça fait gamberger ! L'innovation d'aujourd'hui est « reverse », « frugale », « open ». Sur le plan théorique comme en pratique, c'est passionnant : que se passe-t-il dans le cerveau d'un concepteur lorsqu'il s'apprête à produire un concept innovant ? Et quand ils sont plusieurs concepteurs ? Comment s'organiser pour innover ? Comment « manager l'innovation », non pas au sens si courant de « gérer l'innovation une fois qu'elle existe » (dans ce cas l'innovation, ce serait la chose innovante qui sort des cerveaux des concepteurs et qu'on doit ensuite gérer), mais au sens de « manager le processus même de génération de concepts à potentiel d'innovation », ce que l'on appelle classiquement – mais c'est très réducteur – la phase d'idéation ?

Innover, c'est bousculer, puis réaligner, la stratégie de l'entreprise, l'identité des objets qu'elle conçoit et commercialise, et ses compétences - cœur, nécessairement en évolution, sinon en rupture. C'est revitaliser des réseaux de veille. C'est nouer des partenariats inédits, avec des chercheurs, avec des organisations d'autres secteurs. C'est se donner une chance de rompre avec des dispositifs, des pratiques, des réglementations sclérosants.
C'est aussi innover sur le social, le territorial. C'est innover en management…

Le Cercle de l'Innovation est né du souhait de concrétiser plusieurs années de collaboration étroite entre Dauphine et un certain nombre d'entreprises et de laboratoires partenaires de recherche. La recherche en management est, par essence, partenariale : cent vingt ans d'histoire du management montrent que les grandes innovations managériales – y compris le fait que le management lui-même soit devenu un champ d'innovation – sont le fait d'entrepreneurs et de managers, souvent en collaboration avec des chercheurs académiques. Le Cercle perpétue ainsi une longue tradition de *collaborative research in management*, portée par des laboratoires de recherche de PSL (Paris Sciences et Lettres) comme DRM (Dauphine Recherches en Management) ou le CGS (Centre de Gestion Scientifique de Mines Paristech).

C'est aussi dans cet esprit qu'avait été créé en 1993 l'IMRI (Institut pour le Management de la Recherche et de l'Innovation), par l'Université Paris-Dauphine et le CEA, à l'initiative, entre autres, de Michel Poix, qui en a été longtemps le Délégué Général, et qui nous accompagne aujourd'hui sur le Cercle de l'Innovation.

L'IMRI a évolué pour rejoindre la Fondation Dauphine sous le nom d'Initiative pour le Management de la Recherche et de l'Innovation. Le Cercle de l'Innovation est, au sein de la Fondation Dauphine, une création du « nouvel IMRI ».

Le Cercle a été créé en février 2013 et officiellement lancé le 3 juillet de la même année. Son développement ne fait que commencer… Nous avons beaucoup de projets innovants dans les cartons !

Albert David
Directeur Scientifique du Cercle de l'Innovation

Le Cercle de l'innovation

PARTENAIRES ENTREPRISES

TAKT
Yvon Bellec, Directeur,
Club Management & Marketing
Bernard Blanc, Président,
Merck Millipore
Daniel Darbouret, Directeur R&D Innovation,
GRTgaz
Marie-Eve Defauwe, Directeur projets Innovation,
MNM Consulting
Nicolas Monomakhoff, Directeur Général,
STS Associés
Patrick Morin, Directeur,
Groupe REUNICA
Arnaud Muret, Directeur de la performance,
DS Services (Groupe Sofaxis)
Pierre Souchon, Directeur Général Délégué,

CHERCHEURS ASSOCIES

Emilie Canet, DRM M-lab, Université Paris Dauphine
Sébastien Damart, Université de Rouen
Karine Fabre, DRM MOST, Université Paris Dauphine
Sophie Hooge, CGS - Mines ParisTech
Anthony Hussenot, DRM M&O, Univ. Paris Dauphine
Béatrice Parguel, DRM Ermès, CNRS Univ. Paris-Dauphine
Serge Perrot, DRM M&O, Université Paris Dauphine
Jean-Claude Petit, Directeur du développement de PSL et des relations institutionnelles à Dauphine. Ancien Directeur des Programmes du CEA
Michel Poix, Ancien Directeur de l'IMRI - Université Paris Dauphine

Mercredi 3 juillet 2013, en présence des entreprises partenaires et chercheurs associés, le Cercle de l'innovation a été officiellement lancé par **Albert David**, Professeur à l'Université Paris Dauphine et directeur scientifique du Cercle, et **Aline de Salinelles**, directrice de la Fondation Dauphine.

La conférence inaugurale
Innover en management : histoire et défis

On connaît bien les grandes innovations de produit (la lampe à incandescence, le post-it) ou de service (le libre service, le « satisfait ou remboursé ») mais on connaît moins les grandes innovations de management. Même les managers contemporains, pourtant formés à la gestion et à la direction des organisations, semblent bien mal connaître l'histoire du management, et encore moins la généalogie des systèmes de management qu'ils utilisent aujourd'hui !

Curieusement, l'innovation managériale est à la mode. Des revues académiques et professionnelles consacrent des dossiers à la question : l'innovation managériale marquerait la nouvelle frontière de la performance des organisations. La rente d'innovation liée à la conquête d'un monopole provisoire serait désormais davantage liée à une « avance managériale » qu'à des avances technologiques ou marketing sur des gammes de produits et de services.

" L'innovation managériale est à la mode "

Or l'importance de l'innovation managériale n'est pas nouvelle. Prenons cinq exemples parmi les plus marquants de l'histoire du management : *l'organisation scientifique du travail (Taylor, années 1895-1915), l'effet Hawthorne (Mayo, 1926 à 1933), l'action research et les méthodes de changement centrées sur la dynamique des groupes (Lewin, années 40), les techniques de recherche opérationnelle (mathématiciens et physiciens anglais, fin des années 30), le management par objectifs et auto-contrôle (Drucker, fin des années 40 et début des années 50).* L'analyse de leur nature et de leur histoire montre bien quelle est la logique générale de l'innovation en management, qui sont les innovateurs, et quels raisonnements de conception ils adoptent : loin des caricatures que l'on retient souvent faute de connaissance historique sérieuse, on voit que ces innovations sont nées de collaborations étroites entre des managers, des chercheurs, des consultants. On voit aussi à quel point ces innovations relèvent, à l'époque, d'une approche progressiste et quels idéaux d'organisation, voire de société, accompagnent les concepteurs : l'harmonie des relations entre patrons et ouvriers chez Taylor, ou la réconciliation, pour Drucker, entre logique capitaliste et logique de la corporation. Que tirer de l'histoire ? Un éclairage irremplaçable sur le management d'aujourd'hui, d'abord : que les entreprises d'aujourd'hui qui utilisent des systèmes de management par objectifs sachent de quelle façon Drucker – consultant et professeur de management - et Smiddy – vice-président de General Electric – ont inventé le « management par objectifs et auto-contrôle », est tout à fait nécessaire !

Remarquons, d'ailleurs, que si nous en savons autant sur l'histoire du management, c'est qu'elle a été documentée, y compris par ses acteurs, qui ont écrit sur leurs inventions et sur leur philosophie du management : veillons à notre tour à documenter les innovations managériales d'aujourd'hui…

" On est encore loin d'une véritable R&D en management "

On peut aussi tirer d'une approche généalogique de l'innovation managériale des enseignements utiles pour l'avenir. Ce que sera une entreprise en 2050 est en grande partie inconnu aujourd'hui, mais le chercheur ou le manager historiens-généalogistes sont bien placés pour participer à sa conception ! Les processus d'innovation managériale, loin d'être seulement la fabrique des outils qui équipent les organisations, sont une partie des leviers de transformation des modèles d'action collective. On est encore loin d'une véritable « R&D en management ». Mais des recherches et expérimentations récentes – notamment celles qui vont être menées au sein du Cercle de l'Innovation - montrent l'intérêt qu'il y aurait à combiner régime de conception systématique et régime de conception innovante pour élaborer, collectivement, un management plus à la hauteur des enjeux contemporains.

ACTUALITES

Le Cercle à Cargèse

Du 25 au 28 septembre dernier, c'est à l'Institut d'Etudes Scientifiques de Cargèse (IESC), dans un cadre propice aux échanges et à la réflexion, que les partenaires entreprises et chercheurs membres du Cercle de l'innovation, se sont réunis pour leur premier séminaire de réflexion scientifique et de prospective stratégique.

Les travaux du Cercle, lors de ce séminaire à Cargèse, ont eu pour objectif d'élaborer le programme de recherche du Cercle pour l'année à venir. A partir de situations de management problématiques issues de l'expérience des managers et des chercheurs présents, le Cercle a fonctionné en groupes de créativité pour explorer de façon raisonnée le potentiel d'innovation de ces situations. Ce sont ainsi près d'une vingtaine de problèmes concrets à fort potentiel de recherche qui ont été mutualisés, et à partir desquels le groupe a retenu, en synthèse, trois grandes directions, autour des questions de gestion de l'expertise, de financement des projets d'innovation et d'acquisition des capacités et d'une organisation de l'innovation. Les principales actions à suivre seront l'expérimentation, à partir des thèmes retenus lors du séminaire, d'une plateforme de conception innovante en management (c'est-à-dire un protocole collectif d'invention raisonnée de méthodes et modèles de management innovants) et le lancement du séminaire "Innover en management", en association avec DRM M-Lab, l'équipe de recherche de Dauphine Recherches en Management (UMR CNRS 7088) en "appui rapproché" du Cercle. Des projets d'écriture d'articles pour des revues académiques ont été retenus, ainsi que des programmes d'expérimentation en entreprise faisant collaborer une partie des membres du Cercle.

Ce séminaire a été unanimement apprécié par les participants et une nouvelle session est prévue en 2014.

Cycle de séminaires 2013-2014
Innover en Management

Le Cercle de l'innovation vous donne rendez-vous tous les deux mois à l'Université Paris-Dauphine, pour des séminaires sur le thème "innover en management".

Le séminaire "Innover en management", conjointement organisé par le Cercle de l'Innovation et DRM M-Lab, a pour objectif central de discuter d'innovations de management concrètes. "Discuter" signifie, dans la logique de la recherche scientifique en management, témoigner, analyser, critiquer, et contribuer à inventer. Les managers, consultants ou chercheurs qui seraient ou penseraient être "inventeurs de management" seront donc invités à présenter leur invention (donc un outil, une technique, un dispositif, une méthode, un protocole, un modèle...), à différents stades possibles de conception: il peut s'agir du repérage d'une situation problématique qui appellerait de l'innovation managériale, ou au contraire d'une méthode déjà inventée et effectivement mise en œuvre. Le séminaire mettra l'accent sur l'exposé des méthodes (principes et logique concrète), l'histoire de leur invention, leur généalogie technique par rapport à l'histoire du management et le degré d'innovation qu'elles portent.

Deux séances ont eu lieu fin novembre 2013 et début janvier 2014 :

'Le dialogue de management de terrain: source ou relais d'efficacité ?' *par Nicolas Monomakhoff (MNM Consulting) et Pierre Souchon (DS Services, Sofaxis).*

'La démarche sociotechnique de design organisationnel: méthodes et perspectives' *par Patrick Morin (STS Associés).*

Plus d'infos sur http://www.imri.dauphine.fr

LA CHRONIQUE

Modernité du concept d'intégration en management

En 1924, dans un de ses ouvrages de référence, **Mary P. Follett**, philosophe et auteure pionnière du management, introduit le concept d'intégration pour désigner un mode de traitement des conflits. Supérieure au compromis ou à la domination, l'intégration est un processus créatif de recherche de solutions, qui permet de satisfaire les points de vue de tous et de valoriser ainsi les différences de chacun. Le concept n'est pas uniquement une contribution à la psychologie sociale, même si généalogiquement, il est, chez Follett, une labellisation d'un certain type de processus de groupe, décrit dans un précédent ouvrage, de sciences politiques.

" L'intégration est un processus créatif "

L'intégration permet à Follett de décrire un type de leadership, diffus et partagé conférant au manager une place spéciale dans l'organisation. Il n'est ni au centre ni au sommet, mais il est le concepteur des relations transverses et des diapositifs qui permettent de capitaliser sur l'expérience de chacun. Ici, d'une certaine façon, C.I Barnard rejoint Follett lorsqu'il indique voir dans le manager le personnage clef de la sécurisation des processus de coopération dans les organisations.

Il y a derrière le concept d'intégration une posture de management fondée d'une part sur la décentralisation et l'autonomisation des éléments qui composent les organisations et d'autre part sur les nécessités de donner de l'unité et de la cohérence dans le fonctionnement de l'organisation. Que la filiation avec les travaux de Follett soit explicite ou non, nous trouvons de nombreuses contributions au management qui ont repris cette posture : citons sans être exhaustif l'intégration/différenciation de Lawrence et Lorsch (1967) ou encore le management par objectif et auto contrôle de Drucker (1964).

Aujourd'hui encore, le concept d'intégration est très présent dans la littérature en management, surtout pour désigner ces démarches de restauration ou de préservation de la cohérence des systèmes qui composent les organisations et des mécanismes de coordination mis en œuvre.

La frontière semble fine entre préserver l'unité et la cohérence et conformer les comportements pour plus d'homogénéité dans les pratiques de management. Or, Follett fait bien la distinction suivante : l'unité ne signifie pas plus d'uniformité. Dans l'idéal le management intégratif conduit à donner à chaque sous systèmes de l'organisation la conscience d'une interdépendance constante entre tous les sous systèmes et du partage d'une seule situation (la situation totale). La coordination n'est plus affaire de mécanismes incitatifs ou de standardisation.

Mary P. Follett
Portrait par Cornelia P. Atchley, 2002

Aujourd'hui, le concept d'intégration interroge les nouvelles pratiques de management dans un univers où l'informel trouve une place accrue notamment en lien avec les technologies du web 2.0. L'émergence de liens transverses inédits est favorisée dans les réseaux sociaux. On sait la subtilité à laisser faire l'émergent sans le contrôler mais en permettant à l'organisation d'en tirer les fruits. Le manager intégratif est nécessairement au cœur de ces réseaux, animateur mais non nécessairement initiateur, régulateur mais non nécessairement contrôleur. Une façon de rendre visite à nouveau à Mary P. Follett.

" Follett fait bien la distinction suivante: l'unité ne signifie pas plus d'uniformité "

Sébastien Damart
Chercheur associé au Cercle de l'innovation

Des membres du Cercle sont impliqués dans le projet **"Lien social, habitat et situations de fragilité dans la ville innovante de 2030" (LISOHASIF)** soutenu par l'Agence Nationale de la Recherche, qui a démarré en mars 2013, pour deux ans.
Ce projet réunit trois laboratoires universitaires (Dauphine Recherches en Management, le NIMEC de l'Université de Rouen et l'IRG de l'Université Paris-Est) ainsi que l'IMRI de la Fondation Partenariale Dauphine et le groupe de protection sociale Réunica.

En remontant aux fondamentaux (le lien social, la ville), en nous projetant en 2030 dans un univers urbain que l'on voudrait innovant, et en utilisant des méthodes inspirées des théories et des pratiques contemporaines de la conception innovante (théorie C/K et ateliers DKCP), nous allons à la fois contribuer à renouveler la façon de poser la question des liens entre habitat et situations de fragilité et tenter de concevoir des services et, plus largement, des façons de vivre ensemble, qui soient innovants.

Cinq séances dites de "mutualisation des expertises", ouvertes au public ont eu lieu à l'Université Paris Dauphine en 2013.

Ces journées ont été consacrées aux concepts de **Fragilité**, d'**Habitat**, de **Ville innovante**, de **nouvelles solidarités** et enfin aux **déterminants du lien social en 2030.**

L'IMRI partenaire d'un projet ANR

A LIRE, A VOIR, A ENTENDRE

Lire…

Innover en management
Emilie Canet et Albert David
L'état des entreprises 2014
pp. 95-105
Edition La découverte - Collection **Repères** n°628
janvier 2014

Innovations managériales en établissements de santé - Vers un management "intégratif"
Sébastien Damart
Editeur : EMS - Collection : Versus
2013

La place des chercheurs dans l'innovation managériale
Albert David
Revue Française de Gestion
Article vol. n°235, - pp.91-112
juin 2013

Ecouter…

Réécouter les 2 premières séances du séminaire Innover en management sur France Culture Plus
Le dialogue de management de terrain : source ou relais d'efficacité?

La démarche sociotechnique de design organisationnel: méthodes et perspectives

France Culture Plus

Evénement en partenariat avec : France Culture plus le webcampus

EN 3 QUESTIONS...

Marie - Ève DEFAUWE
Directrice de l'innovation, GRTgaz

Partenaire du Cercle de l'innovation

GRTgaz construit, exploite et développe le réseau de transport de gaz naturel en France à haute pression sur la majeure partie du territoire national. GRTgaz livre le gaz naturel que lui confient ses clients, à destination des points de consommation directement raccordés au réseau de transport. Avec plus de 32 000 km de gazoducs et 26 stations de compression, GRTgaz investit chaque jour pour transporter le gaz naturel dans les meilleures conditions de sécurité et de fluidité, et renforcer la sécurité d'approvisionnement en donnant accès à des sources toujours plus diversifiées.

1. Vous êtes Directrice de l'Innovation de GRTgaz, une entreprise qui gère les grands points d'approvisionnement en gaz du territoire français. Peut-on encore innover dans ce domaine ?

Bien sûr ! L'un des facteurs les plus importants dans cette dynamique d'innovation a été l'écoute des différentes parties prenantes.

Comme toute entreprise, GRTgaz a le souci d'être à l'écoute de ses clients. La concertation avec les utilisateurs du réseau de gaz s'est traduite ces dernières années par des investissements importants dans les infrastructures de gaz, encadrés par l'autorité de régulation, pour créer en France des places de marché attractives. Les expéditeurs de gaz ne s'y trompent pas, ils sont désormais plus de 110 à utiliser les services de GRTgaz et notamment des industriels qui trouvent dans ce sourcing le moyen de renforcer leur compétitivité.

Mais, GRTgaz, de par ses missions de service public, se doit plus généralement d'être à l'écoute des territoires pour accompagner son développement et étudier des solutions nouvelles, facteurs de progrès sur le plan environnemental, social ou économique. En particulier, l'innovation pour GRTgaz constitue un levier nécessaire à la réussite de la transition énergétique avec l'introduction progressive des gaz renouvelables. Comme GrDF, principal distributeur de gaz en France, nous faisons évoluer nos ouvrages pour accueillir du biométhane issu de la méthanisation des déchets. Nous venons d'ailleurs de signer notre premier contrat de raccordement pour une injection dès 2015.

A plus long terme, le défi majeur que nous devons relever réside dans le stockage de l'électricité d'origine renouvelable excédentaire ; c'est le Power to gas. L'objectif consiste à transformer cette énergie non consommée par électrolyse de l'eau pour l'injecter dans les réseaux de gaz soit sous forme d'hydrogène, soit sous forme de méthane de synthèse ($H_2 + CO_2$). En coopération avec des partenaires, nous prendrons des initiatives dans les prochains mois pour construire un prototype d'électrolyse et d'injection d'hydrogène.

Le processus d'innovation possède plusieurs caractéristiques. L'innovation est d'une part un engagement de l'entreprise. Or, GRTgaz a intégré l'innovation dans son projet stratégique.

Elle est d'autre part un levier de différenciation. GRTgaz s'est ainsi démarquée en étant la première entreprise française à mettre en place un partenariat avec le Fonds de Dotation pour la Biodiversité. Cet organisme aide les communes à établir un atlas de la biodiversité sur leur territoire.

L'innovation demande également une transformation culturelle au sein de l'entreprise. Il a fallu notamment faire prendre conscience aux décideurs que l'engagement pour le biogaz n'est pas seulement environnemental. Le biogaz est en effet un élément de l'économie circulaire qui prône de diminuer la pression sur les ressources en les économisant, par le recyclage mais pas seulement. Dans un contexte de raréfaction de ces ressources, l'économie circulaire est une question de survie à long terme et un facteur de paix pour l'humanité car de ces pénuries naissent régulièrement les conflits.

Par ailleurs, l'innovation nous amène à enclencher des ruptures. Enfin, elle induit aussi un changement de regard.

2. Vous citez des transformations importantes, tant sur l'énergie elle-même que sur ses modes de production et de distribution. Cela suppose-t-il aussi d'innover dans les façons de manager ?

Vouloir innover à tout prix peut sembler être la « danseuse » de la Direction ou du Comité de Direction. Mais il s'agit avant tout d'un positionnement managérial, d'une volonté farouche de mettre au cœur des équipes une nouvelle manière de fonctionner.

Distiller auprès des collaborateurs la culture de l'innovation, de la créativité et organiser cette collecte est un enjeu majeur.

Innover est bien l'affaire de culture interne, de personnes, de méthodes et d'outils. L'innovation ne se décrète pas mais s'organise et se manage. Elle doit donc être pilotée par les managers et doit être palpable au quotidien. Chaque équipe, chaque service doit se sentir partie prenante et acteur du processus d'innovation.

Ainsi, pour animer et motiver les équipes, les managers doivent s'approprier de nouvelles façons de travailler avec une bonne dose d'anticonformisme !

3. Qu'attendez-vous de la participation de GRTgaz au Cercle de l'Innovation ?

Dans notre écosystème de l'innovation, le Cercle est une ouverture vers le monde, vers ces nouvelles façons de manager...

Le Cercle de l'Innovation rassemble des entreprises et des talents, venant du monde de l'entreprise ou de l'universités. Cette diversité permet de partager nos difficultés souvent communes et de croiser nos regards, de nous enrichir des expériences des autres.

Nous lançons ensemble, GRTgaz et le Cercle de l'Innovation, un projet « Innovation managériale » à la Direction Commerciale. Ce « lab » aura pour objectif d'éprouver de nouveaux modèles de management en partant de problèmes opérationnels concrets (difficultés à faire aboutir les projets rapidement, peu de mobilisations des salariés sur des sujets « à risques », ancrage dans les habitudes de travail...). www.grtgaz.com

AGENDA

Cycle Séminaires Innover en Management

Mardi 11 mars de 8h30 à 10h30,
Financer l'incertain : entre valeur et engagement
Sophie Hooge (CGS - Mines Paris Tech) et Michel Poix (Université Paris Dauphine)

Mercredi 14 mai 2014 de 17h à 19h
Le meilleur expert: définition, qualification et sélection
Albert Meige (Directeur, PRESANS)

Mercredi 09 juillet de 8h30 à 10h30,
Créer une organisation favorable à l'innovation de rupture dans un contexte de lancement continu de nouveaux produits
Daniel Darbouret (Directeur R&D, Merck - Millipore)

Autres événements en partenariat

Jeudi 03 avril de 18h à 20h, Université Paris Dauphine, Amphi. 8
Concevoir l'innovation : la R&D est-elle l'unique clé ?
Conférence du Master MTI (Management de la Technologie et de l'Innovation)

Mardi 08 avril de 08h30 à 10h30, Université Paris-Dauphine, Salle A 709
Les Managers atypiques: 52 entretiens pour mieux les comprendre!
Conférence en partenariat avec Co-évolution et l'Université Paris-Dauphine

Toutes les infos : www.imri.dauphine.fr & www.fondation.dauphine.fr

Direction scientifique #Albert David
Coordination #Stéphanie Pitoun
IMRI - Cercle de l'innovation, Fondation Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris cedex 16
Tel : 01 44 05 42 92 – e-mail: stephanie.pitoun@dauphine.fr
www.imri.dauphine.fr & www.fondation.dauphine.fr