



POURQUOI S'INTÉRESSER À L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Un volet sous-exploité des politiques d'innovations

À la faveur du plan Marshall, le débat sur les politiques d'innovation renaît en Wallonie. À travers les pôles de compétitivité, les mesures politiques visent à renforcer à la fois l'innovation de procédé et l'innovation de produit. Une troisième catégorie doit toutefois être prise en compte : l'innovation organisationnelle. De nombreuses études internationales soulignent que l'innovation dans l'organisation des entreprises, la gestion de la connaissance, l'implication des travailleurs, procure souvent un avantage comparatif décisif. L'innovation organisationnelle renforce aussi la dimension sociale et humaine. Pourquoi est-elle si souvent absente des débats actuels sur les politiques d'innovation ?

A

TROIS CATÉGORIES D'INNOVATIONS

Pour rappel, les innovations de procédé consistent à rationaliser le procédé de production, par exemple à travers l'automatisation, la standardisation, l'économie de matières premières ou de main-d'œuvre. Les innovations de produit consistent à inventer de nouveaux produits ou services, ou encore à diversifier ou personnaliser les produits et services existants.

Les innovations de procédé augmentent la productivité mais elles ont souvent un effet négatif sur l'emploi. En revanche, les innovations de produit contribuent à la création d'activités nouvelles, donc d'emplois nouveaux, avec un effet positif sur la consommation et la croissance. Les innovations de procédé et de produit ne s'excluent pas l'une l'autre, elles peuvent se développer en même temps; c'est alors leur

balance qui déterminera si les effets sur l'emploi, le bien-être et la croissance sont positifs ou négatifs.

Quant au terme "innovation organisationnelle", il désigne à la fois les nouvelles formes d'organisation du travail, les systèmes de gestion des connaissances, les méthodes de mobilisation de la créativité des travailleurs, ainsi que les nouvelles formes de relations entre les entreprises et leur environnement économique.

Dans de nombreuses études sur l'innovation et ses impacts, les innovations organisationnelles sont considérées comme une clé de réussite dans la mise au point de nouveaux produits, de nouveaux services et de procédés plus performants. Lorsqu'il s'agit d'innover dans les services, c'est-à-dire dans des produits immatériels, la dimension organisationnelle est souvent primordiale. Dans tous les cas, la convergence entre innovations technologiques et innovations organisationnelles apparaît essentielle.

B

LE CHAMP DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Le champ de l'innovation organisationnelle couvre notamment les pratiques de travail, la gestion des connaissances et les réseaux de relations des entreprises.

Les nouvelles formes d'organisation du travail comprennent une large gamme de pratiques de travail qui ont pour trait commun de constituer une rupture avec les formes hiérarchiques et tayloriennes, héritées à la fois de l'ère industrielle et de la bureaucratie. Les nouvelles formes d'organisation du travail favorisent le travail en équipe, l'autonomie encadrée, le travail par projet, le temps de travail flexible, l'implication personnelle dans le travail. Elles sont souvent liées à l'introduction de démarches de qualité totale, à la production à flux tendus dans l'industrie et à l'accessibilité 24h sur 24 dans les services. Ces changements sont souvent source de tensions, qui seront d'autant mieux maîtrisées si de nouvelles initiatives de dialogue social accompagnent les nouvelles formes d'organisation du travail.

La gestion des connaissances et des compétences joue un rôle clé dans l'innovation organisationnelle. Elle inclut évidemment l'investissement dans la formation continue du personnel, mais aussi diverses méthodes d'expression, de circulation et de capitalisation du savoir et du savoir-faire accumulés dans une entreprise. Elle couvre aussi l'accès aux sources extérieures de connaissances, à travers des partenariats orientés vers la recherche et le développement. Un double mouvement s'observe, à première vue contradictoire. D'une part, on assiste à une codification croissante des connaissances, à travers des bases de données de problèmes et solutions (par exemple les FAQ, *frequently asked questions*); des systèmes experts; des moteurs de recherche. D'autre part, il y a un regain d'intérêt pour les connaissances tacites, celles qui ne sont pas codifiables, par exemple les compétences relationnelles ou sociales. L'enjeu est de concilier les atouts de la

connaissance codifiée avec la créativité de la connaissance tacite.

Enfin, la notion de réseau, sous diverses acceptions, est au cœur de l'innovation organisationnelle. Il s'agit d'abord d'organiser les relations avec les fournisseurs, les sous-traitants, les équipementiers, les partenaires, les clients, sous la forme de réseaux d'échange plutôt que de liaisons bilatérales à sens unique. Il s'agit aussi de trouver à s'insérer dans des réseaux de coopération pertinents, souvent à l'échelle internationale, ainsi que dans les réseaux institutionnels, notamment pour l'accès au financement public de l'innovation. Il s'agit encore de maîtriser la technologie des réseaux (internet, intranet, extranet) et de leur donner des contenus.

C

COMMENT MESURER L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE ?

La Commission européenne réalise tous les trois ans, dans tous les pays de l'Union, une grande enquête sur l'innovation (CIS, *Community Innovation Survey*), dont elle publie les résultats sous la forme d'un tableau de bord de l'innovation. En Belgique, c'est la Politique scientifique fédérale qui coordonne l'enquête et en publie les résultats, avec la collaboration des ministères régionaux de la recherche et de la technologie en Wallonie, en Flandre et à Bruxelles. L'échantillon belge comporte près de 2800 entreprises. La dernière enquête a été réalisée en 2003, la suivante est en cours.

La plupart des données collectées dans l'enquête CIS portent sur les aspects institutionnels et économiques de l'innovation, dans une optique d'innovation de produit ou de procédé. On y trouve aussi, de manière dispersée, quelques indicateurs utiles pour appréhender certains aspects de l'innovation organisationnelle.

Un premier constat: les entreprises considérées comme innovantes, selon les critères CIS, sont nettement plus nombreuses à avoir mis en œuvre des changements organisationnels que les entreprises non innovantes: 53% contre 30% dans les industries manufacturières, 49% contre

32% dans le secteur des services. Un écart semblable est observé en ce qui concerne les changements dans les formes de management. Cependant, les données CIS ne donnent pas davantage de précision sur les types de changements organisationnels qui favorisent l'innovation.

Un autre indicateur touche indirectement à l'innovation organisationnelle : il s'agit des compétences présentes dans l'entreprise. L'enquête CIS demande, parmi les obstacles à l'innovation, si le manque de personnel qualifié est un facteur important. La réponse est affirmative: environ un quart des entreprises le mentionnent. Dans le secteur des services, le manque de compétences arrive au premier rang des facteurs explicatifs d'innovations retardées ou ayant connu des problèmes. Dans les industries manufacturières, il vient au troisième rang, derrière des facteurs liés au financement de l'innovation.

Il est donc difficile, à partir d'indicateurs tels que ceux des enquêtes CIS, d'en apprendre davantage sur l'innovation organisationnelle. C'est pourquoi il est utile de se tourner vers d'autres types d'enquêtes, centrées sur le changement organisationnel, et d'examiner la corrélation entre celui-ci et l'innovation.



LES ENQUÊTES SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Contrairement à l'enquête CIS, qui est uniformisée sur le plan européen même si chaque pays peut mettre au point un questionnaire plus étendu, les enquêtes sur le changement organisationnel sont souvent menées à l'échelon régional ou national.

Une des enquêtes les plus instructives est celle que STV (Stichting Technologie Vlaanderen) réalise tous les trois ans, à la demande du gouvernement flamand et des partenaires sociaux. Intitulée "Technologie, organisation, travail", elle porte sur les changements technologiques et organisationnels dans les entreprises flamandes. STV a publié récemment une brochure qui résume les tendances des deux

dernières enquêtes (2001-2004). Les recoupements avec le thème de l'innovation organisationnelle doivent être effectués prudemment, car STV s'intéresse à tous les changements dans l'organisation du travail.

Selon STV, le changement organisationnel est beaucoup plus souvent lié à l'amélioration de la qualité des produits ou des services, qu'à l'innovation de produit proprement dite. Toutefois, quand il est mis en œuvre conjointement avec l'innovation de produit, il est efficace dans 72% des cas. Le changement organisationnel permet aussi de mieux utiliser les compétences du personnel (69% des cas) mais la résistance au changement reste un obstacle important: résistance du personnel (40% des cas) ou des cadres (23%). Parmi les nouvelles formes d'organisation du travail destinées à favoriser l'innovation et/ou la qualité, le travail en équipe joue un rôle de plus en plus important.

STV a mis au point un indicateur composite "entreprises orientées vers la compétence", qui rassemble 13 critères relatifs à des formes d'organisation du travail et de gestion du personnel axées sur le développement des compétences. En 2001, 42% des entreprises satisfaisaient au moins à la moitié des critères; en 2004, elles sont 51%.

L'impression qui se dégage de la lecture de l'enquête STV est que le changement organisationnel va de pair avec une amélioration de la qualité des produits et des services, mais que le lien est plus difficile à établir avec les autres variables qui caractérisent une entreprise innovante.

Des enquêtes périodiques sur le changement organisationnel existent également dans d'autres pays européens (Allemagne, Danemark, Grande-Bretagne), ainsi qu'à la Fondation européenne de Dublin pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Les thèmes de ces enquêtes sont toutefois beaucoup plus vastes que l'innovation organisationnelle. La France, de son côté, a mis en place un dispositif d'enquête original, intitulé "Changement organisationnel et informatisation (COI)". Sa particularité est de permettre un couplage statistique étroit entre une enquête auprès des employeurs et une enquête auprès des employés, de façon à tester les mêmes

variables auprès des uns et des autres. L'enquête COI a été réalisée en 1997 et renouvelée en 2006. Un des constats de l'enquête 1997 était que les bénéficiaires de l'innovation organisationnelle, positifs en termes de productivité et de compétitivité, étaient toutefois répartis de manière très inégale entre les différents groupes de professions.

E

LE BESOIN D'ÉTUDES DE TERRAIN

Face à la difficulté de cerner les innovations organisationnelles à travers des indicateurs statistiques, de nombreux travaux se basent sur des études de cas d'entreprises, de branches d'activité ou de technologies particulières. Les études de cas sont des outils appropriés pour comprendre la dynamique de l'innovation et le rôle qu'y joue le changement organisationnel. Elles permettent en outre une approche pluridisciplinaire et une analyse du jeu des acteurs de l'innovation.

Les études de cas proposent souvent des typologies plus fines que le triptyque classique "innovation de produit, de procédé, d'organisation". Ces typologies reposent sur une observation plus minutieuse des processus d'interaction, de créativité, de communication et de décision lors d'une démarche d'innovation.

Pour faire des progrès significatifs dans la compréhension de l'innovation organisationnelle, les études de cas et les indicateurs statistiques devraient être complémentaires. Une amélioration de ces derniers serait une plus-value.

Gérard Valenduc
Patricia Vendramin

d'après un article paru dans La Lettre EMERIT n°47

- Commission européenne, European innovation scoreboard 2004 – comparative analysis of innovation performance, Luxembourg, 2005.
- Delagrangé H., Nieuwe vormen van werkorganisatie: trends 2001-2004, Stichting Technologie Vlaanderen, SERV, 2005 (www.serv.be/stv).
- Greenan N., Walkowiak E., Informatique, organisation du travail et interactions sociales, Documents du Centre d'études de l'emploi (CEE), n° 31, mai 2004 (www.cee-recherche.fr)
- Tableaux de bord de l'innovation (indicateurs issus de l'enquête CIS et autres données):
Europe: www.trendchart.org
Belgique: www.beslpo.be, rubrique "indicateurs R&D et innovation"
Wallonie: indicators.plan.be/indwal.htm



AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE,
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE