

CHAPITRE 5

SE FORMER À L'INNOVATION

La formation initiale et la formation continue doivent permettre à un individu d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires à l'exécution de son métier. Or, l'innovation résulte d'un état d'esprit où se mélangent convictions, expériences personnelles, désir de progresser et curiosité. La question est plus de savoir comment favoriser un contexte aussi bien collectif qu'individuel, propice à l'innovation, plutôt que de savoir comment innover. Il y a alors un large panel de formations disponibles allant de la stratégie que doit adopter une structure, aux outils de gestion de projet d'innovation, en passant par les méthodes de créativité. De nombreux organismes proposent aussi des actions de formation mêlant l'apport de compétences et le suivi de projets concrets. Par exemple, le projet InnovENT-E, porté par des établissements d'enseignement supérieur, des collectivités territoriales et des acteurs du monde professionnel, s'est donné entre autres objectifs de définir un référentiel de compétences destiné aux PME/PMI souhaitant innover.

REPÈRES

Se former à la créativité ou à l'innovation ?

Les formations à l'innovation recouvrent un large spectre. L'objectif de la formation à mettre en œuvre doit donc être clairement établi afin d'en définir le contenu. La première question est de savoir si l'objectif de la formation est de développer la créativité d'un individu ou d'une structure ou de développer les compétences liées au management des projets d'innovation. En effet, dans un premier temps, il peut être nécessaire pour une entreprise de développer un potentiel de créativité et mettre ses salariés dans des conditions optimales de création. Il s'agit alors de formation à la créativité. Dans un second temps, l'entreprise éprouvera le besoin d'acquérir ou de consolider ses compétences lui permettant de structurer son capital innovant. Il s'agit alors de formation à l'innovation.

Si...	... il est urgent de se former à la créativité	... il est urgent de se former à l'innovation
Les difficultés quotidiennes sont vécues comme des problèmes et non comme des défis créatifs	X	
Les collaborateurs proposent peu d'idées nouvelles de produits, services, modes de fonctionnement	X	
Les managers ne favorisent pas un climat et des attitudes propices à la génération d'idées originales	X	
Les collaborateurs utilisent parfois le brainstorming, mais avec un rendement assez faible et des résultats difficiles à exploiter	X	
Les collaborateurs ne connaissent pas d'autres approches que le brainstorming	X	
Les collaborateurs ne connaissent pas les voies d'innovation de l'entreprise ou de leur service		X
Un collaborateur ayant une idée peine à / ne sait pas décrire le processus qui va lui permettre d'expérimenter son idée et de la voir déployée à grande échelle		X
Les modes de reconnaissance de l'innovation ne sont pas explicites dans l'entreprise		X
Les projets d'innovation ne sont pas identifiés comme tels, et leur pilotage n'est pas sous contrôle		X

Source : www.cegos.fr

Former l'individu à l'innovation

La formation à l'innovation d'un salarié va lui permettre d'acquérir les compétences éventuellement manquantes liées au savoir-être, comme l'esprit d'initiative ou l'autonomie, et au savoir-faire. L'innovation est, dans la plupart des cas, un enjeu majeur pour une entreprise. La formation de ses salariés sur ce thème est donc stratégique et doit faire l'objet d'une réflexion approfondie. L'activité d'innovation nécessite un état d'esprit adapté et le choix des personnes à former sur cette thématique doit alors être judicieux et cohérent. Ensuite, les formations à l'innovation balayent un large éventail de compétences. L'entreprise doit donc clairement identifier ses besoins. Ces formations peuvent développer les aspects stratégiques de l'entreprise (développer un business plan, avoir une vision à long terme...), les aspects organisationnels (organiser sa R&D, développer une pratique de gestion de projets d'innovation...), les aspects managériaux (instaurer une culture d'innovation, développer une communication de l'innovation, intégrer le droit à l'erreur...).

Comment et où se former ?

Le premier acte de l'action de formation est la définition de l'objectif. Celui-ci défini, il faut alors faire un choix parmi les nombreux dispositifs proposés. Dans le cas d'une action de formation pour un ensemble de salariés, deux alternatives sont possibles. Il peut s'agir tout d'abord d'une formation sur un ou des modules déjà existants avec éventuellement des

salariés d'autres entreprises. L'autre possibilité est de définir un cahier des charges propre aux besoins identifiés et de construire avec un organisme de formation une action sur mesure. Pour les formations individuelles, les modalités sont aussi nombreuses. Le salarié peut se former au sein d'un organisme de formation. Il peut aussi suivre une formation diplômante plus longue et plus complète qui lui permettra d'acquérir des compétences et de valider sa formation par un diplôme reconnu. Pour exemple, des mastères spécialisés, dont certains en alternance, sont accessibles aux salariés pour une année d'études.

TÉMOIGNAGE



Yann Serreau, Directeur exécutif adjoint, InnovENT-E

L'association InnovENT-E (Innovation pour les entreprises à l'export) a été inaugurée le 24 novembre 2014. C'est une structure collaborative d'ampleur nationale réunissant l'enseignement supérieur et le monde économique. Elle vise à assurer la continuité du projet sélectionné en 2012 par l'Agence nationale pour la recherche (ANR), principal opérateur des actions du Programme d'investissements d'avenir (PIA) dans son volet « Formation » IDEFI (Initiatives d'excellence en formations innovantes).



Quels sont les membres de ce programme ?

Il s'agit tout d'abord d'une mobilisation importante d'acteurs de l'enseignement supérieur qui tiennent à affirmer leur rôle dans le développement économique des territoires. Ces établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont les membres fondateurs (groupe INSA, Université de Lorraine, groupe des UT, groupe CESI) ainsi que les universités de Nantes, du Maine, d'Angers, de Reims Champagne-Ardenne, l'ESIGELEC, l'ICN Business School et l'EPF. Il y a aussi des collectivités territoriales représentées par les régions Bretagne, Centre-Val de Loire, Hauts-de-France, Pays de la Loire et Normandie. Enfin, ce projet ne serait pas légitime sans les acteurs du monde professionnel : l'INPI (L'Institut national de la propriété industrielle), Mov'eo (Pôle de compétitivité en R&D automobile et mobilité) et la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises). Cette constitution permet donc d'avoir une représentativité de trois grandes familles d'acteurs du développement économique : l'enseignement supérieur, les collectivités territoriales et le monde professionnel. Pour finir, ce partenariat permet une présence sur l'ensemble du territoire.

La montée en compétences sur les champs de l'innovation et de l'export semble être une des clés importantes du développement des PME/PMI.

Quels sont les enjeux de ce programme ?

Les enjeux sont multiples. Concernant les entreprises, le constat initial est simple : le développement économique de notre pays passe par une présence accrue de nos entreprises et principalement les PME à l'international. Seule 1 PME/PMI sur 20 exporte (elles représentent seulement 15 % du CA national à l'export) alors que 1 PME/PMI innovante sur 2 est présente à

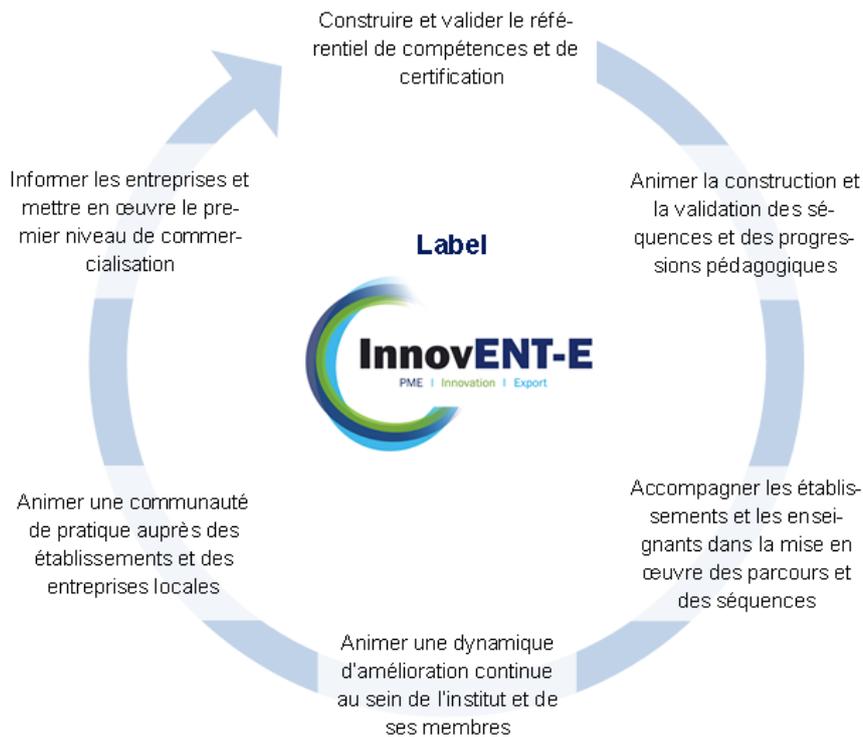
l'export. Leur montée en compétences sur les champs de l'innovation et de l'export semble être une des clés importantes de leur développement, que ce soit par le recrutement de jeunes diplômés spécifiquement formés ou en permettant à leurs salariés d'accéder à ces connaissances et savoir-faire.

C'est aussi pour elles l'occasion d'un rapprochement avec l'enseignement supérieur permettant à chacun de mieux connaître l'autre et d'envisager de nouvelles collaborations. C'est enfin, par retombée, une opportunité d'avancer sur le plan de la transition numérique. Pour les étudiants en formation initiale, l'enjeu est de leur permettre de changer leur regard sur les PME/PMI. En effet, elles sont trop souvent considérées comme peu attractives pour leur future carrière alors qu'elles représentent 98 % des entreprises françaises, 50 % des emplois et une richesse d'activité méconnue.

Comment ces enjeux sont-ils donc traduits en objectifs ?

Les partenaires engagés dans InnovENT-E ont effectivement formalisé leurs objectifs :

- Créer, grâce à une coopération étroite entre PME/PMI et établissements de l'enseignement supérieur, un référentiel national de compétences liées à l'innovation et à l'export ;
- Développer et labelliser, à partir du référentiel, des formations (diplômantes, qualifiantes ou non) orientées compétences, de tous niveaux, destinées à plusieurs types de public (formations initiale et continue), accessibles sous des formes variées (présentiel, hybride, à distance) ;
- Mettre en place un Institut national de formations, InnovENT-E, permettant la promotion et la diffusion des dispositifs créés ainsi que leur développement dans un processus d'amélioration continue, en vue de développer les compétences d'innovation et exports des PME/PMI.



Le premier objectif a été la création d'un référentiel de compétences liées à l'innovation. Ce référentiel est-il destiné à la formation ?

Effectivement, le projet permet de développer de nouveaux outils destinés à former des talents et développer les compétences des salariés pour les orienter notamment vers l'innovation. La réalisation d'un référentiel présentant celles jugées nécessaires pour le développement de l'innovation au sein d'une entreprise facilite l'identification des besoins en formation. A partir d'un diagnostic, l'entreprise pourra alors identifier ses lacunes et ainsi cibler ses besoins de formation. Elle pourra, au final, définir qui former et sur quoi. De façon complémentaire, l'enseignement supérieur pourra développer des formations ciblant ces compétences.

Comment ce référentiel a-t-il été construit ?

La réalisation de ce référentiel est issue d'une vaste enquête menée auprès de PME/PMI et d'experts. En effet, pour être efficace et légitime, ce référentiel doit être le plus représentatif possible de la réalité des entreprises. En analysant ce qui se passe dans de nombreuses PME/PMI, nous avons donc pu définir les compétences que nous jugeons nécessaire au sein de ces structures afin de déployer l'innovation. Ce référentiel est composé de 17 macro-compétences elles-mêmes déclinées en habiletés et en critères d'acquisition (Fig. 1).

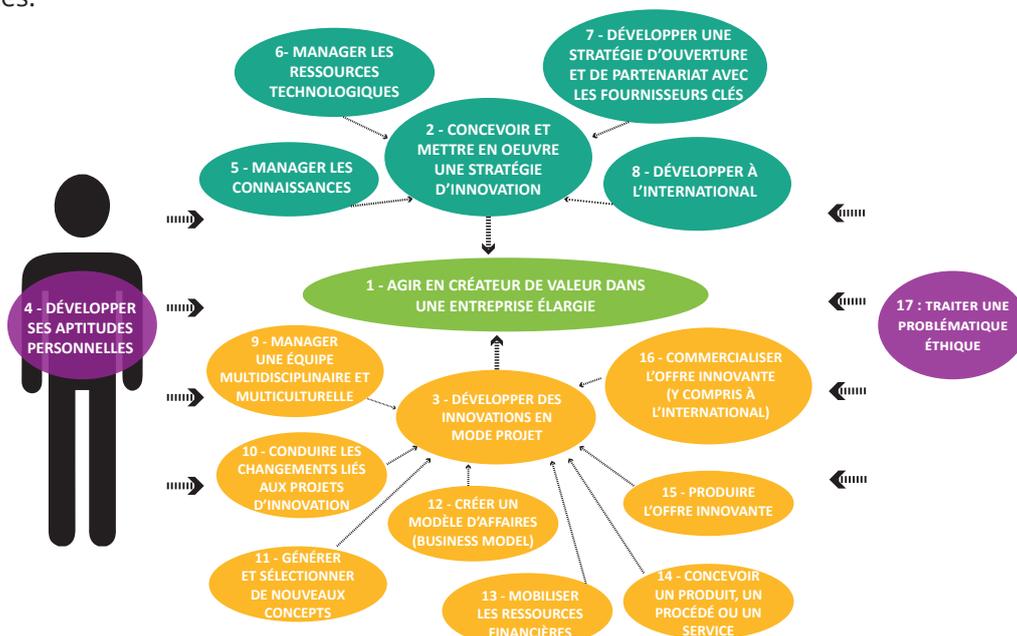


Fig. 1: Ensemble des compétences InnovENT-E (forme réduite). Source : InnovENT-E



Olivier Marchioro, Directeur général, Staphyt et Arthur Boisleux, étudiant en mastère spécialisé, Staphyt

Staphyt est une PME, devenue ETI, créée en 1989. Elle compte désormais 420 collaborateurs répartis en Europe sur 12 pays et 70 stations auxquels s'ajoutent l'Australie et la Nouvelle Zélande. C'est une société leader en prestation de services dans le domaine des agrosociences en Europe et, depuis 2016, en Australasie. Son rôle est l'accompagnement sur mesure des professionnels de la protection, de la nutrition et de l'amélioration des plantes dans le développement et l'homologation de produits adaptés à l'agriculture de demain.

C'est une entreprise en pleine croissance ...

En effet, Staphyt a connu une évolution très rapide avec une croissance de 18 % par an en moyenne. Cette croissance a été possible grâce à notre forte volonté d'innover, une innovation qui est portée par les salariés et encouragée par la direction. Notre organisation répond à cette évolution : elle est agile, adaptée aux besoins variés et en phase avec l'évolution de nos clients.

Pour continuer sur cette dynamique, vous avez donc formé un de vos salariés ...

L'innovation constante est dans nos gènes. Mais nous la pratiquons d'une manière artisanale, empirique. Nous n'avions jusqu'à présent pas de processus dédié à l'innovation. Chacun pouvait apporter un projet et le développer, mais ces projets étaient généralement une charge de travail supplémentaire. Nous avons donc défini notre besoin : pour progresser et développer cet état d'esprit, Staphyt devait se doter d'une structure spécifique à l'innovation. Or, nous n'avions personne en interne capable de développer ce projet d'organisation. Nous avons donc décidé de former un de nos salariés, Arthur Boisleux. Dans le cadre de sa formation, il devait réfléchir à un processus de développement de l'innovation en interne.

Quelle formation avez-vous retenu ?

Notre salarié s'est inscrit à un mastère spécialisé : le Mastère Spécialisé® Manager de l'innovation et le développement d'activité qui est un diplôme co-délivré par les Arts et Métiers et l'école d'ingénieurs du CESI. C'est une formation qui se déroule sur une année en alternance.

Pendant cette année de formation, quels ont été les objectifs d'Arthur en entreprise ?

La mission principale d'Arthur a été d'organiser le développement de l'innovation au sein de notre structure. Ce projet passe par un certain nombre de points qu'il a identifiés comme, le développement de la culture de l'innovation auprès des salariés, améliorer la communication autour de l'innovation, proposer une stratégie de gestion de l'innovation. Sa seconde mission pendant son alternance a été la mise en place et la gestion d'un portefeuille de projets d'innovation. En effet, les projets dans l'entreprise sont suggérés par les salariés. Jusqu'à présent la gestion de ces suggestions était très empirique. Nous avons besoin de structurer cette richesse interne. Pour cela, il faut établir des priorités, suivre une feuille de route validée, calculer les rentabilités prévisionnelles de chaque projet.

Nous avons décidé de former un de nos salariés avec pour objectif de doter l'entreprise d'une structure spécifique à l'innovation.

Quelles ont été les propositions d'Arthur afin de répondre à ces objectifs ?

Arthur est avant tout un salarié de l'entreprise impliqué dans son développement. Il a donc travaillé afin de proposer des actions pérennes au sein de Staphyt. Sa principale initiative a été de créer une cellule innovation dont il assure le fonctionnement en tant que responsable. Cette cellule désormais bien identifiée par les salariés est le point de passage de toute idée innovante. Avec le porteur d'idée, le projet est analysé et, s'il est convaincant, il est ensuite développé. Une autre initiative d'Arthur est d'avoir développé un réseau de communication (Social Network) en interne. Cela facilite la communication, cela permet de mettre en relation des personnes dont les fonctions au sein de l'entreprise font qu'elles travaillent peu ou rarement ensemble. C'est donc un lieu virtuel qui facilite les échanges et donc l'innovation.



Ces actions réalisées donnent-elles déjà des résultats ?

Les résultats sont tangibles car nous avons désormais quelqu'un dédié à la gestion des projets d'innovation. Dans notre ancienne organisation, le porteur de projet ne disposait que d'un pourcentage de son temps au développement de son idée. Bien sûr, en cas d'urgence avec un client, le projet était mis de côté. Nous pouvons déjà mesurer les résultats sur la dynamique créée à partir de cette cellule. Le nombre de projets soumis augmente ainsi que le nombre de salariés impliqués.

Quel type d'innovation est proposé ?

Staphyt vend de la recherche et du développement. Il est donc normal que les innovations techniques soient les plus présentes comme des évolutions sur

les méthodes de travail ou des méthodes d'évaluation de nouveaux produits pour l'agriculture. Nous voyons également passer des idées d'innovations liées à nos process comme l'utilisation de drones. Mais il est évident que la création d'une structure innovation au sein de notre PME est faite pour favoriser l'éclosion de toutes sortes d'innovations à partir du moment où elle rend notre travail plus efficient.

L'envoi d'un de vos salariés en formation est-il donc un succès ?

Effectivement, cela a permis à Arthur de structurer sa démarche. Sur une période longue, en alternance, il a pu développer son plan d'actions dans l'entreprise durant son année de formation.



CE QU'IL FAUT RETENIR

LES POINTS ESSENTIELS

- **La formation sur le thème de l'innovation d'un salarié ou d'un groupe de salariés doit être cohérente avec le développement stratégique de l'entreprise.**
- **Le projet InnovENT-E propose un socle de compétences qu'une entreprise doit maîtriser afin de développer ses projets d'innovation.**

Les formations à l'innovation sont nombreuses et très diverses. Comme toute action de formation, la première étape à formaliser est de bien définir le besoin à savoir identifier les compétences que l'individu ou la structure doivent acquérir. Pour cela, le projet collaboratif InnovENT-E, réunissant des partenaires de l'enseignement supérieur, du monde professionnel et des organisations territoriales, a défini un ensemble de compétences qu'une PME/PMI doit maîtriser afin d'être performante dans le domaine de l'innovation. Les compétences visées étant identifiées, l'action de formation peut prendre différentes formes. L'entreprise peut former, notamment auprès des organismes de formations, mais aussi auprès des CCI ou des acteurs de l'enseignement supérieur (écoles d'ingénieurs, Universités...), un ensemble de salariés, soit sur des modules déjà existant, soit en proposant un cahier des charges sur mesure. D'autres voies de formation existent afin d'enrichir en compétences l'entreprise comme par exemple proposer une formation diplômante à un salarié.



EN SAVOIR PLUS

-> Le site Internet de l'association InnovENT-E, structure collaborative qui met à disposition de ses partenaires des ressources destinées au développement de PME/PMI innovantes à l'export : www.innovent-e.com.

-> La présentation du Mastère Spécialisé® Manager de l'innovation et le développement d'activité (MS inda) proposé par les Arts et métiers (www.ensam.eu) et l'école d'ingénieurs du CESI (www.cesi.fr).