Le processus d'innovation socio-économique : un processus ambidextre ?

Jérémy Clément Salmeron

▶ **To cite this version:**

Jérémy Clément Salmeron. Le processus d'innovation socio-économique : un processus ambidextre ?. Gestion et management. Université de Lyon (Université Jean Moulin Lyon 3), 2016. Français. NNT : . tel-04708720

HAL Id: tel-04708720
https://shs.hal.science/tel-04708720v1

Submitted on 25 Sep 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Jérémy Salmeron

Le processus d'innovation socio-économique : un processus ambidextre ?

SALMERON Jérémy. *Le processus d'innovation socio-économique : un processus ambidextre ?*, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3).
Thèse soutenue le 14/11/2016.
Disponible sur : www.theses.fr/2016LYSE3055

Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

N°d'ordre NNT : 2016LYSE3055

THÈSE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON
opérée au sein de
Université Jean Moulin Lyon 3

École Doctorale N° 486
École Doctorale de Sciences Économiques et de Gestion

Doctorat de Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 14/11/2016, par :
Jérémy Clément Salmeron

Le processus d'innovation socio-économique : un processus ambidextre ?

Devant le jury composé de :

Brillet Franck	Professeur des universités, Paris 2 Panthéon-Assas	Rapporteur
Brion Sébastien	Professeur des universités, Aix-Marseille Université	Rapporteur
Cappelletti Laurent	Professeur titulaire de chaire, CNAM Paris	Suffragant
Beck Emmanuel	Maître de conférences, Université Jean Moulin Lyon 3	Suffragant
De Préneuf Grégoire	Président Directeur Général, Entreprise Deuzzi	Suffragant
Zardet Véronique	Professeur des universités, Université Jean Moulin Lyon 3	Directrice de thèse

« L'Université de Lyon n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

« *Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme*. »

Antoine Laurent de Lavoisier[1]

« *Rien ne naît ni ne périt, mais des choses déjà existantes se combinent, puis se séparent de nouveau.* »

Anaxagore

[1] *Traité élémentaire de chimie*, éd. Cuchet, 1789, Chapitre I, p. 107

Remerciements

Certaines idées naissent à la suite d'une mûre réflexion. D'autres apparaissent au contraire dans un contexte inattendu. C'est le cas de ce produit dont l'idée d'origine a germé sur un lit dans une chambre blanche en mars 2008.

En tout premier lieu, nous tenons à adresser nos profonds et sincères remerciements à la directrice de cette recherche, le Professeur Véronique Zardet. Par ses qualités pédagogiques, ses apports inestimables, ses conseils avisés, son énergie et son humanité, elle nous a guidé tout au long de ce parcours doctoral.

Nous remercions les Professeurs Franck Brillet et Sébastien Brion d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse et de siéger à notre soutenance. Nous remercions le Professeur Laurent Cappelletti d'avoir accepté de participer à notre jury et également pour la qualité de ses enseignements. Pour être présent et contribuer ainsi à la fois au manuscrit et à la soutenance, nous adressons nos remerciements au Docteur Emmanuel Beck.

Pour sa présence à notre soutenance et pour nous avoir ouvert les portes de son entreprise, nous remercions Grégoire De Préneuf grâce à qui, ce travail de recherche a pu se dérouler dans des conditions optimales. Nous remercions également à ce titre Franck Gotte et l'ensemble de l'équipe de l'entreprise Deuzzi.

Durant ces années, nous avons eu l'immense honneur d'apprendre aux côtés du Professeur Henri Savall. Nous le remercions de nous avoir accueilli, dans les meilleures conditions, au sein de son équipe de recherche de l'ISEOR. Par la rigueur de ses méthodes de travail, forgées par 50 ans de recherches, il nous a transmis et continue de le faire le goût d'une recherche socialement utile. Pendant trois ans, nous avons eu le privilège de côtoyer, de collaborer et d'apprendre auprès du regretté Professeur Michel Péron. Son amour des mots, de la rigueur sémantique et de l'étymologie française et anglo-saxonne a empreint à jamais notre travail de recherche. Pour la qualité de nos échanges, nous remercions le Professeur Marc Bonnet de ses encouragements et de son soutien tout au long de ce processus.

Par ces mots, nous tenons à remercier le Docteur Olivier Voyant pour les apports substantiels qu'il nous a transmis, tant sur le plan de l'éthique du chercheur que sur celui du métier de consultant au service de la performance individuelle et collective. Pour nous avoir conforté dans l'utilité de ce travail au service des organisations et pour avoir été un soutien à chaque moment décisif, nous témoignons de notre gratitude envers le Docteur Frantz Datry. Pour la qualité de leur coopération, l'énergie et le soutien qu'ils ont apportés, nous remercions les Docteurs Miguel Delattre et Renaud Petit. Si nous sommes en train d'écrire ces lignes aujourd'hui, c'est grâce à l'action audacieuse du Docteur Françoise Goter-Grivot qui nous a ouvert les portes de l'Université, et au Docteur Nathalie Krief, dont les qualités pédagogiques et l'ouverture nous a guidé sur le chemin du métier d'intervenant-chercheur.

Pour toutes les qualités qui font d'elle une chercheuse, une praticienne et une responsable hors-pair, nous tenons spécialement à témoigner de notre gratitude et de notre admiration au Docteur Amandine Savall. Sa disponibilité, son savoir-faire et ses qualités humaines nous ont motivé et stimulé tout au long de ces années à nous dépasser. Pour son soutien, son aide et son assistance méthodologique, nous sommes reconnaissant envers le Docteur Alexis Roche qui nous a permis de grandir en douceur depuis notre entrée dans le centre de recherche. À notre binôme de choc, dont l'énergie et la motivation nous a émulé tout au long de la réalisation de ce produit, nous remercions Pierre François avec qui, nous avons terminé dans les temps. Ces trois années ont été l'occasion de rencontrer des personnes formidables, Maité Rateau et Carole Bousquet ont été de véritables soutiens tout au long de ce processus. Nous leur cédons notre place avec joie. Nous les remercions pour leur joie de vivre et pour la qualité de leur réflexion professionnelle et scientifique. L'ISEOR est avant tout une équipe et à ce titre nous adressons notre gratitude aux Docteurs Thibault Ruat et Cécile Ennajem, ainsi que Michelle Bonnard, Delphine Fauré, Karile Morel, Émilie Bernard, Amélie Guérineau et Nathalie Rebut. Nous remercions également les Docteurs Nouria Harbi et Ridha Ziani ainsi que notre informaticien des îles Anthony Harbonville.

Nous tenons également à remercier l'équipe de recherche en management socio-économique au grand complet, qui, au cours des nombreux samedis matin, nous ont conforté dans l'idée d'une recherche plurielle des facteurs de performance des entreprises et des organisations. À ce titre nous remercions particulièrement les Docteurs Guy Saint-Léger, Marc Frachette et Gérard Desmaison. Ce parcours du doctorant, depuis le Master Recherche jusqu'à la soutenance de thèse, nous l'expérimentons à plusieurs. Nous remercions Fabio Saliba, Luis Bueno et Thomas Rouveure de le vivre avec nous.

Par ces mots, nous exprimons notre gratitude au Centre de Recherche Magellan, en particulier aux Professeurs Ulrike Mayroffer et Denis Travaillé pour leur bienveillance, aux Professeurs Jean-Fabrice Lebraty et Caroline Hussler ainsi qu'au Docteur Marc Valax pour leur énergie et la qualité de leurs conseils. Nous témoignons de notre gratitude à l'iaelyon, en particulier à son directeur, le Docteur Jérôme Rive et à Anne-Marie Ferrer. Nous remercions également l'École Doctorale 486, en particulier le Professeur Christophe Evraere, Sandrine Brunet, Anna Mardumayan et les doctorants.

Nous remercions les membres du Tutorat Grand Sud, en particulier le Professeur Nathalie Fabbe-Costes et le Docteur Élodie Kacioui-Maurin pour leurs aiguillages très pertinents. Nous tenons également à remercier les Professeurs Albert David, Éric Godelier et Frédéric Kletz pour leurs enseignements sur la recherche-intervention.

Par ces mots, l'artisan de l'ombre, Amad Dieng trouvera l'expression de nos plus sincères remerciements pour son travail de relecture et sa disponibilité à toute épreuve. Nous remercions également tous ceux qui de près ou de loin ont participé à l'élaboration de ce manuscrit et qui, pour des raisons d'espace disponible ne trouverait pas leur nom écrit. Nous remercions ceux qui, sans s'en rendre compte, ont participé au processus d'élaboration de cette thèse par leur soutien et leurs encouragements à des moments-clés. À ce titre nous remercions la famille Beaumont pour sa compréhension et son accueil authentique.

De nos premiers pas dans le monde scolaire jusqu'à la soutenance d'une thèse universitaire, ils ont été là. Les encouragements et la fierté dont ils ont témoigné à chaque achèvement, chaque diplôme et chaque étape de notre vie nous ont porté tout au long de ce chemin. Nous remercions particulièrement nos grands-parents André et Anette et nos parents Françoise et Richard. Nous remercions notre sœur Natacha pour l'énergie et le soutien dont elle a fait preuve tout au long de ces années.

Enfin, pour nous avoir toujours encouragé à dépasser nos limites, à avancer plus loin sans jamais nous faire défaut. Par son amour et son soutien à notre égard qui ont rendu possible la gestation et l'achèvement de ce travail. Nous tenons à remercier celle qui partage notre vie, nos joies, nos moments de doutes. Celle qui a la capacité de nous motiver à garder le cap. Celle pour qui notre respect et notre confiance est indescriptible. Nous remercions notre moitié, Galliane.
Nous lui dédions cet ouvrage.

Les remerciements ne sont pas une simple concaténation de mots à caractères laudatifs employés dans le cadre d'un exercice protocolaire. Pour nous, il s'agit au contraire de l'expression sincère, par écrit, de notre gratitude pour des personnes qui, tout au long du chemin, nous ont appuyé, stimulé et accompagné pour que cet ouvrage puisse exister.
L'achèvement de ce travail n'aurait pu se faire sans eux.

Ce travail n'est que le commencement :
« *Le génie commence les beaux ouvrages, mais le travail seul les achève* »
Joseph Joubert

Sommaire

REMERCIEMENTS **7**

SOMMAIRE **11**

INTRODUCTION GÉNÉRALE **13**

0.1 Présentation générale de la recherche 15

0.2 Noyau dur de la recherche 23

0.3 Fil conducteur de la recherche 30

PARTIE 1 : LE CONCEPT DE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE AMBIDEXTRE **34**

CHAPITRE 1 - LE PROCESSUS D'INNOVATION AU CŒUR DE LA GESTION AMBIDEXTRE DE L'EXPLORATION ET DE L'EXPLOITATION **36**

1.1 L'innovation dans son processus 38

1.2 La gestion de l'ambidextrie dans le processus d'innovation 61

1.3 Le processus d'innovation socio-économique 79

Conclusion du Chapitre 1 107

CHAPITRE 2 - MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE **113**

2.1 Recherche-intervention longitudinale 115

2.2 Étude de cas de l'entreprise D, une entreprise de services numériques (ESN) innovante 127

2.3 Méthodologie de collecte et d'exploitation des données 157

Conclusion du Chapitre 2 177

PARTIE 2 :LA GESTION DE L'AMBIDEXTRIE DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE D'UNE ENTREPRISE DE SERVICES NUMÉRIQUES **189**

CHAPITRE 3 - LE CARACTÈRE AMBIDEXTRE DU PROCESSUS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE CONDUIT DANS L'ENTREPRISE D **191**

3.1 Du diagnostic des dysfonctionnements à l'évaluation des améliorations, l'action d'innovation socio-économique .. 193

3.2 Les actions d'innovation socio-économiques réalisées par l'entreprise D 209

3.3 La gestion ambidextre de l'innovation au sein de l'entreprise D 243

Conclusion du Chapitre 3 266

CHAPITRE 4 - ANALYSE ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES DU PROCESSUS-PROJET AMBIDEXTRE D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE **268**

4.1 Le processus-projet d'innovation socio-économique, développement de l'ambidextrie contextuelle 270

4.2 Développement et renforcement de l'ambidextrie au cours du processus-projet d'innovation socio-économique 303

4.3 Recommandations managériales pour le développement conjoint des innovations d'exploitation et d'exploration au sein du processus d'innovation socio-économique ambidextre 327

Conclusion du Chapitre 4 339

CONCLUSION GÉNÉRALE **347**

TABLE DES MATIÈRES **363**

TABLE DES FIGURES **373**

TABLE DES TABLEAUX **379**

GLOSSAIRE **381**

BIBLIOGRAPHIE **389**

TABLE DES ANNEXES **407**

Introduction générale

La littérature sur l'innovation et son management est foisonnante. Il y a 80 ans, les travaux de l'économiste autrichien Joseph Alois Schumpeter mettaient en lumière ce *moteur endogène du capitalisme* que constituent les **combinaisons nouvelles** (Schumpeter, 1935). Depuis, l'étude de ce concept devenu **innovation** n'a de cesse de s'enrichir tant dans le domaine de l'économie que dans celui du management ou des sciences de l'ingénieur.

Dans le cadre de recherches-interventions, conduites dans différentes entreprises et organisations publiques, nous avons entrepris ce travail de recherche afin de décrire ce *processus de transformation endogène* (Rosenberg, 2006) qui conduit à la création de valeurs nouvelles, d'étudier les **mécanismes de mobilisation des acteurs** qu'il induit et ainsi de contribuer à l'explicitation de sa dynamique. De nos jours, l'innovation est au cœur des préoccupations de l'entreprise, de la croissance et du progrès social et économique. Elle est considérée comme **le moteur déterminant** à la fois de la *croissance économique* (Schumpeter, 1935) et du *capitalisme* (Schumpeter, 1951). Il est communément admis aujourd'hui que, pour mieux servir ses clients, usagers, citoyens, actionnaires et collaborateurs, une organisation doit développer continuellement de nouvelles idées, méthodes, produits ou services. Ainsi, la capacité à innover, ou **capacité d'innovation** d'une entreprise est un véritable levier pour détenir un avantage concurrentiel durable.

Par cette recherche doctorale, nous tentons de mettre en lumière les moyens dont disposent les organisations pour innover, à court, moyen et long termes. Pour ce faire, nous analysons le **processus d'innovation socio-économique** inclus dans le processus de recherche-intervention socio-économique mis au point par l'équipe de l'ISEOR, qui vise à accompagner les organisations pour développer leurs performances sociales et économiques. Notre recherche met en évidence les pratiques de management de l'innovation mobilisées par les acteurs, au regard de la littérature existante sur le management de l'innovation.

Plan de l'introduction générale

0.1 Présentation générale de la recherche

0.1.1 De l'innovation au processus d'innovation socio-économique

0.1.2 La dualité temporelle des processus d'innovation ambidextres

0.2 Noyau dur de la recherche

0.2.1. L'objet de la recherche

0.2.2. Problématique de la recherche

0.2.3. Hypothèse centrale de la recherche

0.2.4. Objectif de la recherche

0.3 Fil conducteur de la recherche

0.3.1. Construction progressive de la thèse

0.3.2. Présentation du plan général de la thèse

0.1 Présentation générale de la recherche

À partir d'une définition du *concept d'innovation*, nous mettons en évidence le processus d'innovation comme *générateur d'actions d'innovation* à la fois *d'exploration* et *d'exploitation*. Dans un second temps, nous développons les enjeux de la cohabitation de ces deux types d'innovation au sein d'une ***organisation ambidextre****[2]. Puis, nous présentons notre objet de recherche : le ***processus d'innovation socio-économique****, vu comme modalité de gestion ambidextre de l'innovation.

0.1.1 De l'innovation au processus d'innovation socio-économique

Cette section présente un historique des différentes définitions de l'innovation. Elle a pour objectif de mettre en lumière la *complexité sémantique* et la profusion de littérature sur ce domaine de recherche, *à la croisée des mondes* de l'Économie, des Sciences de Gestion et de l'Ingénieur. Pour définir le cadre conceptuel de notre recherche, nous proposons une définition de l'innovation et de son processus.

0.1.1.1 Panorama des définitions de l'innovation

Définir un concept aussi large et *polysémique* (Assielou, 2008) que celui de l'**innovation** nous conduit à l'approcher d'une manière *historique* et *chronologique*. C'est de cette manière que nous avons débuté notre revue de la littérature.

0.1.1.1.a Le père fondateur du concept d'innovation, Joseph Alois Schumpeter

L'innovation n'est pas un construit du XXème siècle, elle accompagne de manière continue le **progrès humain**. Ainsi, il est impossible de présenter l'**inventeur de l'innovation**. Le progrès technique de l'Humain est indissociable du phénomène d'innovation. C'est pour cela que nous commençons par l'auteur qui fut le **premier**, à notre connaissance, à conceptualiser ce phénomène, l'économiste autrichien Joseph Alois Schumpeter. Pour Schumpeter (1911, 1933) l'innovation et la réalisation d'une invention sont deux notions différentes, tant du point de vue sociologique qu'économique. C'est une erreur *couramment admise* de confondre la création de quelque chose de nouveau (l'invention) et la mise en pratique d'innovation sur quelque chose qui a déjà été inventé (l'innovation). Pour autant, les économistes positionnent l'innovation dans le sillage de l'invention (Corbel, 2009). L'une des catégorisations de l'innovation la plus connue et utilisée est celle établie par Schumpeter en 1933 dans son ouvrage *Théorie de l'évolution économique*. Cette classification concerne les **combinaisons nouvelles**, sous forme de cas d'exécution (Schumpeter, 1933, p.95), qui précèdent le concept d'innovation. Selon lui, elles peuvent revêtir *cinq formes***.** Le Tableau 1 suivant présente les différentes formes des combinaisons nouvelles.

[2] Les termes en **italique gras** identifiés par une astérisque ***** figurent dans le Lexique à la fin de la thèse.

Tableau 1 Les formes des combinaisons nouvelles

1) La fabrication d'un *bien nouveau ;*
2) L'introduction d'une *nouvelle méthode de production* ;
3) L'ouverture d'un *nouveau débouché ;*
4) La conquête d'une *nouvelle source de matières premières* ou de *produits semi-élaborés* ;
5) La réalisation d'une *nouvelle organisation*.
Source : élaboré à partir de Schumpeter, 1933-1935, p. 95

Ces *nouvelles* combinaisons productives ont pour objectifs de **garantir le développement** de l'entreprise et de **créer de la valeur** par la prise de risque (Schumpeter, 1935).

0.1.1.1.b Entre nouveauté et amélioration de l'existant, où se situe l'innovation ?

La nuance apportée entre **nouveauté** et **amélioration** (sous-entendu de l'existant) donne lieu à de nombreuses conceptions de l'innovation. Pour certains auteurs, est innovant ce qui correspond à la nouveauté (produit, marché, procédé…). L'innovation est l'introduction d'un produit ou procédé absolument nouveau par rapport à tout ce qui est réalisé dans un secteur (Schumpeter, 1935) ou sur un marché (Ménard, 1995). Morand et Manceau (2009) considèrent l'innovation au sens général comme « *l'exploitation de nouvelles idées dans de nouveaux produits ou de nouvelles manières de travailler* » (p.34). Cette conception de l'innovation en tant que *création nouvelle* met en lumière un certain caractère **absolu**, en ce qu'elle est générée *ex nihilo*.

Pour d'autres, l'innovation est **relative** à l'entreprise (Van de Van, 1986 ; Van de Ven & Rogers, 1988 ; Ménard, 1995 ; Deltour, 2000) car elle dépend de la perception de l'objet ou du procédé qui en est faite (Deltour, 2000, p. 4). Selon Deltour, l'innovation est « *une technologie, un produit ou un service pour la première fois utilisée par les membres de l'organisation, que les autres organisations l'aient utilisé auparavant ou non* » (p. 5). Ainsi, le caractère innovant d'une action, d'un produit ou d'un procédé est évalué par les experts du domaine concerné (Le Masson et al., 2006) et n'est pas nécessairement une **nouveauté complète**. Rogers et Schoemaker (1971), par exemple, la définissent[3] ainsi : « *l'innovation est une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par un individu ou un groupe. Le degré perçu de nouveauté d'une idée par les individus détermine leur réaction à celle-ci. Si l'idée leur semble nouvelle, il s'agit d'une innovation* » (p. 11).

[3] "*An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption* […] *The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation.*" Rogers & Schoemaker (1971, p. 11) [traduction personnelle]

Ce caractère contingent, c'est-à-dire propre à l'organisation, est également présent dans certaines approches de l'innovation en tant que changement ressenti par une entreprise (Deltour, 2000). Pour Le Masson et al. (2006), le changement, l'incertitude et le risque sont toujours associés à la notion d'innovation. Il en va de même pour *l'entrepreneur innovateur* de Schumpeter (1935), qui associe ce risque d'innover dans le processus de changement *à la création* de valeur nouvelle. La recherche de nouvelles combinaisons productives (Schumpeter, 1935) nécessite un changement qui conduit à un phénomène de « destruction créatrice » par le recyclage d'anciennes activités en de nouvelles. En cela, l'innovation constitue un *réel changement pour l'entreprise* (Van de Ven & Rogers, 1988 ; Ménard, 1995 ; Deltour, 2000).

0.1.1.1.c Innovativité ou capacité à innover d'une organisation ?

Hurley & Hult (1998) ont identifié deux construits qui renvoient respectivement à un « *environnement stimulant l'acceptation de nouvelles idées et solutions, et à la recherche de nouvelles opportunités pour les forces courantes de l'entreprise* » : l'« *innovativité* » et « *la capacité à innover* ».

L'**innovativité** désigne la propension d'une organisation ou de ses acteurs à agir sur l'innovation (Cestre, 1996). Ce concept met en évidence l'*ouverture* d'*une organisation à de nouvelles idées* (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973). Il s'agit d'une mesure de l'*orientation culturelle* d'une organisation au niveau de l'innovation (Hurley & Hult, 1998). Le concept d'innovativité permet de qualifier un environnement culturel favorable *a priori* à l'innovation, en ce que les changements qu'elle apporte sont compatibles avec les processus de décision de l'entreprise.

La **capacité à innover,** définie la première fois par Burns & Stalker (1961), est la capacité d'une organisation à adopter ou implémenter de nouvelles idées, processus ou produits, avec succès. Cette capacité se mesure par le *nombre d'innovations effectivement adoptées* au sein de l'organisation. Cette conceptualisation de l'innovation, comme à la fois l'acceptation de nouvelles solutions et la recherche de nouveaux débouchés, prend tout son sens dans la recherche en Sciences de Gestion. Elle met en évidence l'innovation à la fois comme une ressource et comme un produit pour l'entreprise (Penrose, 1959 ; March, 1991 ; Callon, 1986 ; Alter, 2000 ; Danneels, 2002 ; He & Wong, 2004).

0.1.1.1.d Vers une définition de l'innovation

L'innovation est à la fois le **contenu** et le **contenant**, ce qui la rend polymorphe et difficile à appréhender. Il s'agit d'un concept *polysémique* et *polymorphe* (Assielou, 2008 ; Bouzid, 2011 ; Kacioui-Maurin, 2011). L'ensemble des auteurs s'accordent sur le fait que l'innovation est un *concept large et ambigu*. De plus l'innovation est difficile à appréhender du fait de son ambivalence et de son omniprésence (Le Masson et al., 2006) qui se renforcent mutuellement. « *Innover dans les services* » est une notion qui regroupe des situations très variées (Camelis et al. 2010, p.2011). La revue de la littérature sur l'innovation montre que progressivement, l'analyse

de l'innovation est passée d'un *objet d'étude à celle d'un champ d'action* (Le Masson et al., 2006) qui inclut son management. Selon ces auteurs, l'innovation est une coquille vide si son contenu et sa valeur économique et sociale ne sont pas définis. Ainsi, l'innovation ne dispose pas de signification *per se*. Certains auteurs la présentent comme le résultat d'un processus, interne ou externe (Deltour, 2000) : l'innovation est un *output* (résultat). Pour d'autres, ce n'est pas l'innovation en tant que telle, qu'il convient de considérer mais bel et bien son processus d'élaboration. L'innovation est alors présentée comme un *input*, c'est à dire l'ensemble des étapes qui conduisent à la création d'une valeur nouvelle (Chanal & Mothe, 2005).

Cette approche de l'innovation en tant que processus de création de valeur, d'une offre ou d'un produit nouveau est répandue dans la discipline des Sciences de Gestion (Loilier & Tellier, 1999 ; Deltour, 2000 ; Chanal & Mothe, 2005 ; Brion & Mothe, 2008 ; Bouzid, 2011 ; Boly, Morel & Camargo, 2014). C'est dans cette lignée de travaux que notre recherche s'inscrit. Ainsi nous proposons de retenir la définition suivante du concept d'**innovation**.

Innovation* : fait de *créer* ou *d'améliorer* des produits, des procédés de fabrication de biens ou services, des procédés de commercialisation ou encore d'organisation qui *conduiront*, à terme, à une *valorisation* sur un marché, sous formes de nouveaux revenus ou d'augmentation de marges.

Cette définition présente l'**innovation** comme une action isolée de *création* ou d'*amélioration* de l'existant de différentes composantes de l'organisation. Elle est compatible avec celle couramment admise dans la littérature en Sciences de Gestion, qui est celle donnée par l'OCDE dans son Manuel d'Oslo en 2005 : « *l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui aboutissent à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés* » (OCDE, 2005, p. 11).

0.1.1.2 *Le processus d'innovation, générateur d'actions d'innovation*

L'innovation est donc de moins en moins considérée comme un acte individuel, mais comme **le résultat d'une action ou d'une contribution collective** (Bouzid, 2011). Certains auteurs précisent même que la définition de l'innovation ne s'arrête pas à ses résultats, elle recouvre également **les processus qui sont à son origine** (Deltour, 2004,).

Un grand nombre d'auteurs s'accorde sur le fait que le *génie humain est à l'origine de l'innovation* (Benner & Tushman, 2003 ; Gupta, Smith, et al, 2006 ; Le Masson, Weil & Hatchuel, 2006). Ils rejoignent la pensée de Schumpeter (1935) qui excluait le capital technique *per se* comme capable d'innover. Savall (1974a) présente les fondements du ***potentiel humain**** (Savall, Zardet & Péron, 2014) comme un gisement de ressources qui, s'il est mesuré, révélé et employé permet à l'organisation d'innover sur la base de sa cohésion et ainsi rester compétitive (Savall & Zardet, 2014). Boly, Morel et Camargo (2014) décrivent l'innovation comme un

processus constitué d'une succession d'**étapes** qui mobilisent des **ressources** afin de réaliser un **résultat** qui donne « *cohérence à cette séquence d'activité* ».

La mesure de l'innovation, et de ses produits, se fait par l'*analyse des activités* qui concourent à la *création d'un produit ou service* de l'entreprise (Divry & Trouvé, 2004). L'innovation est alors un **résultat tangible ou intangible** découlant d'un *processus organisationne*l, qui consolide les **compétences** et les **ressources** internes et externes de l'entreprise (Bouzid, 2011). Pour Loilier & Tellier (1999), l'innovation se trouve dans la **modification**, plus ou moins profonde, des **ressources existantes** de l'entreprise.

Selon Morin (2005, p. 119), l'innovation provient du désordre : « *les organisations ont besoin d'ordre et besoin de désordre. Dans un univers où les systèmes subissent l'accroissement du désordre et tendent à se désintégrer, leur organisation permet de refouler, capter et utiliser le désordre* ». L'innovation puise ses **sources dans l'organisation,** qui est l'origine du nouveau produit, de l'idée nouvelle ou de la pratique novatrice en voie d'adoption (Deltour, 2000). Les **interactions humaines** sont sources d'innovation, notamment par l'échange et le transfert d'informations (Le Moigne, 1990). Ces **interactions sociales** font transiter des connaissances qui, par leur appropriation, génèrent des innovations (Nonaka & Takeuchi, 1995). Les processus de production et de ***servuction**** (Eiglier, 2004) sont alors des sources potentielles d'innovations.

Nous proposons la définition suivante du ***processus d'innovation**** : il s'agit d'un **processus-projet** qui permet à une entreprise de passer d'un **matériau brut** à un produit à destination d'un **client interne** ou **externe**, utilisateur ou consommateur. Ce processus mobilise des **ressources**, tangibles et intangibles, au cours d'une **séquence d'activité**. Le **résultat** de ce processus est un produit/service, une idée, une pratique ou un ***artefact**** **matériel ou intangible.**

0.1.1.3 *Le processus d'innovation socio-économique*

Depuis le démarrage de cette recherche doctorale en décembre 2013, nous avons passé environ 120 jours en **recherche-intervention** auprès d'entreprises et d'organisations. Au cours de cette période, nous avons accompagné ces entreprises dans le cadre de leurs **projets d'innovation** qui ont été déployés sous la forme d'un ***processus d'innovation socio-économique****.

À l'origine du processus, le projet d'innovation socio-économique (Savall & Zardet, 1987, 2015) est construit sur l'hypothèse que **l'innovation est accessible à tous**, personnel, encadrement ou direction. Il met également en évidence le rôle de ***pilotage**** et se conçoit dans le cadre d'un **projet d'organisation** mêlant personnel de base, encadrement et direction au sein de différentes instances. Selon les auteurs, l'objectif est de mobiliser en particulier l'**encadrement intermédiaire** dans sa capacité à imaginer et à croire, afin de trouver ensemble des solutions alternatives face à des difficultés, ou dysfonctionnements rencontrés.

Pour Savall & Zardet (1987, 2015) il est difficilement concevable d'imaginer *« un fonctionnement totalement **orthofonctionnel***, c'est à dire absent de tout dysfonctionnement.*

*La recherche du zéro défaut de fonctionnement, base de l'amélioration continue, doit être un moteur de l'**action d'innovation** et non sa finalité ».* Les dysfonctionnements représentent ainsi un **désordre** organisationnel qui se manifeste par un écart entre le **fonctionnement réel** (le désordre) et le fonctionnement attendu (l'ordre). Si nous considérons, comme Morin (2005), que le désordre constitue une **source d'innovation**, ceci nous amène à formuler **l'hypothèse** suivante :

***Hypothèse** : Les dysfonctionnements organisationnels constituent une source pour les actions d'innovation.*

Les travaux de Savall & Zardet (1987 ; 2016) mettent en évidence que les ***dysfonctionnements**** induisent des actions de **régulation**. En effet, les acteurs de l'organisation agissent sur les dysfonctionnements soit en les **générant,** soit en les **régulant** ce qui signifie qu'ils agissent directement sur le niveau de performance sociale et économique de l'organisation. Ils présentent le concept de ***coût-performance caché**** où la déperdition de valeur provient de la régulation des dysfonctionnements en lieu et place de leur alternative préférable : prévention, suppression, ou acceptation. Chaque individu produit ainsi des dysfonctionnements et les régule, de manière isolée ou collective.

***Hypothèse** : Les acteurs organisationnels recyclent les coûts cachés en performance grâce à des actions d'innovation*

Dès lors que chaque acteur produit ou coproduit des dysfonctionnements, si ces derniers sont une source d'innovation, cela signifie que chacun dispose donc d'une capacité d'action sur l'innovation et ainsi produit des actions innovantes.

***Hypothèse** : Un processus organisationnel fondé sur le recyclage des dysfonctionnements en actions d'amélioration constitue une base solide pour la construction d'un processus d'innovation*

Ainsi, chaque individu dispose d'une capacité de production d'actions innovantes socialement utiles (performance économique) et *autoproduit son bien-être* (Savall, Péron, Zardet & Bonnet, 2015) au travail individuellement et collectivement (performance sociale).

Nous avons étudié de décembre 2011 à décembre 2015, le *fonctionnement* du processus d'innovation socio-économique conduit dans une entreprise de conseil et pilotage du système d'information (**entreprise D** cf. infra Chapitre 2). Cette entreprise se réfère à la catégorie des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et se classe dans la catégorie des Sociétés

de Services en Ingénierie Informatique (**SSII)** ou plus récemment dénommées *Entreprises de Services Numériques* (**ESN**)[4]. Cette dénomination sera employée tout au long de la thèse.

0.1.2 La dualité temporelle des processus d'innovation ambidextres

Après avoir positionné l'innovation et le processus d'innovation comme étant générateurs d'***actions d'innovation****, cette section présente la ***dialectique**** existante entre l'exploitation d'une part et l'exploration d'autre part. Cette question est au cœur de notre recherche. Nous présentons ensuite de manière très succincte un mode de gestion de ce paradoxe dénommé ***ambidextrie****.

0.1.2.1 *Une dialectique entre exploration et exploitation*

Un processus d'innovation a deux types de débouchés : une innovation dite d'***exploitation****, qui consiste à concevoir de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux processus ... en s'appuyant sur les *compétences*, sur le *savoir-faire* ou les *méthodes* éprouvés par l'organisation et une innovation dite d'***exploration****, qui se déploie « *dans une logique de rupture, de mutation ou de création de nouveaux résultats* » (Chanal & Mothe, 2005, p. 173).

Ces deux types de processus d'innovation n'ont pas la même visée temporelle (Fabbe & al., 2008). En effet, une innovation **incrémentale** est élaborée au *fur et à mesure* à partir de l'*existant* est plutôt orientée sur le **court terme,** alors qu'une innovation **radicale ou disruptive**, *nouveauté absolue* sur un secteur, un marché ou une entreprise issue d'un processus d'exploration est, quant à elle, orientée sur le **long terme.** Cette différence de temporalité peut entraîner des situations de déséquilibres temporaires (Volberda, 1996), inscrivant les deux types d'innovation dans une logique d'opposition entre changement et préservation. Ces deux logiques de processus, l'**exploitation** et l'**exploration**, visent des *horizons temporels différents* (Volberda, 1996 ; Chanal & Mothe, 2008) qui sont pour autant *complémentaires* pour la **survie ou le développement** de l'organisation. Cette dualité se retrouve dans le concept de ***survie-développement**** proposé par Savall & Zardet (1987) qui met en évidence la nécessité de générer des ***résultats immédiats**** à court terme et également de la ***création de potentiel**** à long terme.

Il apparaît alors que la gestion des **tensions entre activités d'exploitation et d'exploration** est au cœur de la performance des organisations (Mothe & Brion, 2008). En conséquence, la **contrainte** de combiner **efficacité opérationnelle et créativité stratégique** devient nécessaire. C'est pourquoi la recherche de la conciliation entre ces deux types d'innovations, à savoir l'exploitation et l'exploration revêt un enjeu essentiel (March, 1991) pour le maintien durable de la *position concurrentielle* de l'organisation (Boissinot & Kacioui-Maurin, 2009).

[4] http://www.syntec-numerique.fr/content/les-ssii-changent-de-nom-et-se-renomment-esn consulté le 25 juillet 2016

Dès lors, comment une organisation peut-elle réaliser de l'innovation d'exploration, tout en développant l'efficience de sa gestion par de l'innovation d'exploitation ? Les organisations qui y parviennent sont dites – **ambidextres** – car elles parviennent à la fois à conduire ces deux formes d'innovation.

0.1.2.2 La gestion de ce paradoxe par l'ambidextrie organisationnelle

Une organisation qui parvient à concilier ces **deux horizons temporels** différents est une organisation **ambidextre** (March, 1991). L'ambidextrie au niveau du processus d'innovation peut prendre **trois formes** : l'ambidextrie structurelle, l'ambidextrie contextuelle et l'ambidextrie de réseau. L'***ambidextrie structurelle**** est la coexistence de différentes structures au sein de l'organisation, chacune dédiée à la poursuite de l'innovation d'exploitation ou d'exploration (Duncan, 1976 ; Benner & Tushman, 2003 ; O'Reilly & Tushman, 2004). Une forme d'***ambidextrie contextuelle**** est observée lorsque sur certains projets, les équipes se composent autour de cet impératif de conciliation d'horizons court et long termes (He & Wong, 2004 : Brion & Mothe, 2008). Celle-ci peut renvoyer à la configuration organisationnelle *adhocrate* décrite par Mintzberg (1976), et à la *dynamique d'intégration* de Lawrence et Lorsch (1967). Une troisième forme dite ***ambidextrie de réseau**** considère que l'innovation peut se gérer de manière externe à l'organisation, par le biais d'entreprises au sein d'un réseau (Christensen, 1997).

Cette capacité à gérer des horizons différents renvoie au courant des **capacités dynamiques** (Eisenhardt & Martin, 2000 ; Teece, Pisano et Schuen, 1997 ; Winter, 2003) qui met l'accent sur la capacité d'une organisation à modifier et à configurer ses paramètres (base de ressource, organisation …) pour résister aux modifications structurelles et conjoncturelles de l'environnement. Selon Chanal & Mothe (2005), la capacité d'innovation relève d'une capacité dynamique, et l'entreprise peut ainsi, d'une manière ambidextre, à la fois mener de manière concomitante et simultanée des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration, acquérant ainsi une **capacité dynamique d'innovation**.

0.2 Noyau dur de la recherche

Cette partie présente le *noyau dur* qui constitue notre recherche. Dans un premier temps, nous présentons l'*objet de recherche* ainsi que la *problématique* qu'il soulève. Puis, nous présentons ensuite les *principales hypothèses* qui nous ont guidé tout au long de ce travail d'investigation scientifique. Ces dernières sont enfin mises en perspective avec l'objectif général de la recherche.

0.2.1 L'objet de la recherche

Traditionnellement abordées aux niveaux stratégiques de l'organisation, les tensions entre **exploration/exploitation** et **court terme/long terme**, se retrouvent dans le **management opérationnel** des activités et des hommes, y compris dans les *processus d'innovation* (Chanal & Mothe, 2005). Les processus d'innovation ambidextres présentent de nombreuses formes mais relèvent d'une caractéristique commune, ils nécessitent de concilier à la fois le court et le long

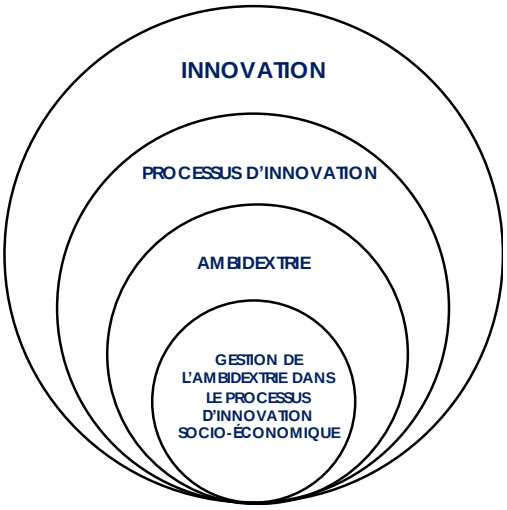
terme dans les activités comme dans les stratégies. Pour autant, les méthodes pour y parvenir ne semblent pas être univoques.

Certains auteurs ont mis en évidence que, pour concilier l'exploitation et l'exploration, il est nécessaire de **séparer structurellement les deux impératifs** (Duncan, 1976 ; Benner & Tushman, 1993). En effet, selon eux, séparer l'exploitation de l'exploration permet d'améliorer la performance des deux (Chanal & Mothe, 2005 ; Kacioui-Maurin, 2011). En augmentant l'efficacité par des méthodes classiques de gestion de processus que sont le management par la qualité totale, la méthode six-sigma ou encore le lean management, les entreprises favorisent les **innovations rapides**, telles que les innovations d'exploitation. L'isolement structurel des équipes créatives, pour diminuer leur implication opérationnelle, favoriserait le développement d'**innovation lentes** ou disruptives que constituent les innovations d'exploration (Chanal & Mothe, 2004). Au contraire, d'autres auteurs précisent que l'alignement entre **exploitation et exploration** ne se fait pas au niveau structurel, mais plutôt au niveau des équipes de manière **contextuelle** (He & Wong, 2004). Ils sont rejoints par ceux qui soutiennent que l'intégration permet de générer de la cohésion amenant de la compétitivité et donc de la performance (Savall & Zardet, 2014) y compris dans le processus d'innovation. Un processus d'innovation socio-économique dans sa dimension participative favorise l'intégration horizontale et verticale des acteurs au cours d'une dynamique de changement organisationnel.

Selon Savall et Zardet (1987, 2015), la ***coopération****, la ***coordination**** et la ***cohésion**** (Savall & Zardet, 2014) permettent l'intégration *simultanée* de ces objectifs de courts et de longs termes. Le recours à la segmentation excessive et à l'éloignement du cœur de l'activité amplifie les **dysfonctionnements d'interface**. Ces derniers engendrent des régulations et des coûts cachés qui alourdissent les charges de l'organisation et diminuent ses produits d'activités. Ils peuvent également entailler la *cohésion* qui est au cœur de la *création de valeur ajoutée économique* (Savall & Zardet, 2014). Pour cela, il est nécessaire de mobiliser les acteurs des différents services et niveaux hiérarchiques, autour d'un projet visant à recycler les coûts cachés des dysfonctionnements en performance. C'est pour cela que nous avons choisi de nous intéresser au processus d'innovation socio-économique et à sa manière de **gérer la dialectique entre exploitation et exploration,** donc l'ambidextrie.

La Figure 1 représente graphiquement notre objet de recherche qui est **la gestion de l'exploitation et de l'exploration** donc de l'**ambidextrie** au cours d'un **processus d'innovation socio-économique**. Cette recherche s'inscrit dans le cadre de la compréhension des mécanismes ambidextres des **processus d'innovation** des organisations et ainsi dans le **management de l'innovation**.

Figure 1 Représentation graphique de notre objet de la recherche



0.2.2 Problématique de la recherche

La problématique de cette recherche porte sur la *capacité* du processus d'innovation socio-économique à générer des *actions d'innovation d'exploitation et d'exploration*. Dans cette recherche, nous cherchons à répondre à la question suivante :

Problématique : *Le processus d'innovation socio-économique favorise-t-il l'émergence simultanée d'actions d'innovation d'exploitation et d'exploration au sein des entreprises ?*

Notre problématique se décompose en 6 *sous-questions* de recherche :

- 1) Quels sont les **types d'innovation** qu'il favorise ?
- 2) Comment sont-elles **gérées** d'un point de vue organisationnel ?
- 3) Comment se **pilote la dialectique court et long termes** au sein du processus d'innovation socio-économique ?
- 4) Le processus d'innovation socio-économique est-il un **processus d'innovation ambidextre** ?
- 5) Quel est l'impact de ce **mode de management pour la gestion ambidextre** de l'organisation ?
- 6) Quels sont **les outils de management** qui contribuent à manager cette dialectique ?

Le cas d'entreprise étudié nous permet d'apporter les réponses à ce questionnement **progressif** et de mettre en évidence au cours d'un processus d'innovation socio-économique longitudinal de **quatre ans** (de décembre 2011 à décembre 2015) conduit en équipe, quels sont les types d'innovations générés, comment l'innovation a été pilotée tout au long du processus et par quels outils de management.

0.2.3 Hypothèse centrale de la recherche

Par rapport à notre problématique de recherche, nous formulons notre **hypothèse centrale** de la façon suivante :

***Hypothèse centrale* :** En entreprenant une **démarche d'innovation socio-économique**, une entreprise met en place un **processus d'innovation** endogène qui renforce sa **capacité à gérer la dialectique entre exploration et exploitation.**

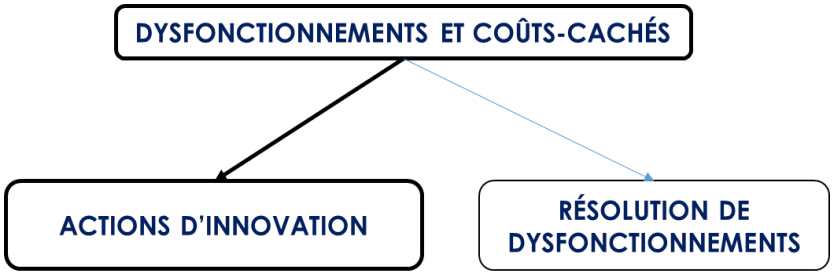
Notre hypothèse centrale se décompose ensuite en **cinq sous-hypothèses** qui sont détaillées dans les sections suivantes par une figure puis, en conclusion de cette sous-partie, par une figure générale. Ces hypothèses structurent notre démarche de recherche et sont développées dans les parties idoines sous forme d'un **encadré**. Enfin, dans la **Conclusion Générale**, ces hypothèses sont reprises et qualifiées selon leur degré de validation.

0.2.3.1 Du dysfonctionnement à l'innovation

La démarche d'innovation socio-économique part de l'expression des acteurs sur les écarts de fonctionnement entre la **réalité** qu'ils perçoivent et le fonctionnement attendu considéré comme normal (l'**orthofonctionnement**). Ces écarts constituent des **dysfonctionnements** qui entravent négativement par leurs régulations la performance économique et sociale. L'évaluation quantitative et financière de ces régulations permet d'évaluer les **coûts cachés** subis par l'organisation (Savall & Zardet, 1987 ; 2016).

Nous posons l'hypothèse (cf. Figure 2) que les **dysfonctionnements** et les **coûts cachés** qui leur sont associés se convertissent en performance sociale et économique ; soit par une **action locale** sur les dysfonctionnements pour les résoudre, soit, lorsque le périmètre mobilise plus de ressources, par une **action d'innovation**. Cette étape constitue la première phase du processus d'innovation socio-économique.

Figure 2 Sous-hypothèse 1

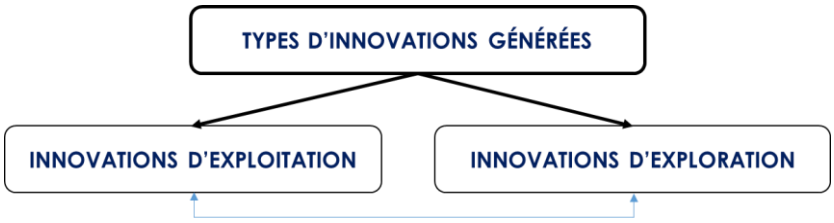


Cette partie est étudiée dans le chapitre 3.

0.2.3.2 Les actions d'innovation d'exploitation et d'exploration

Sous-hypothèse 2 : Les **actions d'innovation générées** lors du processus d'innovation socio-économique sont de deux natures : **exploitation** et **exploration**. Ces actions d'innovation sont majoritairement des actions d'exploitation (cf. Figure 3).

Figure 3 Sous-hypothèse 2

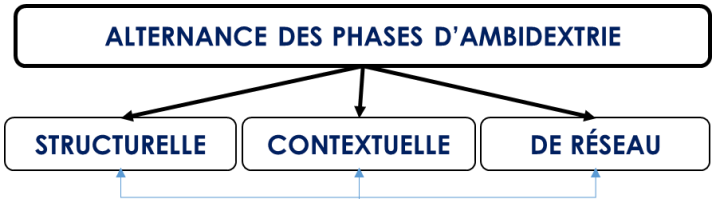


Cette partie est étudiée dans le chapitre 3.

0.2.3.3 La gestion dialectique de l'exploration et de l'exploitation

Sous-hypothèse 3 : Les **dispositifs** de création et de mise en œuvre des actions d'**innovation** au sein d'un processus d'innovation socio-économique alternent entre des phases **structurelles**, **contextuelles** et de **réseau** (cf. Figure 4).

Figure 4 Sous-hypothèse 3



Cette partie est étudiée dans le chapitre 3.

0.2.3.4 L'alternance des phases d'ambidextrie

Sous-hypothèse 4 : Cette **alternance** entre les différentes phases d'**ambidextrie** a une action directe **positive** sur la **performance** globale de l'organisation (cf. Figure 5)

Figure 5 Sous-hypothèse 4

Cette partie est étudiée dans le chapitre 4.

0.2.3.5 *Les coûts cachés, réserves de performances sociales et économiques*

Sous-hypothèse 5 : Les **coûts-performances cachés** sont une réserve de **performance** globale mobilisable par l'organisation (cf. Figure 6).

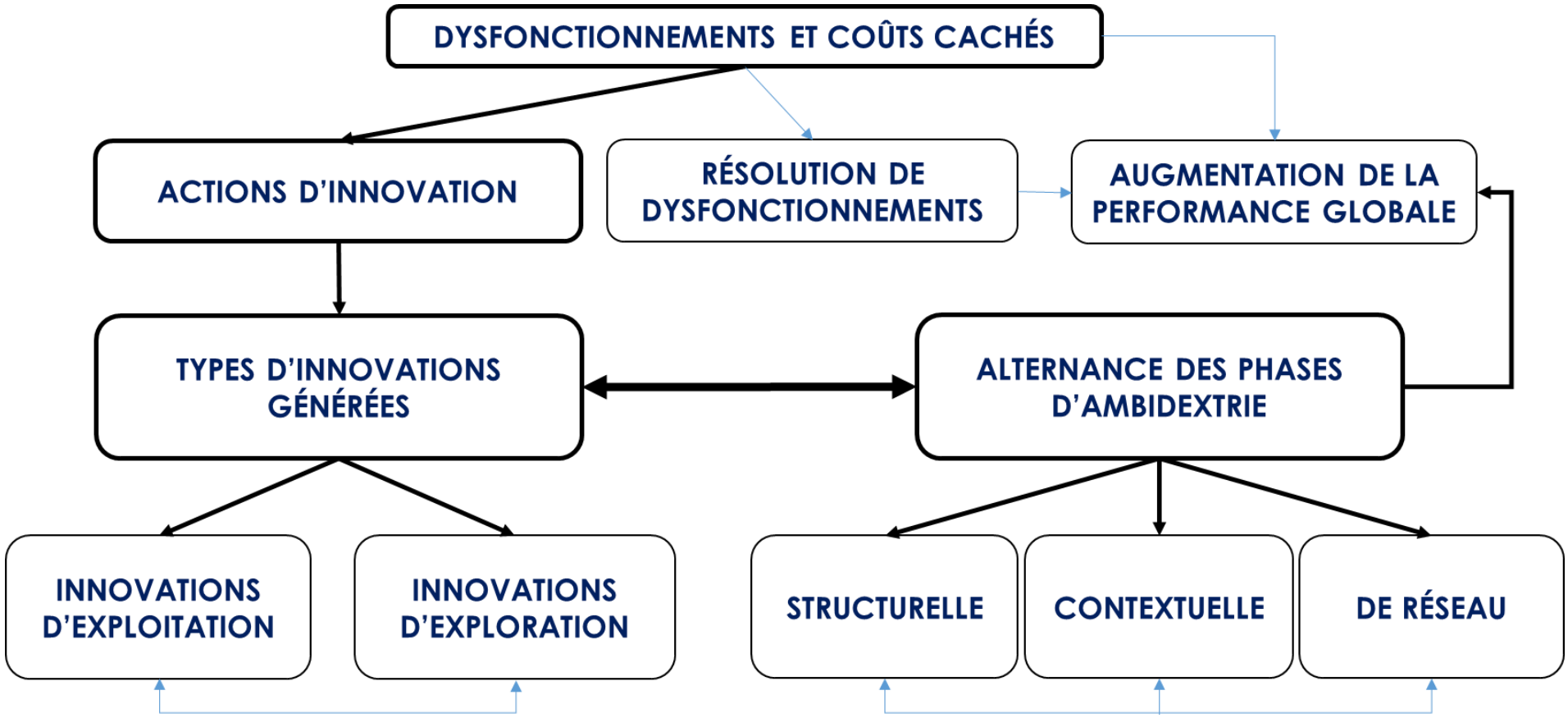
Figure 6 Sous-hypothèse 5

Cette partie est étudiée dans le chapitre 4

0.2.3.6 *Le modèle de gestion de l'ambidextrie au sein du processus d'innovation socio-économique*

Nous proposons d'étudier en détail ce *modèle d'innovation*, en nous concentrant sur les *natures* et les *dispositifs* d'innovation. Pour cela nous proposons une *analyse de contenu qualitative, quantitative et financière* co-élaborée avec les acteurs de l'entreprise dans le cadre de la recherche-intervention. La Figure 7 présente notre *modèle de validation des hypothèses* liées à la gestion ambidextres des phases d'innovation d'exploitation et d'exploration au sein d'un processus d'innovation socio-économique. C'est sur la base de celui-ci que nous représentons, dans la Conclusion Générale, le statut de nos hypothèses.

Figure 7 Proposition de modèle de gestion de l'ambidextrie dans le processus d'innovation socio-économique



0.2.4 Objectif de la recherche

Cette thèse de doctorat s'intéresse à la **nature des innovations générées** par les acteurs et à la **gestion dialectique des phases d'exploitation et d'exploration** au cours d'un **processus d'innovation socio-économique,** à partir d'une recherche-intervention dans une entreprise de service. Elle a pour objectif de **positionner ce processus dans le champ des processus d'innovation ambidextre** et de mettre en évidence **s'il y a poursuite simultanée d'actions d'innovation d'exploitation et d'exploration** dans le cadre **du processus de changement organisationnel** piloté et instrumenté.

0.3 Fil conducteur de la recherche

Cette partie a pour objectif de présenter le **fil conducteur général de la thèse** ainsi que son canevas méthodologique. Nous présentons le **processus** de **construction** et d'élaboration de la thèse ainsi que le **plan général** choisi pour la démonstration de nos hypothèses.

0.3.1 Construction progressive de la thèse

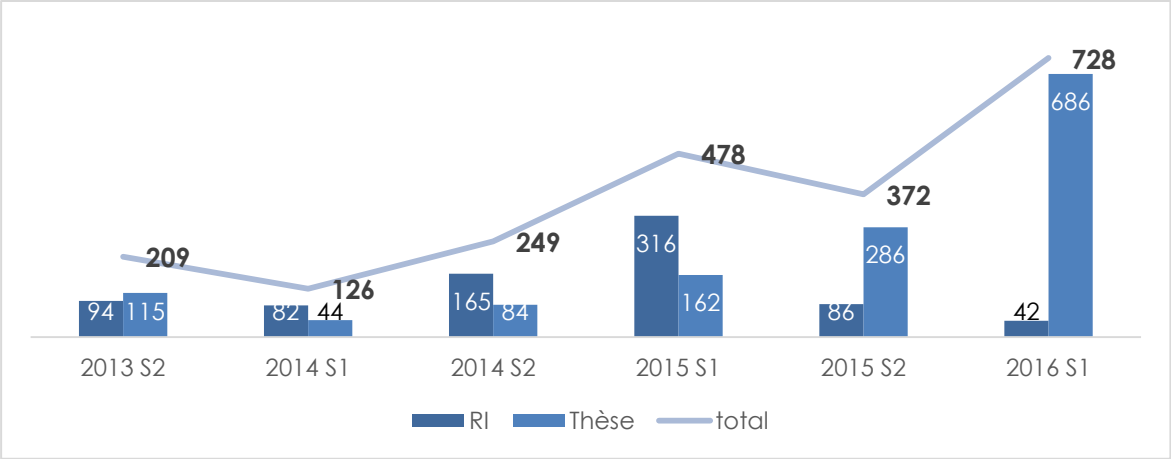
Cette section présente le **parcours doctoral** qui fut le nôtre. Elle met en évidence de manière succincte les étapes de **structuration des chapitres** de la thèse, au fur et à mesure de la **recherche-intervention longitudinale**. Puis elle expose de manière synthétique la **méthodologie** d'exploitation et d'analyse des matériaux du terrain par la construction d'une ***nomenclature**** d'arborescence de thèmes et de sous-thèmes (Savall & Zardet, 2004).

0.3.1.1 *Présentation du parcours doctoral*

Nous présentons de manière succincte notre parcours doctoral depuis le début de notre recherche en septembre 2013. La Figure 8 présente une répartition graphique des volumes d'heures consacrées à notre activité de recherche[5] par semestre. Cette activité a représenté environ **300 jours**, rédaction de la thèse comprise.

[5] Dans ce graphique, « RI » représente le temps passé sur le terrain de la recherche-intervention, et « Thèse », le temps dédié à la construction de la thèse.

Figure 8 Nombre d'heures consacrées à notre travail de recherche

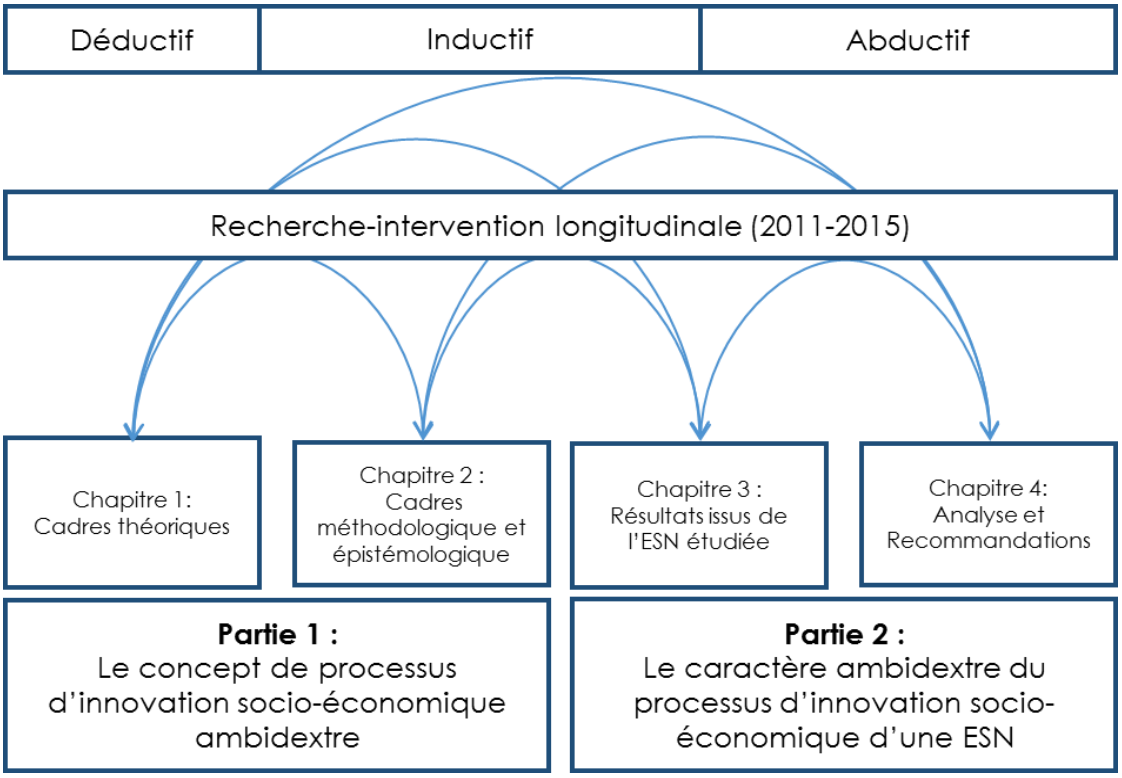


Au cours de la période de recherche-intervention qui s'est étendue de septembre 2013 à juin 2016, nous avons été présent **19 jours** soit environ 138 heures, au sein de l'entreprise D

0.3.1.2 *Structuration de la thèse à partir du terrain de recherche*

Au fil du temps, les *aller et retour entre les terrains de recherche et le laboratoire* ont alimenté de manière continue notre processus de recherche. La Figure 9 présente le raisonnement suivi dans le cadre de cette recherche, *de la déduction à l'induction puis à l'abduction*.

Figure 9 Du déductif à l'abductif, cheminement de la recherche

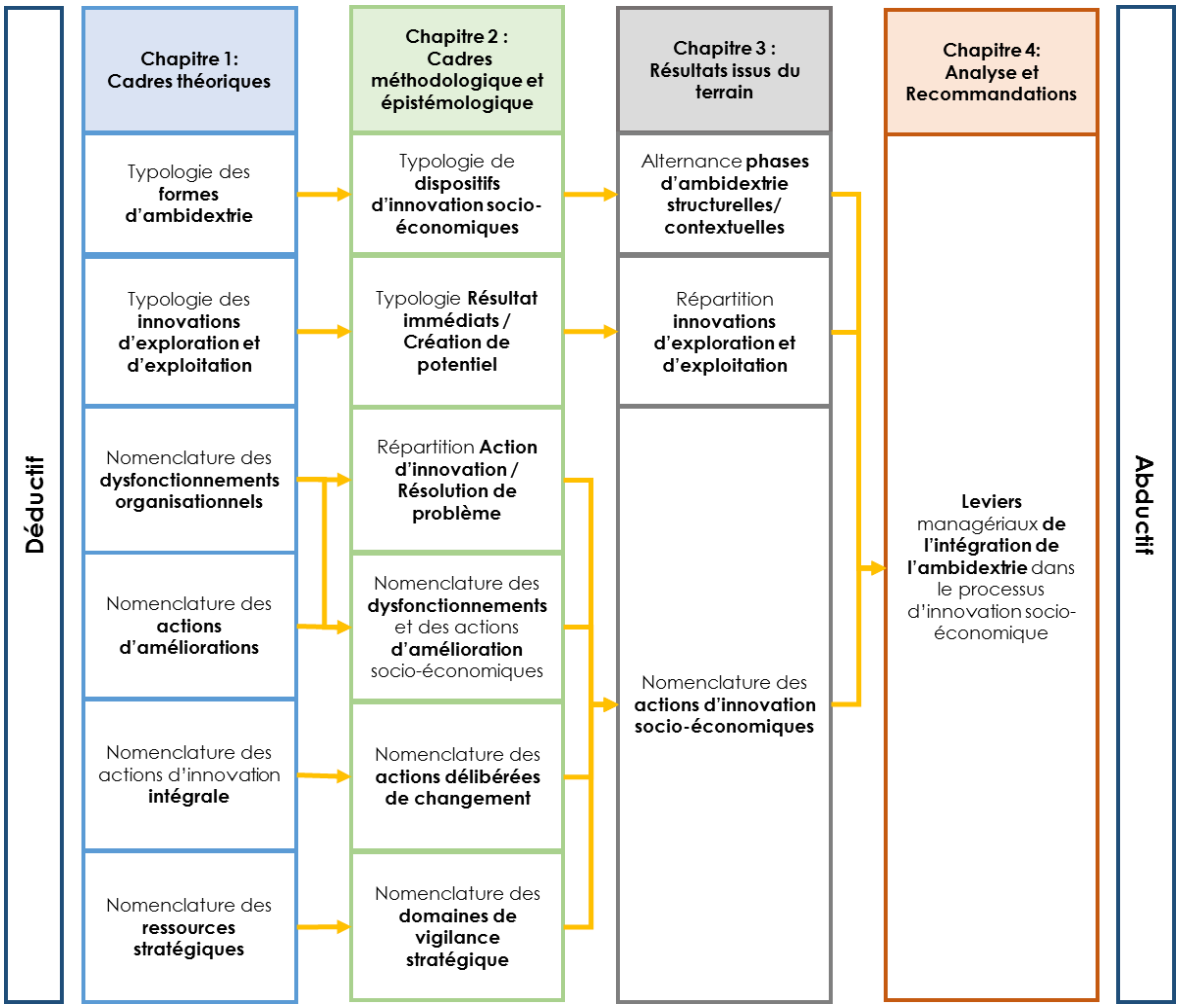


Nous mettons en évidence sur la Figure 9 que ces aller et retour se font également *entre les chapitres* et entre *les parties*.

0.3.1.3 Construction méthodologique et exploitation des matériaux de recherche

À partir de la littérature, nous avons déterminé des ***nomenclatures**** *pour définir notre objet de recherche*. Certaines d'entre elles ont été conservées telles quelles, d'autres ont évolué au cours du processus de recherche. La figure suivante présente les **typologies-clé** de notre méthodologie d'exploitation des matériaux issus de l'ESN. La Figure 10 met en évidence ce mouvement d'évolution des typologies au fil des chapitres.

Figure 10 Étapes-clés de la méthodologie utilisée dans cette recherche



0.3.2 Présentation du plan général de la thèse

Notre thèse se structure de la manière suivante. Elle comporte deux parties composées chacune de deux chapitres.

La **première partie** vise à positionner le processus d'innovation socio-économique vis-à-vis de la littérature relative au management des processus d'innovation. Elle présente également la méthodologie de collecte des matériaux de terrain et l'ensemble des phases de traitement de ceux-ci. Le **premier chapitre** présente de façon approfondie les cadres théoriques qui nous ont permis de formuler des sous-hypothèses de recherche. Le **deuxième chapitre** détaille le processus de recherche-intervention qui s'est déroulé dans l'entreprise D et explicite notre positionnement épistémologique, à travers la méthodologie d'exploitation des matériaux de terrain que nous avons retenue.

La **seconde partie** présente les résultats de la recherche-intervention longitudinale sous l'angle de la gestion de l'ambidextrie par les acteurs au sein du processus d'innovation socio-économique. Elle se conclut par une synthèse de recommandations managériales, établie après une phase d'analyse approfondie des leviers d'intégration de l'ambidextrie mobilisés par les managers au cours de la recherche-intervention. Le **troisième chapitre** présente les résultats de l'exploitation des matériaux du terrain et met en évidence que le processus d'innovation socio-économique mobilise des formes d'ambidextrie organisationnelles. Le **quatrième chapitre** met en évidence les leviers managériaux employés permettant de développer ce processus ambidextre, et leurs implications dans le management opérationnel et stratégique du processus d'innovation d'une entreprise de service. Nous faisons à la fin du chapitre 4 une synthèse des recommandations managériales à l'intention d'entreprises souhaitant conduire un processus d'innovation ambidextre.

Enfin, la **conclusion générale** présente une synthèse des résultats à la fois de l'expérimentation (recherche-intervention) mais également de l'exploitation des matériaux issus du terrain. Cette synthèse est rapprochée des hypothèses afin de déterminer leur degré de validation empirique. La conclusion générale met en évidence également les limites de ce travail de recherche et propose des perspectives théoriques et managériales.

PARTIE 1 : LE CONCEPT DE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE AMBIDEXTRE

La première partie a pour objet de décrire les cadres conceptuels et méthodologiques sur lesquels nous avons établi notre recherche sur la **gestion des phases d'exploitation et d'exploration** au cours d'un processus d'innovation socio-économique. Elle se divise en **deux chapitres** de **quatre parties.**

Le **premier chapitre** présente de façon approfondie les cadres théoriques mobilisés au sein de cette recherche. Au fil de ce chapitre nous nous positionnons par rapport à la littérature sur le **management de l'innovation** et de son **processus**. Nous présentons ensuite le **mode de gestion dialectique** de l'**exploitation** et de l'**exploration** que constitue l'**ambidextrie** afin de le positionner par rapport à la littérature existante sur le **processus d'innovation socio-économique**.

Le **deuxième chapitre** pose les bases méthodologiques et épistémologiques de la **recherche-intervention socio-économique longitudinale** que nous avons effectuée au sein de l'entreprise D. Il présente en détail **le terrain de recherche** ainsi que la **méthodologie de collecte des matériaux** issus de l'entreprise D. Enfin, ce chapitre décrit **le processus d'exploitation** des données qui a été utilisé pour **déterminer le caractère ambidextre** du **processus d'innovation socio-économique** déployé au sein de l'entreprise.

Plan de la première partie

Chapitre 1 Le processus d'innovation au cœur de la gestion ambidextre de l'exploration et de l'exploitation

1.1 L'innovation dans son processus

1.2 La gestion de l'ambidextrie dans le processus d'innovation

1.3 Le processus d'innovation socio-économique

1.4 *Conclusion* du Chapitre 1

Chapitre 2 Méthodologie de la recherche

2.1 La recherche-intervention longitudinale

2.2 L'étude de cas de l'entreprise D, une ESN innovante

2.3 Méthodologie de collecte et d'exploitation des données

2.4 *Conclusion* du Chapitre 2

Chapitre 1 - Le processus d'innovation au cœur de la gestion ambidextre de l'exploration et de l'exploitation

Ce chapitre présente un état de l'art de la littérature sur les *actions d'innovations réalisées au cours d'un processus d'innovation*. Tout au long de la lecture, nous présentons les éléments qui constituent notre corpus théorique et permettent de délimiter le cadre théorique de cette recherche.

Dans une première partie nous présentons l'innovation, prise ici au sens d'**action d'innovation** au sein de son processus. Pour cela, nous sommes partis du couple *incrémental-radical,* c'est-à-dire de la **nature** des innovations. Nous présentons ensuite les concepts d'**innovation d'exploitation et d'exploration**, centraux dans le cadre de notre recherche. Pour terminer, nous délimitons le processus d'innovation comme *générateur d'actions d'innovations*.

Dans une seconde partie, nous nous sommes intéressés à la **cohabitation** au sein d'une même structure organisationnelle des stratégies d'**exploitation** et d'**exploration** décrites par March (1991) dans son fameux *dilemme*. À la suite de cela, nous avons focalisé notre revue de littérature sur la gestion de ce dilemme au niveau du processus d'innovation. C'est alors que nous présentons le concept d'ambidextrie organisationnelle appliqué au processus d'innovation.

La troisième partie de ce chapitre est centrée sur un type de processus d'innovation que nous souhaitons positionner au sein de la littérature du management ambidextre des processus d'innovation. Ce *processus* est issu des travaux de recherche d'Henri Savall et de Véronique Zardet (1987) qui continuent de le développer avec l'équipe de recherche de l'ISEOR[6]. Cette partie présente le *processus d'innovation socio-économique* et ses différents constituants.

Plan du Chapitre 1

1.1 L'innovation dans son processus

1.1.1 À la racine des innovations d'exploitation et d'exploration, le couple incrémental-radical

1.1.2 Les innovations d'exploitation et d'exploration

1.1.3. Le processus d'innovation, générateur d'actions d'innovation

1.2 La gestion de l'ambidextrie dans le processus d'innovation

1.2.1. Les stratégies et innovations d'exploitation et d'exploration

1.2.2. Le dilemme exploitation/exploration appliqué à l'innovation

1.2.3. L'ambidextrie dans les processus d'innovation

1.3 Le processus d'innovation socio-économique

1.3.1. Une stratégie d'innovation basée sur le potentiel humain et sa capacité de recyclage des coûts-performances cachés

1.3.2. Le projet d'innovation socio-économique au cœur de la dynamique de métamorphose de l'organisation

[6] ISEOR : Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

1.1 L'innovation dans son processus

Cette première partie tend à positionner l'*action d'innovation d'exploitation et d'exploration* au sein de leurs processus. Nous présentons à partir d'une revue de la littérature les différents concepts et typologies liés à ces actions d'innovation. Dans un premier temps, nous positionnons les actions d'innovations d'exploitation et d'exploration par rapport à leur *nature* et à leur *intensité*. Puis, nous détaillons les *caractéristiques organisationnelles* de ces innovations. Dans un troisième temps, nous présentons le *contenant*, c'est-à-dire le *processus d'innovation* à la fois d'exploration et d'exploitation. Cette partie se termine sur un tableau de synthèse qui met au regard de la littérature existante le *concept d'innovation d'exploitation et d'exploration*, central dans le cadre de ce travail de recherche.

1.1.1 À la racine des innovations d'exploitation et d'exploration, le couple incrémental-radical

Dans cette première sous-partie, nous présentons le choix de notre *angle d'attaque* en matière d'approche de l'innovation. L'objectif est de mettre en évidence les *racines des innovations* d'exploitation et d'exploration. Pour cela nous présentons la typologie *incrémentale-radicale* et l'approche par le *degré de continuité* dans le but de les rapprocher et de les comparer sous forme d'un tableau de synthèse.

1.1.1.1 *Dynamique ou statique, choix d'un angle d'attaque*

Appréhender l'innovation nécessite de l'approcher selon un point de vue fixe ou mobile. Ainsi, la littérature en management de l'innovation présente que les ***actions d'innovation**** se conçoivent selon deux approches l'une **statique** et l'autre **dynamique.**

L'approche **statique** *« s'intéresse aux diverses formes d'innovation que l'on rencontre »* (Loilier & Tellier, 1999, p. 12). Elle permet de distinguer les innovations selon leur **nature** et leur **intensité** (Kacioui-Maurin, 2011) et ainsi d'établir une typologie descriptive de ces dernières. L'approche **dynamique** « *cherche à comprendre la succession des innovations dans les secteurs industriels, les phénomènes de rupture et les choix offerts aux entreprises innovantes* » (Loilier & Tellier, 1999, p. 12). L'innovation est ici approchée selon le concept de **cycle de vie des technologies** (Kacioui-Maurin, 2011). Cette approche permet d'identifier et d'expliquer les choix stratégiques offerts à l'entreprise en termes de « *continuité* » et de « *rupture* » par rapport à l'existant (Loilier & Tellier, 1999). Le mode de représentation du *cycle de vie des technologies* est la **courbe en S** (Rogers, 1995) qui croise d'un côté la performance de la technologie utilisée par l'entreprise, et de l'autre la somme cumulée dans le temps des investissements en Recherche & Développement (Loilier & Tellier, 1999).

Notre recherche étant à ce stade *descriptive*, nous nous focalisons sur une approche **statique.** Néanmoins, la représentation utilisée dans l'approche **dynamique** (*la courbe en S*) rejoint la notion d'***investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain**** (IIDQPH) qui est alors assimilée à l'investissement en R&D. Ce modèle d'approche de la rentabilité de l'investissement de l'innovation est très adapté dans le secteur industriel mais demeure difficilement représenté dans celui des services.

1.1.1.2 *Radicale ou incrémentale, quelle nature d'innovation ?*

Cette section a pour objectif d'aborder la question de la *nature de l'innovation* et son *degré de continuité avec les pratiques existantes* de l'organisation. À cet effet, Les points suivants présentent les trois natures principales des innovations qui font consensus dans le management de l'innovation : *incrémentale*, *architecturale*, ou de *rupture*. La section se conclut par un tableau de synthèse représentant à la fois les natures et le degré de continuité élaboré à partir de la littérature.

1.1.1.2.a Nature et objet de l'innovation

La classification la plus courante revient à qualifier l'**objet** de l'innovation en fonction des domaines d'innovation décrits par Schumpeter (1935) : l'innovation de *produit* ou service, l'innovation de *marché*, l'innovation de *procédé*, l'innovation *organisationnelle*. Ainsi, qualifier l'innovation en fonction de ce sur quoi elle porte permet de la distinguer en fonction de sa **nature** (Kacioui-Maurin, 2011).

L'innovation de produit ou de service renvoie au développement d'un *nouvel item*, soit une nouvelle fonctionnalité soit la mise sur le marché d'un produit ou service nouveau (Le Loarne & De Margerie, 2009). L'innovation de procédé concerne, elle, la *création d'un nouveau processus* pour parvenir à un produit déjà existant (Le Loarne & De Margerie, 2009). L'innovation *organisationnelle* concerne elle une nouvelle manière de s'organiser au sein de la structure *entreprise*.

Dans cette façon de concevoir l'innovation, nous identifions une **prédominance de l'aspect interne de l'innovation**. L'entreprise est dans une *démarche active* et développe soit de *nouveaux produits*, soit de *nouveaux procédés*. L'innovation est alors un **moteur** (Bouzid, 2011) qui produit des *effets internes* sur l'organisation (procédé) et *externes* (produit vers un marché)

1.1.1.2.b L'innovation incrémentale, rapide et efficace

Certaines entreprises démontrent une capacité particulière à innover de manière **incrémentale**[7] dans la durée (Corbel, 2009). Cette aptitude rejoint la conception de **l'amélioration continue** chère au management par la qualité totale qui fut popularisé dans les entreprises à partir de 1950 avec la célèbre *roue de Deming* (Kanji, 1990). Innover de manière *incrémentale* consiste à améliorer constamment les procédés de fabrication et les processus organisationnels en corrigeant les *défauts au fil de l'eau* (Usureau, 2001) et en procédant à des ajustements locaux, comme le préconisent certaines approches dont *l'analyse des modes de défaillance et de leurs effets* critiques (AMDEC).

Les innovations incrémentales se basent sur les **compétences existantes** de l'organisation car « *une amélioration progressive des performances de l'offre existante n'exige pas des nouveaux savoir-faire* » (Loilier et Tellier, 1999, p.16). Ce type d'innovation vise à développer l'***efficacité**** et l'***efficience**** de l'organisation, en particulier sur ses procédés de production. En apparence, il s'agit des innovations les plus *simples* car elles ont comme particularité de pouvoir **s'adapter rapidement** aux **processus métiers** (production et/ou servuction) des organisations (Eiglier & Langeard, 1994). Cette facilité d'adaptation est à *double tranchant* car les **concurrents** font preuve de la même aisance à s'adapter aux processus. Ainsi, les innovations incrémentales ne permettent pas de donner à l'entreprise un *avantage concurrentiel durable* car elles sont **facilement substituables** au niveau de l'organisation et **imitables** par leurs concurrents (Lin, McDonough, & al. 2013).

En résumé : une ***innovation incrémentale**** permet d'améliorer l'*efficacité* et/ou l'*efficience* de l'organisation en jouant sur ses **paramètres existants** (compétences, produits ou processus). Elle a pour particularité de s'adapter **rapidement** sur les processus et produits existants car elle utilise les compétences déjà présentes. Ce type d'innovation ne donne pas néanmoins d'avantage concurrentiel durable.

1.1.1.2.c L'innovation architecturale, le changement profond

L'***innovation architecturale**** ne correspond pas à une **remise en cause totale** de l'existant (structures, produits …) mais à un **réagencement** (Le Loarne & De Margerie, 2009)**, une reconfiguration de ce qui est fait dans l'organisation.** Ainsi, il peut s'agir d'un **nouveau mode de conception** pour produit/service **déjà** réalisé par l'organisation. O'Reilly & Tushman (2004) l'assimilent à un type **intermédiaire** entre l'innovation **incrémentale** (*évolution de l'existant*) et l'innovation **radicale** (*nouvelles activités*). Ces auteurs la positionnent également entre l'innovation **continue** et **discontinue**. Nous abordons cette autre typologie dans le point 1.1.1.3.

[7] Forme adjectivale d'*incrément* : « *quantité dont on accroît une variable à chaque cycle d'une boucle de programme* » Le Petit Robert de la langue française (2015), p. 1307

En résumé : une **innovation architecturale** consiste en l'amélioration des produits existants par l'utilisation de nouveaux procédés ou l'introduction sur de nouveaux marchés. Les changements apportés transforment de manière profonde les *pratiques* et les *processus* de l'organisation (ex : *la distribution d'un produit à un nouveau type de client qui nécessite de modifier le processus de vente*).

1.1.1.2.d L'innovation radicale, la rupture

Ce dernier type est celui le plus évoqué lorsque l'on parle d'innovation. Il s'agit d'un changement radical d'un produit, procédé ou marché. À ne pas confondre avec l'invention, l'innovation radicale recherche la **flexibilité globale** du processus de production de l'entreprise afin de le rendre plus souple lors **des changements de produits**. Cela conduit à sacrifier en partie son efficience à court terme (D'Aveni, 1995), par exemple « *en utilisant des équipements moins productifs mais plus polyvalents* » (pp. 91-92) mais améliore la flexibilité et l'adaptation de l'entreprise. Selon Loilier et Tellier (1999), « *l'innovation radicale consiste à utiliser des* ***savoirs et savoir-faire nouveaux*** *pour augmenter les performances de l'offre* » (p.16). Elle met en évidence la capacité de l'entreprise à mettre au point des produits avec de **nouvelles compétences et/ou de nouvelles combinaisons** de compétences (D'Aveni, 1995). Elle nécessite de maîtriser certaines compétences clés : la **connaissance de la clientèle potentielle** ; des **compétences de marketing stratégique** ; et une **souplesse dans le processus de fabrication** (D'Aveni, 1995). Les notions de *recherche* et de *développement* (R&D) lui sont associés.

Ce type d'innovation revêt un **avantage concurrentiel certain** car il est difficilement imitable de par son processus de développement. En outre, c'est le type d'innovation le plus **protégé** par des brevets et dépôts. Néanmoins, l'innovation radicale est moins « *certaine* » que l'innovation incrémentale car « *il ne s'agit plus d'intégrer des améliorations mineures, mais des changements importants liés au fait que les caractéristiques du nouveau produit ne sont pas fixées, ainsi qu'au risque d'échec, qui peut provoquer une sortie rapide du marché* » (D'Aveni, 1995, pp. 91-92). Cette notion de **risque** est omniprésente à la fois sur les *débouchés escomptés* mais également sur la *déperdition d'information* en cours de processus.

En résumé : une ***innovation radicale**** vise à augmenter la flexibilité de l'entreprise, tant sur le plan de ses produits et clients mais également sur ses processus et procédés. Elle est l'un des *facteurs de différenciation* de l'entreprise (Porter, 1999) car elle mobilise de nouvelles compétences, dans le développement de nouveaux produits qui seront présents dans de nouveaux marchés, dont certains n'ont pas encore émergés. L'objectif de ces innovations est d'obtenir un avantage concurrentiel et de *garantir la survie à long terme* de l'entreprise.

La **nature de l'innovation** a des impacts différents sur les **structures managériales** et sur le **niveau de la strate** qu'elle concerne. En effet, l'innovation de rupture se situe au niveau *stratégique,* l'incrémentale au niveau *opérationnel* et l'architecturale se situe au niveau *organisationnel* (Kacioui-Maurin, 2011).

1.1.1.3 *L'approche par l'intensité, entre continuité et disruption*

L'étude des actions d'innovation se fait également en fonction de l'**intensité** de l'innovation concernée. Cette distinction, également appelée « degré » permet de classer les innovations « *en fonction du **degré de rupture** par rapport à l'existant et de l'intensité des changements engendrés par celles-ci* » (Kacioui-Maurin, 2011). Certains auteurs comme Daft (1978) mettent en évidence qu'il est nécessaire de mesurer le *degré de nouveauté* qu'apporte une innovation. En effet, selon ce dernier, une innovation ne peut être qualifiée de nouvelle sans être comparée à ce qui existe déjà. Cette approche rejoint la définition de l'innovation donnée par Ménard (1995) comme celle de l'innovation, première introduction d'un produit ou procédé « nouveau », **par rapport à** ce qui existe sur le marché. Cette typologie met en évidence les **impacts de l'innovation en question** à la fois sur **l'organisation** (périmètre interne) et sur sa **chaîne de valeur** externe (Porter, 1997). L'innovation continue consiste à jouer avec les **facteurs clés de succès en vigueur** de l'entreprise pour augmenter sa performance (Le Loarne & De Margerie, 2009). L'innovation incrémentale est souvent confondue avec **l'innovation continue** par de nombreux auteurs (Christensen, 1997).

L'innovation de **rupture** tend à « *casser le périmètre existant de l'activité et les facteurs clés de succès* » (Le Loarne & De Margerie, 2009). Elle se manifeste sur **l'offre** ou sur la **demande** de nouveau **produit/service**, nouveaux **marchés** et nouveaux **clients**. **L'innovation discontinue** porte sur « *une remise en cause des **modules** de production/produits/marchés de l'entreprise* » (Corbel, 2009). Cette approche est **majoritairement orientée vers l'externe** et l'environnement de l'entreprise. Elle renvoie aux types d'innovations *continues* (innovations incrémentales) de Christensen (1997) et aux innovations plus radicales (architecturales et ruptures) dites *disruptives* (Utterback, 1994 ; He & Wong, 2004). C'est ici le **degré de nouveauté** qui prime. Selon Christensen (1997), l'approche par la **logique** d'innovation en termes d'activités permet de mieux caractériser les actions d'innovation. Les innovations visant uniquement la création de nouvelles activités sont disruptives (Christensen & Raynor, 1999) car elles permettent de réaliser « *des activités que l'on ne pouvait pas réaliser auparavant* » (cité par Garel & Rosier, p. 134). Les innovations qui ciblent uniquement des améliorations de performance des produits, procédés existants sont appelées « *sustaining innovations* » (Christensen, 1997). Ceci en dépit de leur nature incrémentale ou radicale (Tushman & Anderson, 1986).

1.1.1.4 Synthèse

Le Tableau 2 présente une **synthèse des différents types d'innovation** par rapport à leur **approche**, leur **objet**, leurs **objectifs**. Il met en évidence également l'échelon managérial ainsi que l'intensité de l'innovation concernés. Enfin, il présente de manière synoptique l'*impact* sur l'organisation d'un tel type d'innovation à la fois sur le *périmètre*, les *activités* et le *niveau de prise de risque* à travers la ***diffusion**** de l'innovation.

Tableau 2 Synthèse de la typologie des innovations incrémentales à radicales

	Innovation incrémentale	**Innovation architecturale**	**Innovation radicale**
Approche	Statique	Statique	Statique
Objet de l'innovation	- Amélioration d'un produit existant - Amélioration d'un procédé existant - Amélioration de la pénétration d'un marché existant	- Amélioration d'un produit existant - Nouveau procédé - Nouveau marché	- Nouveau produit - Nouveau procédé - Nouveau marché
Objectif pour l'organisation	Efficacité Efficience	Efficience	Flexibilité Souplesse
Echelon **managérial**	Opérationnel	Organisationnel	Stratégique
Intensité de l'innovation	Continuité	Changement profond	Rupture
Impact de l'innovation sur le **périmètre**	Essentiellement Interne	Interne et/ou Externe	Essentiellement externe
Impact sur les **activités**	Augmentation de la performance des activités **existantes**	Création de **nouvelles** activités	
Prise de risque pour l'organisation	Faible	Modéré	Fort
Degré d'adaptation de l'innovation (diffusion)	Rapide	Variable en fonction du changement concerné	Lent

Source : élaboration personnelle

1.1.2 Les innovations d'exploitation et d'exploration

Cette sous-partie a pour objectif de présenter la typologie que nous allons mobiliser au cours de cette recherche et en particulier pour l'exploitation des matériaux issus du terrain. Nous sommes partis du couple *incrémental-radical* des innovations, en les positionnant par rapport à leur *degré d'intensité*. Cette première étape nous amène à étudier les *innovations d'exploration et d'exploitation*, présentées la première fois par James Marsh (1991) qui se fonde sur les compétences disponibles et mobilisées pour innover (Chanal & Mothe, 2005). Les sections suivantes présentent en détail les innovations d'exploitation et d'exploitation en repartant des concepts stratégiques éponymes.

1.1.2.1 *L'innovation d'exploitation, comment faire mieux que ce que l'on sait déjà faire ?*

Dans cette section, nous présentons les caractéristiques des innovations qui permettent à l'entreprise d'améliorer ses processus, produits et procédés *existants* : les ***innovations d'exploitation****. Nous présentons dans un premier temps la déclinaison du *concept stratégique d'exploitation* à celui d'*innovation d'exploitation*. Nous présentons ensuite les *particularités* et le *mode d'action* des innovations d'exploitation dans l'organisation.

1.1.2.1.a L'exploitation et l'innovation d'exploitation

Selon March (1991), l'**exploitation** se définit comme « *le perfectionnement et l'extension des compétences, technologies et des paradigmes existants. Ses effets sont positifs, rapides et prévisibles* » (p. 73). Cette stratégie vise la *redéfinition* et l'*extension* des *compétences* et paradigmes organisationnels de l'entreprise (Bouzid, 2011). Elle constitue un *cadre fertile* à l'émergence d'actions qui ont pour but « *le perfectionnement, le choix, la production, l'efficience, la sélection, l'implémentation, l'exécution* » (p. 71) des **activités existantes** (March, 1991).

La recherche de l'**efficacité opérationnelle** est l'objectif de l'*innovation d'exploitation* (Mothe & Brion, 2008). Dans ce contexte stratégique, l'innovation d'exploitation consiste à faire « *considérablement mieux que ce que l'entreprise sait déjà faire* » (Brion & Mothe, 2008, p. 103). La **posture d'exploitation** dans l'innovation se traduit par des pratiques d'affinage, de mise en œuvre, d'efficacité et de sélection des idées et des actions (He & Wong, 2004). Le langage utilisé fait référence au domaine **opérationnel**, c'est-à-dire l'*amélioration* des activités et/ou processus déjà en fonctionnement.

1.1.2.1.b L'innovation d'exploitation, accélération des processus existants

Une innovation qui accélère les processus de conception, de développement et de mise sur le marché est une **innovation d'exploitation** (Benner & Tushman, 2003 ; Chanal & Mothe, 2005 ; Brion, Mothe & Sabatier, 2008). L'innovation d'exploitation est fondée sur l'accélération

des processus d'innovation par la mobilisation et le renforcement des compétences existantes, en particulier technologiques et marketing (Chanal & Mothe, 2004). Les innovations d'exploitation présentent des résultats rapides et attendus (Raisch & Birkinshaw, 2008). Elle est alors proche des actions et des principes mis en exergue dans les méthodes de management de la qualité et des méthodes de management de processus (Exemples : *Six-Sigma, Lean Management* ou *Total Quality Management*…).

Les innovations d'exploitation se font sur le **cœur de métier** de l'entreprise et concernent à la fois le **processus** (Favre-Bonté et al., 2008) et les **activités** de production (He & Wong, 2004). Elles sont définies comme celles qui mobilisent des compétences détenues par l'entreprise pour améliorer sa manière de produire (Danneels, 2002 ; Benner et Tushman, 2003 ; He et Wong, 2004). Les innovations d'exploitation concernent le **court terme** (Favre-Bonté et al., 2008). Selon ces auteurs, les changements impulsés par les marchés ne sont pas toujours fondamentaux mais nécessitent des améliorations des produits existants. Ainsi, l'innovation sur le court terme revient à **utiliser ou réutiliser les compétences détenues** dans l'entreprise.

1.1.2.1.c L'amélioration de l'existant par l'existant

L'activité d'**exploitation**, et son pendant dans l'innovation est définie comme la tendance pour une organisation à investir dans ses ressources existantes afin d'affiner, d'étendre ses compétences et processus de travail (Atuahene-Gima, 2005). L'innovation d'exploitation concerne les activités, processus et compétences existants. L'innovation d'exploitation **comporte des innovations incrémentales** (Tushman & O'Reilly, 1996) **réalisées en cours d'activité**, de manière continue. Selon He & Wong (2004), les innovations d'exploitation visent à : *améliorer la qualité* des produits existants ; *introduire des produits* légèrement différenciés ; *améliorer la flexibilité* du processus de production ; *réduire les coûts* de productions et/ou les consommations. Ils expliquent cette classification par le fait que *« these items were designed to measure how important it is for a firm to carry out innovation projects to enter new product-market domains or to improve existing product-market efficiency*" [8] (He & Wong, 2004, p. 485). Selon Brion & Mothe (2008), le travail de He & Wong sur la classification des innovations d'exploitation est une **référence**.

1.1.2.1.d Les routines organisationnelles, source d'adaptation

L'innovation d'exploitation repose sur les **capacités** et **routines organisationnelles** existantes de l'entreprise (Danneels, 2002 ; Benner et Tushman, 2003). Selon Loilier et Tellier (1999, p. 189), les routines organisationnelles sont des « *séquence(s) comportementale(s), issue(s) de l'apprentissage, permettant la résolution d'un problème précis dans un contexte particulier. Davantage collectives qu'individuelles, elles traduisent la capacité de l'entreprise à améliorer la*

[8] Traduction personnelle : « *Les éléments de cette classification ont été établi pour mesurer l'importance pour une entreprise de mener des projets d'innovation consistant à entrer dans des nouveaux produits ou marchés légèrement différenciés ou alors d'améliorer l'efficience des produits-marchés existants* »

résolution des problèmes récurrents (routines statiques) ou à générer des solutions satisfaisantes à de nouveaux problèmes (routines dynamiques ou innovatrices) ». Elles sont donc l'ensemble **des procédures d'action** que l'entreprise met en place de manière **automatique** (Lorino, 2003). Elles sont fondées sur **l'expérience**, **l'analyse** et **l'imitation** (Loilier & Tellier, 1999 ; Lorino, 2003).

En résumé : Les innovations d'exploitation permettent de **réaliser de la performance à court terme** et s'insèrent dans une **logique stratégique d'adéquation**. (Gibson et Birkinshaw, 2004). La rapidité de **reconfiguration** et la **pertinence** de l'emploi des routines organisationnelles traduisent la capacité de l'entreprise à **innover de manière continue.** L'*action d'innovation d'exploitation* s'inscrit dans une logique court-termiste. Une innovation d'exploitation vise à **maintenir, stabiliser, développer et rentabiliser** les positions de l'entreprise sur ses **marchés « existants** », tout en faisant évoluer **les produits et les procédés** de production ou de servuction. L'innovation d'exploitation a un objectif à **court-terme** (Chanal & Mothe, 2004, 2005). Elle se fonde sur la **mobilisation des compétences centrales** de l'entreprise ainsi que ses **routines organisationnelles**. Ces deux notions sont selon Kacioui-Maurin (2011) essentielles à rappeler.

1.1.2.2 *L'innovation d'exploration, comment faire autrement de façon différente ?*

Dans cette section nous présentons un autre type d'innovation établi à partir du *concept stratégique d'exploration*. Ce type d'innovation a pour objectif de créer la *pérennité future* de l'entreprise par la recherche de *nouvelles combinaisons* productives et de *nouveaux produits*. Nous détaillons les caractéristiques des ***innovations d'exploration**** et mettons en évidence leur apport quant à l'obtention d'un *avantage concurrentiel durable*.

1.1.2.2.a De l'exploration à l'innovation d'exploration

Selon March (1991), l'**exploration** est la « *stratégie qui englobe la recherche, la variation, la prise de risques, l'expérimentation, le jeu, la flexibilité et la découverte* » (p. 71). Cette conception rejoint le lieu commun selon lequel l'innovation est constituée de ces items.

L'**exploration** est également définie comme la tendance d'une entreprise à investir dans de nouvelles connaissances, compétences et processus de travail (Atuahene-Gima, 2005). L'**innovation d'exploration** concerne donc les activités, les compétences et les processus nouveaux. Les innovations d'exploration les plus citées sont des innovations produits (He & Wong, 2004 ; Favre-Bonté et al, 2008 ; Bouzid, 2011) car la recherche de nouveaux marchés implique le développement et la création de nouveaux produits (Favre-Bonté et al, 2008).

1.1.2.2.b L'innovation d'exploration, créer la pérennité future de l'entreprise

À la différence de l'innovation d'exploitation, celle d'**exploration** est *incertaine* à court terme. Elle constitue une action sur le *portefeuille Produit/Service/Marché/Procédé* futur, essentielle pour préparer l'avenir. Elle vise à créer de *nouvelles compétences*, de *nouveaux savoir-faire* et de *nouvelles méthodes* pour l'organisation (Chanal & Mothe, 2005). Les

innovations d'exploration ont pour objectif d'apporter des changements *révolutionnaires*. Ces derniers se traduisent par l'introduction d'une nouvelle offre, d'une nouvelle technologie sur des nouveaux marchés et/ou auprès de nouvelles cibles (Kacioui-Maurin, 2011). L'objectif est alors d'assurer la **pérennité de l'entreprise** (Kacioui-Maurin, 2011), c'est-à-dire leur prospérité sur le long terme.

1.1.2.2.c La recherche de nouvelles combinaisons productives pour de nouveaux produits

Les innovations d'exploration participent au **renouvellement stratégique** de l'entreprise en augmentant la variété des compétences maîtrisées par l'entreprise (Danneels, 2002 ; Chanal & Mothe ; 2004). En effet, l'innovation d'exploration est une **configuration différente** des routines organisationnelles (Mothe & Brion, 2008). L'objectif annoncé est de « *faire différemment* » (p. 103) avec les **ressources stratégiques** dont dispose l'organisation. C'est à travers de nouvelles combinaisons et configurations en termes de *Produits-Marchés-Technologies* que l'organisation va satisfaire ses clients de demain (Mothe & Brion, 2008). Au niveau de l'organisation et du potentiel humain (Penrose, 1959) c'est la **flexibilité** qui est recherchée ainsi que la nouveauté à travers l'**expérimentation** (March, 1991). C'est selon March, cette expérimentation de nouvelles **alternatives** et **ressources** qui constitue l'innovation d'exploration. Ainsi, les retours sont incertains et ne pourront se concrétiser qu'à long terme (Bouzid, 2011). Les innovations d'exploration ont un horizon d'action à **moyen/long terme** et n'ont pas d'impératif d'efficacité ni d'efficience *a priori*.

1.1.2.2.d Les types d'innovation d'exploration

Selon O'Reilly et Tushman (2004), les innovations *architecturales* (Henderson & Clark, 1990) et *radicales* sont des innovations d'exploration. L'innovation radicale ou de rupture est focalisée sur les compétences de l'entreprise et sur sa *capacité à innover* (cf. *supra* 0.1.1.1.c). L'innovation **architecturale** introduit des changements profonds dans la manière de faire de l'entreprise, bouleversant ainsi ses **routines organisationnelles**. En cela, ces deux catégories d'innovations constituent des innovations d'exploration (Danneels, 2002 ; Benner et Tushman, 2003 ; O'Reilly et Tushman, 2004). Selon He & Wong (2004), « *les innovations d'exploration visent à : introduire de nouvelles générations de produits ; proposer des produits complètement nouveaux pour le marché, entrer dans de nouveaux champs technologiques et vendre à de nouveaux clients dans de nouveaux marchés* » (p. 485). Pour ces auteurs, les innovations d'exploration *assurent le développement* de nouveaux marchés.

Les innovations **radicales** et **discontinues** sont envisagées comme des innovations d'exploration dans le sens où ces dernières s'inscrivent dans une **démarche de long terme** (Benner & Tushman, 2003 ; O'Reilly & Tushman, 2004). Celles-ci visent à assurer l'avenir de l'entreprise par la mise en œuvre de changements radicaux (Kacioui-Maurin, 2011). D'un point de vue de la *temporalité*, une innovation d'exploration nourrit des **objectifs de long terme** (Chanal & Mothe, 2005).

1.1.2.2.e Les nouvelles compétences issues de l'exploration

Les innovations d'exploration **sont en périphérie du cœur de métier** de l'entreprise et nécessitent de **nouvelles compétences**, qui peuvent provenir de sources externes (Favre-Bonté et al, 2008). Les innovations qui nécessitent des connaissances ou des compétences nouvelles pour l'entreprise sur les axes *technologiques* et *marketing* sont qualifiées **d'exploratoires** (Benner & Tushman, 2003). L'innovation d'exploration est celle qui « *engage des compétences nouvelles pour l'entreprise tant sur l'axe technologique que sur l'axe clie*nt » (Chanal & Mothe, 2004, p. 4). Elles font intervenir des *compétences non maîtrisées* ou *nouvelles* (Danneels, 2002 ; Benner et Tushman, 2003) que l'entreprise puise à la fois en **interne** et en **externe**. En cela, l'exploration modifie la **trajectoire technologique de l'entreprise** et ses routines **organisationnelles** (Kacioui-Maurin, 2011).

1.1.2.2.f La recherche de l'avantage concurrentiel durable

L'innovation d'exploration contribue à **renforcer un avantage compétitif** en bouleversant les activités de l'entreprise. En effet, il s'agit d'un des leviers d'une *stratégie de différenciation* (Porter, 1999). En effet, une innovation d'exploration est difficilement imitable par les concurrents car « *elle est à la fois une rupture et le fruit d'une histoire* » (Prévot, 2005, p. 94). Ce type d'innovation est **spécifique à l'entreprise** qui la développe (Prévot, 2005). L'exploration donne à l'entreprise un avantage concurrentiel à moyen et long termes par la création de nouveaux produits, technologies, marchés mais également des configurations nouvelles de son organisation et de son potentiel humain.

Ce processus est **exploratoire** et ses débouchés sont **incertains** sur le court terme. Néanmoins, ils constituent une ressource de produits/services et de procédés essentiels pour préparer l'avenir. Il met en évidence la nécessité pour une entreprise de remodeler ou reconfigurer à moyen et long termes ses **ressources stratégiques**.

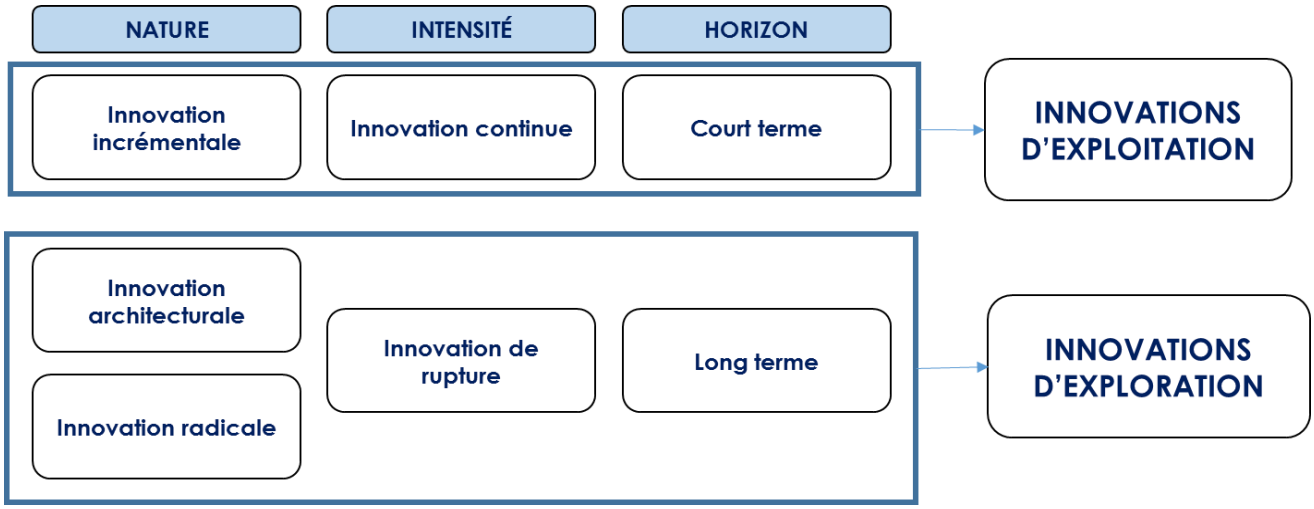
En résumé : L'***action d'innovation d'exploration**** s'inscrit dans une logique de long terme. Une innovation d'exploration vise à **développer les nouveaux produits, procédés et technologies** qui à terme assureront l'avenir de l'entreprise. Elle mobilise de nouvelles compétences et savoir-faire, non maitrisés par l'entreprise. Elle modifie profondément les routines organisationnelles existantes de l'entreprise, ainsi que sa trajectoire technologique.

1.1.2.3 *Synthèse*

La *nature* des innovations d'exploitation et d'exploration est **antagoniste** (Hannan & Freeman, 1984). En effet, Les innovations incrémentales peuvent réduire la capacité des organisations à réaliser de la rupture (innovations radicales) ou à s'adapter aux changements futurs de l'environnement.

De même, les **innovations d'exploitation** et celles d'**exploration** se distinguent en fonction de l'*utilisation des compétences de l'entreprise*, qu'elles soient existantes, maîtrisées et nouvelles (Dougherty et Hardy, 1996 ; Danneels, 2002 ; Benner et Tushman, 2003). La Figure 11 présente une synthèse du point 1.1.2 qui met en évidence les caractéristiques (nature, intensité et horizon) des innovations d'exploitation et d'exploration.

Figure 11 Nature, intensité et horizon des innovations d'exploitation et d'exploration



Source : élaboration personnelle

1.1.3 Le processus d'innovation, générateur d'actions innovantes

Dans cette sous-partie, nous détaillons le *processus de génération des innovations* à partir d'une revue de la littérature des processus d'innovation. L'objectif est de décrire les *caractéristiques* qui permettent de définir un *processus d'innovation* et sa modélisation. Enfin, nous terminons par la description des *processus d'innovation d'exploitation et d'exploration.*

1.1.3.1 *L'innovation en tant que processus*

L'innovation en tant qu'**activité** est souvent considérée comme un **processus**. Selon la norme ISO 9001 version 2008 *« une activité ou un ensemble d'activités utilisant des ressources et géré de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considéré comme un processus* » (ISO, 2008, p.22). Cette conception de l'innovation en tant que processus est acceptée dans la littérature en Sciences de Gestion et fait consensus (Boly et al., 2014). Selon Lemoigne (1994) citant le biologiste Miller (1965) *« tout changement dans le temps de matière, d'énergie ou d'information est un processus* » (p. 209). À cette définition, Bescos et Mendoza (1994) précisent que « *le processus est un ensemble d'activités liées en vue d'atteindre un objectif commun* ».

Dans le cadre de l'innovation, nous nous basons sur la définition donnée par Alter (2005) qui précise qu'un processus d'innovation « *permet de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, en de nouvelles pratiques* » (p. 34). La **découverte** en question constitue selon l'approche ISO l'élément d'entrée et les **nouvelles pratiques** les éléments de sortie. Dans sa définition, Alter met en évidence trois catégories d'innovation, l'innovation-produit, l'innovation-procédé (« *technique »)* et l'innovation-managériale (« *conception des rapports sociaux »)*. Cette approche et la définition qui en découle n'indiquent pas ce qui se passe à l'intérieur du processus. En ce sens, le processus d'innovation est présenté, certes indirectement, comme une « *boîte noire* » (Chanal & Mothe, 2004) au sens de Le Moigne (1994).

Nous préférons considérer le ***processus d'innovation**** comme une **succession d'étapes** qui mobilisent des ressources afin de réaliser un résultat (Chanal & Mothe, 2005 : Boly, Morel & Camargo, 2014). La cohérence de ces activités se justifie par rapport au résultat attendu ou obtenu. Ainsi, cette approche permet de décrire **ce qui se passe à l'intérieur de la « boîte »** non pas uniquement d'un point de vue *fonctionnel* mais également sous l'angle *opérationnel*, l'innovation en tant qu'activité au sein des autres activités de l'entreprise.

1.1.3.1.a Le processus d'innovation, une succession d'étapes pour créer de la nouveauté et de la pérennité

Pour Xuereb (1991), le processus d'innovation concerne « *l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective* ». Cette définition rejoint celle donnée par Marquis et al (1969) qui positionne le processus d'innovation comme créateur de **valeur nouvelle**. Selon Loilier et Tellier (1999) il s'agit d'un processus de **création de nouveauté** à la fois sur les prestations offertes par l'entreprise et sur ses procédés de production. Le processus d'innovation se matérialise par les moyens organisationnels employés pour générer, et orienter les innovations (Le Masson et al, 2006 : Morand & Manceau, 2009). Ainsi il **mobilise d'autres processus** fonctionnels et opérationnels de l'organisation (Morand & Manceau, 2009) au sein de **méta-séquences** : conception, acceptation, mise en œuvre et diffusion ; et autour d'***artefacts**** particuliers : produits, procédés ou services (Kanter, 1983).

Selon Le Masson et al (2006), l'innovation résulte d'un **processus volontaire** et **organisé** de l'organisation. Il mobilise un ensemble de **ressources** à la fois **internes** et **externes** (Chesbrough, 2008), **tangibles** et **intangibles** (Métais, 2004) et constitue ainsi un processus et un résultat d'actions collectives (Bouzid, 2011). Le processus d'innovation vise à créer de la valeur actuelle ou nouvelle, en générant un flux constant d'actions d'innovation (Xuereb, 1991) sur lequel repose la pérennité de l'entreprise.

1.1.3.1.b Le processus d'innovation, producteur d'actions d'innovation

Peu de travaux s'intéressent aux processus d'innovation sous l'angle du produit **innovation** (Bouzid, 2011). En effet, selon Chanal & Mothe (2005) l'innovation est approchée sous l'angle du résultat, c'est-à-dire du produit d'un processus. Dès lors, à l'instar de tout produit, il dispose d'une clientèle, interne ou externe. Dans le cadre de cette recherche, nous mettons en évidence l'**acceptation** des innovations ainsi que leur ***diffusion**** au sein de l'organisation comme des indicateurs de **performance** du processus d'innovation. Ce dernier s'avère difficilement mesurable et par conséquent peu piloté au sein du système comptable et financier de l'entreprise.

Une manière de le piloter se trouve dans la qualité des acteurs d'une entreprise en charge de l'innovation. Traditionnellement, il s'agit des activités de **Recherche & Développement**, qui, dans certains cas sont regroupés au sein d'un service éponyme, sous la supervision d'une Direction R&D. Pour Kacioui-Maurin, les services R&D sont généralement des activités de conception (2011). Pour autant, dans le secteur des services *a fortiori* de l'industrie, de nombreuses innovations sont développées sans activité de R&D préalable (Gallouj & Gallouj, 1996). Ainsi, le service R&D n'est pas le seul « *habilité* » à produire de l'innovation.

Selon Masson, Weil et Hatchuel (2006), Garel (2007), Garel et Rosier (2008), la clé de la **réussite** d'un processus d'innovation réside dans la phase de **diffusion** des innovations. Ainsi, une innovation qui ne se diffuserait pas constituerait un **échec** pour le processus d'innovation. À l'instar de tout processus, le processus d'innovation est alimenté par des données d'entrée

(sources) et les transforme en unités de sortie (résultats). Cette acception nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse : *Le processus d'innovation permet le passage de matériaux bruts à des produits pour l'organisation. Il repose sur la qualité de la diffusion des innovations à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation auprès de ses parties prenantes*.

La partie suivante, bien que fondée sur une approche fonctionnelle de l'innovation comporte de *nombreuses limites* théoriques et pratiques (Forest et al, 1997). Elle présente les *dominant design*[9] du processus d'innovation (cf. *infra* 1.1.3.2.c), c'est-à-dire les architectures organisationnelles qui permettent de parvenir à une innovation (résultat) d'un processus.

1.1.3.2 *Modélisation du processus d'innovation, entre linéarité et heuristique*

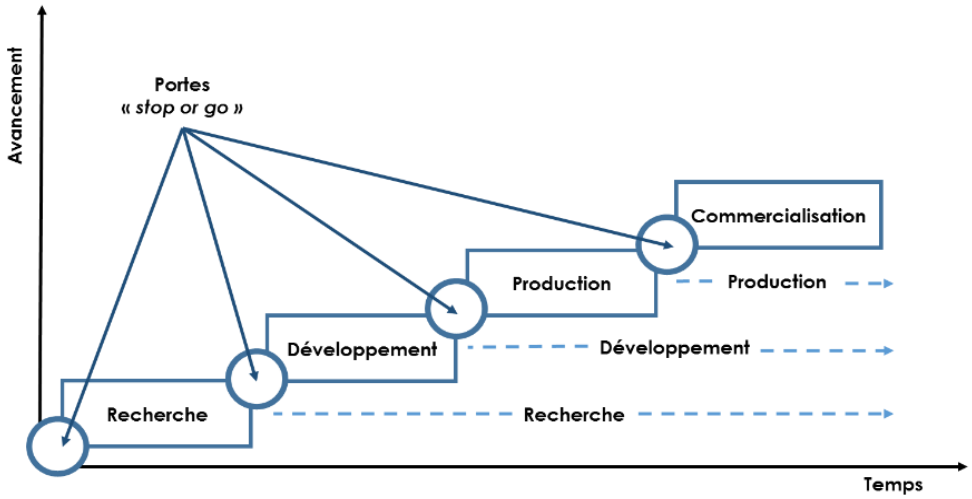
Deux grands modèles de processus d'innovation se distinguent dans la littérature : les **modèles par phases** (Cooper, 1990) et **les modèles par interactions** (Kline & Rosenberg, 1986). Les deux modèles se sont développés parallèlement au cours des années 1980. Ce qui les distingue, c'est le *degré d'interaction* au sein et entre les différentes étapes du processus. Nous présentons dans cette sous-partie les deux modèles principaux ainsi que certains de leurs dérivés. La littérature sur le sujet étant très riche, nous mettons l'accent sur les principaux modèles.

1.1.3.2.a Le processus d'innovation, linéaire et progressif ou séquentiel

Pour Cooper (1990), le processus d'innovation est **linéaire**. Il est composé de 4 phases qui se succèdent : la **recherche**, le **développement**, la **production** et la **commercialisation**. La clé du succès est selon lui de veiller à ce qu'aucune interaction ne se produise entre la phase production et la phase recherche, ainsi qu'entre l'entreprise et ses clients, ou utilisateurs. Chaque phase se conclut par une *prise de décision* de la part du management sur le fait de *continuer ou arrêter* l'action d'innovation. Cette étape s'apparente au principe « *stop or go* » utilisé dans certaines méthodes de management de projet (Bobroff et al, 1998). **Rogers** (1995) préconise un processus décomposé en 6 phases : **détermination du besoin** ou explicitation du problème, **recherche**, **développement**, **commercialisation**, **diffusion** et **adoption** avec l'analyse des conséquences. L'ordre n'est pas figé, ce qui signifie que certaines phases peuvent se dérouler en dehors du séquençage initial. Le modèle combiné de ces deux auteurs est l'un des plus utilisées dans le management des processus d'innovation : le *Stage Gate System* (Cooper, 1990*)*, où chaque phase débute et se termine par une *porte*.

[9] Traduction : « modèles dominants »

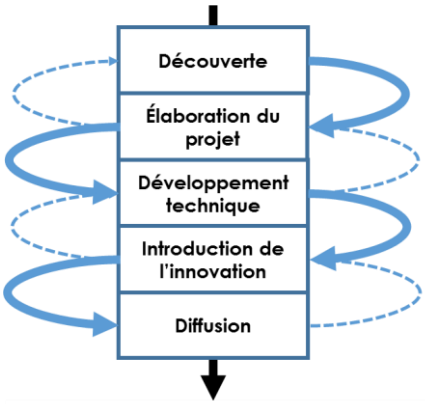
Figure 12 Modèle simplifié de processus d'innovation linéaire *Stage Gate System*



Adapté de Cooper, 1990

D'autres auteurs comme Tarondeau (1994) reprennent cette approche du processus d'innovation par phases mais, à la différence du modèle *Stage Gate*, les interactions entre les différentes phases sont possibles, ainsi qu'entre les acteurs « recherche » et « production ». Ce modèle se décompose en **5 phases** principales : la **découverte**, l'**élaboration du projet**, le **développement technique**, l'**introduction de l'innovation** (qui constitue une séquence à part entière), et la **diffusion**. La figure suivante présente une représentation simplifiée de son **processus d'innovation séquentiel**.

Figure 13 Modèle simplifié du processus d'innovation séquentiel



Adapté de Tarondeau (1994)

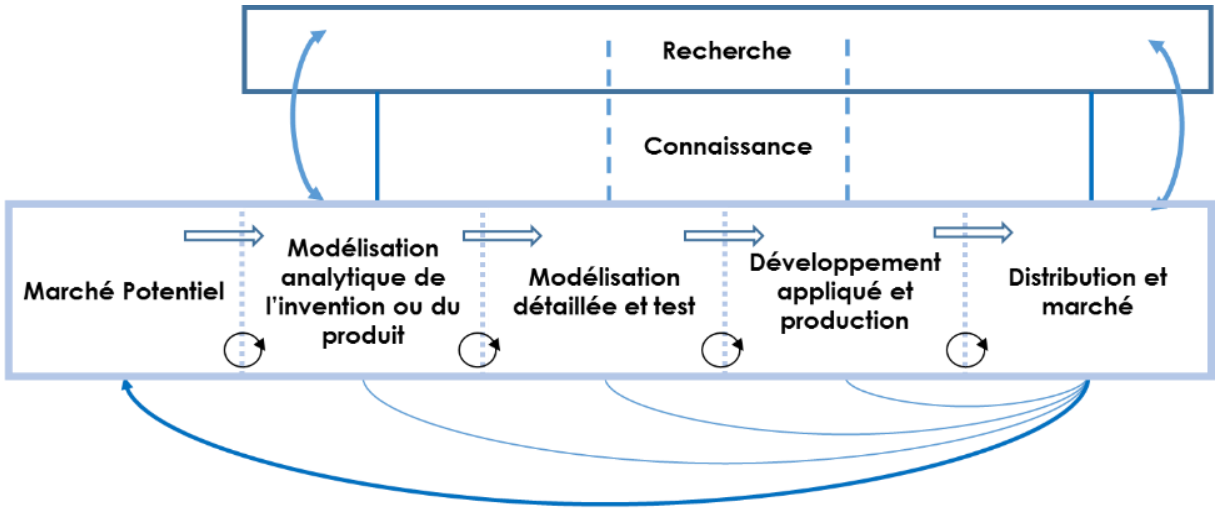
Au sein de ce *processus séquentiel*, chaque phase est pilotée par une fonction différente de l'entreprise. Ceci permet de mettre en évidence la variété des activités qui concourent au processus d'innovation. Le processus de validation d'une étape est centré sur le positionnement économique de l'action d'innovation, à la fois sur son coût et sur ses retombées probables (Loilier & Tellier, 2013). Cette approche d'évaluation économique des coûts et retombées de l'innovation est partagée par d'autres, en particulier Savall & Zardet qui en 1987

proposent la méthode de « *l'évaluation socio-économique des actions d'innovation* » (p. 330). Nous revenons sur cette méthode dans le point 1.3.2.

1.1.3.2.b La rétroaction, paradigme interactionniste du processus d'innovation

À l'inverse de la conception linéaire du processus d'innovation, Kline & Rosenberg (1986) mettent en évidence l'importance des **rétroactions** entre les différentes phases d'un même processus. En effet, les allers et les retours entre les phases **amont** et **aval** permettent, selon eux, à la fois de renforcer le contenu de chaque étape (en termes de réalisme) mais également de mettre l'accent sur l'interaction entre la **recherche et la production** au sein du processus d'innovation. Ce modèle n'est pas basé sur le « *stop or go* » car le démarrage d'une phase n'est pas forcément conditionné à la validation finale de l'étape précédente.

Figure 14 Représentation simplifiée du modèle de Kline & Rosenberg



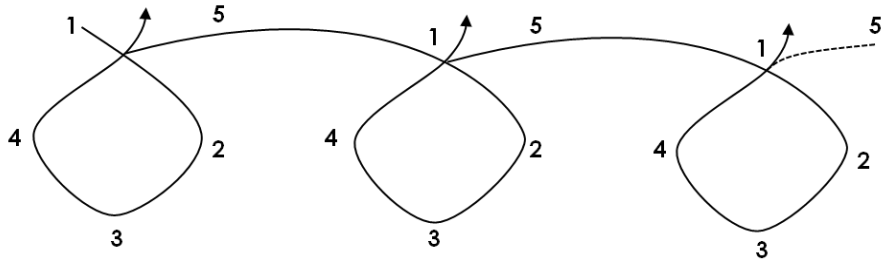
Adapté de Kline & Rosenberg (1986)

Ce modèle interactif et heuristique, dans le sens où le processus incite à une répartition de l'innovation sur **plusieurs phases simultanément**, diminue considérablement la durée globale (temps calendaire) du processus d'innovation. Néanmoins, une étape de contrôle est effectuée entre chaque étape car ce modèle non-linéaire fait courir le risque d'une embellie financière (Xuereb, 1991) et temporelle (temps ressource) si le processus n'est pas piloté. Koen et al (2002) se sont basés sur cette acception dans le cadre de leur modèle des *Fuzzy Front Ends*.

La **conception interactive** du processus d'innovation est également décrite dans le modèle **tourbillonnaire** (Akrich et al, 1988). Ce modèle (cf. Figure 16) largement répandu se fonde sur l'hypothèse que l'innovation peut provenir de partout à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ainsi, il est pertinent de se n'intéresser non pas uniquement aux produits mais aussi aux acteurs. Selon Akrich, Callon et Latour (1988), « *aucun acteur n'a le monopole de l'imagination* » *(p. 17)*.. La réussite de l'action d'innovation dépend de la qualité de coopération entre les acteurs qui constituent un « *réseau technico-économique* » (RTE). Selon

Callon (1994, p. 17) ce réseau est « *un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes* » provenant à la fois de l'environnement externe de l'entreprise et de son environnement interne. Ces **parties prenantes** (*stakeholders*) au sens de Freeman (1984) constituent des ressources pour l'innovation qui doivent être coordonnées au sein d'un projet commun. Pour ce faire, le modèle tourbillonnaire se décompose en étapes et en phases. Il est représenté de la manière suivante :

Figure 15 Le processus tourbillonnaire



Légende

1. Recherche fondamentale
2. Recherche appliquée
3. Développement
4. Démonstration
5. Diffusion

Source : Akrich, Callon et Latour (1988)

Le processus d'innovation est considéré ici comme une forme heuristique, basée sur des itérations successives. L'étape 5 donne lieu à des **négociations**, compromis et intéressements (Boldrini, 2005), qui modifient à la fois les propriétés de l'innovation et son public (Akrich et al, 1988). C'est la **qualité des liens** entre les acteurs, au sein des différentes phases et entre les étapes qui déterminent l'action d'innovation. Ainsi, l'innovation est vue comme « *l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous (l'organisation) rendent de plus en plus fort* » (Akrich et al, 1988, p. 17).

Chesbrough (2008) se sert de cette architecture pour présenter son modèle d'**innovation ouverte**, l'*open innovation*. Dans cette conception, l'innovation « fermée », traditionnelle, se réfère à l'approche linéaire et séquentielle. Et ce, malgré les tentatives de mise en valeur du rôle des interactions au cours du processus d'innovation faites par certains auteurs comme Tarondeau (1994). Ces dernières sont restées cantonnées soit aux fonctions classiques de l'innovation (Recherche & Développement, Méthodes et Qualité), soit négligent l'impact du client en co-innovation (Chesbrough, 2008). Un modèle d'innovation ouverte fait intervenir de nombreux acteurs, internes et externes, dans les différentes séquences ou étapes. Nous revenons plus en détail sur ce modèle de processus d'innovation au point 1.2.3.2.d.

1.1.3.2.c Le poids du « dominant design » du processus d'innovation

Ces différentes formes **d'ingénierie du processus d'innovation** (Renaud et al, 1999) concourent à décrire la complexité à la fois de l'objet innovation et de son processus de génération. L'action d'innovation, car elle nécessite la coexistence de plusieurs mécanismes et processus simultanés, rejoint la notion d'« *objet-frontière* » (Star & Grisemer, 1989). Une approche

par phases du processus d'innovation, qu'elle soit linéaire ou séquentielle occulte la question des interactions (parties prenantes internes ou externes) qui, selon certains auteurs, modifient son **design,** c'est-à-dire sa forme globale (Akrich et al., 1988). Nous positionnons notre recherche dans le courant d'une **approche interactionniste** en étudiant les relations entre les **acteurs** et les **formes** d'innovation, au cours d'un **processus participatif**, transversal et ouvert. Nous retenons dans le cadre de cette recherche qu'un processus d'innovation se conçoit comme un processus *itératif* qui coordonne des fonctions et/ou activités dans le but de créer, d'améliorer ou de développer des actions d'innovation.

1.1.3.3 *Les processus d'innovation d'exploitation et d'exploration, créateurs de valeur actuelle et future*

Dans les sections précédentes, nous avons vus que l'action d'innovation revêtait *deux natures principales* (incrémentale et radicale) qui, sous l'angle de l'*horizon temporel* et des *compétences mobilisés* pouvait se catégoriser selon deux types : les innovations d'exploitation et les innovations d'exploration. Dans cette section nous présentons deux processus d'innovation, respectivement intitulés processus d'innovation d'exploitation et d'exploration.

1.1.3.3.a Le processus d'innovation d'exploitation

Nous avons abordé dans les sections précédentes (1.1.3.1 et 1.1.3.2) que l'innovation se concevait comme un processus, le processus d'innovation. Appliqué à la typologie d'innovations d'exploitation et d'exploration, cette conception caractérise également les processus qui les génèrent.

Une entreprise dont les objectifs stratégiques sont l'amélioration de l'*efficacité* et de l'*efficience* de ses processus actuels s'inscrit dans une logique d'**exploitation**. Ainsi, les innovations qu'elle va déployer sont à caractère *incrémental* et s'inscrivent dans la *continuité* de ses activités existantes. Selon Chanal & Mothe (2005), un processus d'innovation qui repose sur les compétences et les savoir-faire existants d'une entreprise est un **processus d'innovation d'exploitation**. Les auteurs rejoignent ainsi March (1991) et s'inscrivent dans sa continuité.

Selon Favre-Bonté, Ney et Baret (2008), le processus d'innovation d'exploitation repose sur les compétences existantes d'une entreprise qui constituent son **cœur de métier**. Ainsi, les services et équipes concernées par ce processus sont majoritairement opérationnels. Volberda (1996), Chanal & Mothe (2005), Brion & Mothe (2008) et Favre-Bonté, et al. (2008) considèrent que le processus d'innovation d'exploitation concerne l'horizon court terme. Cette acception rejoint Savall & Zardet (1987 ; 2015) lorsqu'ils définissent la notion de **résultat immédiat**. La valeur générée par l'entreprise est augmentée dans une logique d'efficacité et d'efficience. On parle ainsi de valeur générée immédiate.

En résumé : Une action d'innovation qui aurait pour objectif d'améliorer la flexibilité, l'efficacité et/ou l'efficience dans un horizon court terme et en mobilisant des compétences et/ou savoir-faire existants est *de facto* une *innovation d'exploitation*. Un ***processus d'innovation d'exploitation**** se compose d'innovation incrémentales qui se construisent dans la continuité des actions courantes de l'entreprise et vise à améliorer les produits existants, réduire les coûts et augmenter la flexibilité du processus de production.

1.1.3.3.b Le processus d'innovation d'exploration

Lorsque les objectifs stratégiques visés par l'entreprise sont de se différencier par la détention ou le renforcement d'un avantage concurrentiel durable, les innovations déployées par l'entreprise s'inscrivent dans une logique de *rupture* et de *discontinuité* avec l'existant. Ainsi, l'entreprise mobilise de nouveaux savoir-faire et compétences et s'inscrit ainsi dans une logique d'**exploration**. Selon Chanal & Mothe (2005) un processus d'innovation qui repose sur des compétences insuffisamment maîtrisées ou nouvelles est un **processus d'innovation d'exploration**.

Les innovations qu'il génère sont de natures **architecturale** et/ou **radicale.** Selon Favre-Bonté, Ney et Baret (2008), ces innovations discontinues voire disruptives visent la rupture avec les marchés, les produits et les clients actuels de l'entreprise. Ainsi, il se peut que ces dernières soient en *divergence* avec le cœur de métier initial. Les auteurs qualifient le processus d'innovation d'exploration en *périphérie du cœur de métier*.

Selon Chanal & Mothe (2005), rejoints par Brion & Mothe (2008) et Favre-Bonté, et al. (2008), le processus d'innovation d'exploration est inscrit dans une logique à moyen et long termes, voire très long terme dans le cadre d'une démarche *prospective* (Godet & Durance, 2011). La valeur recherchée n'est pas à caractère immédiat mais plutôt sur la ***création de potentiel**** (Savall & Zardet, 1987 ; 1995 ; 2008 ; 2015) d'une **future valeur** économique et sociale.

En résumé : une action d'innovation qui aurait pour objectif de créer de nouveaux produits, nouveaux marchés avec de nouvelles générations de produits touchant de nouveaux clients ou mobilisant de nouveaux champs technologiques en mobilisant de nouvelles compétences sont de *facto* des *innovations d'exploration*. Le ***processus d'innovation d'exploration**** développe ainsi des innovations discontinues qui modifient de façon radicale les activités existantes de l'entreprise afin de lui donner un avantage concurrentiel durable dans une logique de différenciation.

1.1.3.3.c Synthèse

Le Tableau 3 constitue la **base** de notre logique d'imputation des actions d'innovation. C'est à partir de celui-ci que nous avons caractérisé les actions d'innovations envisagées et réalisées par l'entreprise D au cours du processus de recherche-intervention longitudinal conduit

de décembre 2011 à décembre 2015. Ce dernier a été établi tout au long de notre revue de littérature et constitue en soi une synthèse de la partie 1.1.

Tableau 3 Synthèse des innovations d'exploitation et d'exploration à partir de la littérature

	Processus d'innovation exploitation	**Processus d'innovation exploration**
Objectifs stratégiques	Flexibilité Efficacité Efficience	Différentiation Avantage concurrentiel durable
	Innovation d'exploitation	**Innovation d'exploration**
Compétences mobilisées	Compétences existantes Savoir-faire existants	Compétences nouvelles Savoir-faire nouveaux
Horizon temporel	Court terme	Moyen Long terme
Degré de continuité	Innovations continues	Innovations discontinues Innovations de rupture
Natures d'innovation	Innovations incrémentales	Innovations architecturales Innovations radicales
Types d'innovation recherchés (He & Wong, 2004)	Qualité des produits existants Produits légèrement différents Flexibilité processus production Réduction des coûts	Nouveaux produits Nouvelles générations de produits Nouveaux champs technologiques Nouveaux clients Nouveaux marchés

Source : élaboration personnelle

L'**exploration** et l'**exploitation** sont des stratégies organisationnelles qui s'appliquent au processus d'innovation (He & Wong, 2004). Selon ces auteurs, l'approche de l'innovation à travers le couple **exploitation/exploration** relève d'une conception *ex ante* du processus d'innovation. Le couple **incrémental/radical**, lui, relève d'une approche *ex post*. Nous formulons l'hypothèse que ces deux conceptions et approches s'imbriquent l'une dans l'autre par un mécanisme de **contenu-contenant**.

Ainsi nous formulons l'hypothèse suivante selon laquelle les **processus d'innovation** débouchent sur des **actions d'innovation** qui ont des natures différentes, exploitation (incrémentale) et exploration (architecturale et radicale).

Hypothèse : l'approche du processus d'innovation par le couple **exploitation-exploration** des innovations relève à la fois d'une démarche *ex ante* et *ex post* de conception du processus en lui-même.

1.2 La gestion de l'ambidextrie dans le processus d'innovation

Cette seconde partie a pour objectif de déterminer les caractéristiques d'un processus d'innovation mêlant à la fois au niveau stratégique et opérationnel des activités d'innovation d'exploitation et d'exploration. Elle détaille le modèle de gestion dialectique appelé *ambidextrie organisationnelle* et son rôle dans l'intégration en simultané de l'exploitation et de l'exploration au sein du processus d'innovation qui est alors ambidextre.

1.2.1 Les stratégies et innovations d'exploitation et d'exploration

Cette sous-partie tend à positionner les notions de *stratégies d'exploitation et d'exploration* dans le cadre d'une *stratégie d'innovation*. Nous présentons de manière synthétique la *stratégie des ressources et des compétences*, mobilisée comme cadre théorique pour expliciter les stratégies d'exploitation et d'exploration. Ces dernières sont mises en relation avec le *concept de capacité d'innovation* (cf. *supra* 0.1.1.1.c).

1.2.1.1 *Quelques notions de stratégie*

Une approche *classique* en stratégie est de mettre l'accent sur la nécessité pour une entreprise de s'adapter à son environnement. Néanmoins dans un contexte instable, cette **adaptation** peut être rendue difficile. Il s'avère alors **pertinent** pour une entreprise de générer des **avantages compétitifs** de court ou long terme (Eisenhardt & Martin, 2000).

La littérature en stratégie a évolué pour passer du **positionnement**, représenté par l'utilisation de la *matrice SWOT* (Dosher, Benepe, Humphrey, Stewart, & Lie ; 1960) et de la théorie de l'avantage concurrentiel, à celui du **mouvement stratégique**. Cette stratégie est fondée sur les ressources et leur *transformation permanente* (Saïas & Métais, 2001). Selon eux, l'entreprise devait s'adapter à son environnement alors qu'aujourd'hui elle **agit** dessus.

Le positionnement était fondé sur le paradigme de l'**adéquation stratégique**, ou encore l'« *alignment* ». La stratégie de l'entreprise était considérée comme la résultante d'une stratégie où la performance de l'organisation était basée sur la cohérence et la compatibilité entre les données environnementales et contextuelles (Raymond et al., 2007). Ce paradigme a évolué vers celui de l'**intention stratégique**. Celui-ci permet à l'entreprise de ne pas se conformer (donc s'aligner) aux données issues de son environnement mais d'avoir l'*ambition* de rechercher de nouvelles sources d'avantages concurrentiels sur son *secteur actuel d'activité* (Hamel et Prahalad, 1989 ; Saïs et Métais, 2001 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2009). Les organisations sont donc passés d'une conception **statique** de la stratégie à un mouvement **dynamique**.

1.2.1.2 *La stratégie fondée sur les ressources et les compétences*

Cette section présente une synthèse de la littérature en stratégie sur la *théorie des ressources et des compétences*, mobilisée dans le cadre de cette recherche. Dans un premier temps, nous explicitons les *ressources et les compétences stratégiques*. Dans un second temps, nous les intégrons dans le courant de l'*avantage concurrentiel durable*.

1.2.1.2.a Les ressources stratégiques

La ressource stratégique (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Weppe et al., 2013) constitue une ressource **rare** (Weppe et al., 2013) considérée comme une source potentielle de *revenu* ou de rente. Cette ressource stratégique est perçue comme positive en termes de performances (Weppe et al., 2013) pour l'entreprise car elle dispose d'une plus forte productivité attendue comparées aux autres types de ressources (financières, matérielles …). Les ressources stratégiques sont de natures tangibles et intangibles (Métais, 2004). Les ressources stratégiques **tangibles** sont les structures, les hommes, le capital matériel et immatériel (brevets et licences). Les ressources stratégiques **intangibles** sont les ressources organisationnelles (savoirs, ressources marginales ou frontières). Ces ressources stratégiques sont classées dans 5 domaines : produits, marchés, technologies, organisation et potentiel humain (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984). Les ressources **stratégiques** sont utilisables par l'entreprise qui doit être en mesure à la fois de les *intégrer*, de les *combiner* et de les *reconfigurer* en fonction de ses objectifs (Teece et al., 1997).

Les ressources stratégiques d'une organisation sont **difficilement imitables** dans leur composition et ne sont **pas substituables** (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney ; 1991). Selon ces auteurs, cela leur donne une valeur certaine qui leur confère une rareté. De par ces caractéristiques, elles sont à l'origine d'un avantage stratégique **durable** (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991 ; Rumelt & Teece, 1994). Selon Coyne (1986), Reed et DeFilippi (1990), leur **unicité** et **originalité** rendent leur duplication (interne et externe) impossible. Le seul moyen de renforcer les ressources est de les faire évoluer, par l'innovation et la mutation. Les ressources et la façon **de les manager** sont un **facteur discriminant concurrentiel** car les ressources sont définies comme des facteurs de force ou de faiblesse, dont la combinaison et la coordination permettent à l'organisation de se différencier (Dumoulin & Simon, 2005). C'est pour cela que l'organisation se doit d'être **vigilante** sur le niveau et la qualité de ses ressources, ainsi que sur la manière dont elles sont combinées et employées (Bouzid, 2011).

1.2.1.2.b Compétences stratégiques

Les **compétences centrales** (« *core competencies* ») sont la combinaison des **actifs tangibles** et **intangibles** que détient une organisation (Prahalad & Hamel, 1990). Celles-ci se fondent sur la notion d'**intention stratégique** (Prahalad & Hamel, 1989) qui succède à une approche classique d'adaptation stratégique (Saïas & Métais, 2001). Elles vont permettre à l'entreprise d'**assurer sa compétitivité** sur le long terme (Prevost, 2005) et vont alors constituer une nouvelle **source de concurrence** (Hamel, 1994 ; Prévost, 2005).

La **compétence** d'une organisation est vue comme la **capacité de mobiliser certaines connaissances** (Reinbold & Breillot, 1993). Les connaissances sont classées en deux catégories, les connaissances explicites et les connaissances implicites regroupant en particulier les savoir-faire (Boughzala et Ermine, 2004). Les stratégies d'exploitation et d'exploration se basent sur l'utilisation des connaissances actuelles et nouvelles (March, 1991 ; Llerena, 2004 ; He & Wong, 2004). Selon Penrose (1959), les compétences sont un support de l'innovation. Selon Nordhaus (1969), l'innovation repose sur les **capacités, les ressources et les compétences** organisationnelles. Les compétences sont nécessaires pour **gérer les innovations** de toutes natures. Selon McDermott et O'Connor (2002), ce sont les compétences qui expliquent comment l'entreprise **étend sa production** de produits/services à la fois de façon incrémentale et radicale.

1.2.1.2.c Avantage concurrentiel

En conservant ses anciennes activités et en s'étendant vers de nouvelles, une entreprise *cultive son avantage concurrentiel* (Tushman & O'Reilly, 1996). Elle rentre ainsi dans une stratégie d'exploitation de ses ressources et de ses compétences. Selon Benner & Tushman (2003) les organisations doivent à la fois être compétitives sur le court terme et sur le long terme. Pour garantir la **pérennité de son avantage concurrentiel**, elles doivent également s'ouvrir à de nouvelles activités qu'elles ne pratiquent pas encore. Ce mouvement d'ouverture revêt une logique d'**exploration**.

1.2.1.3 *Stratégies d'exploitation, d'exploration et capacités d'innovation*

En voulant identifier les *moteurs de l'efficacité et de l'efficience*, James March (1991) a introduit les concepts d'exploration et d'exploitation (Bouzid, 2011). En effet, en observant les routines nécessaires à une entreprise pour survivre et se développer, il définit le cadre organisationnel des innovations d'exploitation et d'exploration. C'est pour cela que nous présentons au fil de cette section les *stratégies d'exploitation et d'exploration* qui influent sur la nature des innovations élaborées dans le cadre d'une entreprise. Nous explicitons ensuite les concepts de *stratégie d'exploitation et d'exploration au niveau du processus d'innovation*. Puis, nous mettons en évidence le **lien** entre ces **stratégies**, d'une part, et la **capacité** des entreprises à se les approprier dans le cadre d'un processus d'innovation, d'autre part.

1.2.1.3.a Stratégie d'exploitation

Selon March (1991) l'**exploitation** est définie comme *« le perfectionnement et l'extension des compétences, technologies et des paradigmes existants. Ses effets sont positifs, rapides et prévisibles »* (p. 73). Il s'agit de la tendance qui incite une entreprise à investir dans ses ressources pour améliorer et étendre ses connaissances, ses compétences et processus pour innover (Atuahene-Gima, 2005). Son objectif est d'améliorer l'efficacité et l'efficience des produits, procédés et services existants. Ainsi elle tend à améliorer la satisfaction des clients existants ou d'une nouvelle clientèle sur base de l'offre existante (Mothe & Brion, 2008). Pour cela, elle vise une meilleure efficacité dans l'activité d'innovation existante (Atuahene-Gima, 2005).

L'action sur l'**efficience** est relative aux **routines organisationnelles** que l'entreprise met en place dans son secteur d'activité actuel, son « environnement stable » selon Basadur et Gelade (2006). L'exploitation **originale** des ressources et des compétences d'une entreprise peut modifier l'environnement externe et notamment les règles du jeu concurrentiel (action positive sur la vitesse d'évolution, action sur les prix …). Une stratégie d'innovation d'exploitation améliore l'**adéquation** de l'entreprise par rapport aux attentes de son environnement interne (parties prenantes internes) et externe (parties prenantes externes). Elle vise une amélioration de la performance à court terme par le concours d'innovations d'exploitation qui agissent sur le **résultat immédiat** de l'entreprise (Savall & Zardet, 1987, 1995, 2015).

1.2.1.3.b La stratégie d'innovation d'exploration

Selon March (1991, p. 71), la **stratégie d'exploration** « *inclut des choses comprises dans les termes tels que la* ***recherche****, la* ***variation****, la* ***prise de risques****, l'****expérimentation****, le* ***jeu****, la* ***flexibilité****, la* ***découverte****, l'****innovation*** ». Elle est également définie comme « *l'expérimentation de* ***nouvelles alternatives et ressources*** *dont les retours sont* ***incertains*** *et ne peuvent se concrétiser qu'à* ***long terme*** ». Ainsi, selon Garel & Rosier (2007), l'exploration est « *la révélation au monde d'une réalité cachée ou inaccessible »* (p. 40). Selon Atuahene-Gima (2005), la **stratégie d'exploration**, appliquée à l'innovation, vise à atteindre une certaine **flexibilité** et une **nouveauté** dans les innovations. Il s'agit de la tendance à investir dans des connaissances, compétences et processus de travail nouveaux. En ce qui concerne le produit attendu d'une stratégie d'innovation d'exploration, nous citons Garel & Rosier (2007) pour qui « *en exploration, on ne sait pas exactement ce que l'on cherche, puisque l'objet même de l'exploration est de le définir* » (p. 40). En effet, cette dernière tend à envisager de « *nouvelles configurations en termes de produit-marché-technologie-organisation qui permettent la satisfaction des clients de demain »* (Mothe et Brion, 2008)

La **flexibilité** repose sur les savoir-faire actionnables (« savoirs actionnables » selon Argyris & Schön, 1996) de l'entreprise par rapport à un stimulus inattendu. Ces derniers sont composés essentiellement de compétences et de méthodes. La flexibilité renvoie à capacité de réponse rapide et efficace face à une situation inattendue, qu'elle soit de nature endogène ou exogène (Gasadur & Gesade, 2006). Selon Favre-Bonté et al (2008), la stratégie d'exploration

est une stratégie de diversification au sens de Porter (1999) dès lors qu'elle porte sur de **nouvelles** activités et de nouveaux métiers. Le développement de nouvelles activités (ou **nouveauté**) est essentiel pour la survie à long terme. Celle-ci se manifeste par une action sur la performance sociale et économique à **moyen** et **long termes**. Les objectifs d'une stratégie d'exploration constituent une **création de potentiel** de **résultats immédiats futurs** au sens de Savall & Zardet (1987, 1995, 2014).

La stratégie d'innovation d'exploration est une stratégie **d'adaptation**. Une entreprise qui s'adapte doit pouvoir surmonter le changement. Cette capacité d'adaptation lui permet de surmonter le processus de changement d'une routine organisationnelle (Basadur & Gelade, 2006). L'adaptabilité est un processus proactif d'anticipation qui permet à l'entreprise d'améliorer conjointement la qualité de ses produits/services, sa productivité et sa rentabilité à court terme.

1.2.1.3.c Les capacités d'innovation

Il y a un lien très fort entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et les objectifs fixés par les entreprises en termes de processus d'innovation (Atuahene-Gima, 2005). Ce lien se traduit par l'existence d'une capacité à innover. Cette dernière constitue un déterminant de la performance des organisations (Penrose, 1959 ; March, 1991 ; Callon, 1986 ; Alter, 2000 ; Danneels, 2002 ; He et Wong, 2004). Ainsi Le Masson et al. (2006) précisent qu'une « **entreprise innovante** se doit de gérer des **capacités d'innovation** » (p. 89).

Le terme de **capacité d'innovation** renvoie au courant des **capacités dynamiques** (Eisenhardt & Martin, 2000 ; Teece, Pisano et Schuen, 1997 ; Winter, 2003) qui met l'accent sur la capacité d'une organisation à modifier et à configurer ses paramètres (base de ressource, organisation …) pour résister aux modifications structurelles et conjoncturelles de l'environnement. Les stratégies d'exploration et d'exploitation ne sont pas de même nature (March, 1991 ; O'Reilly & Tushman, 2004), ni de même objectif (Atuahene-Gima, 2005). De cette manière les capacités d'innovation qui en découlent sont imprégnées de cette différence. Mothe & Brion (2008) précisent qu'au niveau de l'innovation, les entreprises manifestent des capacités d'exploitation et d'exploration en fonction des stratégies choisies.

Les stratégies d'exploration et d'exploitation se caractérisent par des **capacités cognitives** différentes et renvoient à des objectifs de court et de long termes (O'Reilly & Tushman, 2004 ; Mothe & Brion, 2008 ; Favre-Bonté et al, 2008). Dans cette configuration, en fonction de leur habilité à générer des innovations d'exploitation et innovations d'exploration, les entreprises se différencient dans la gestion de leurs capacités d'innovation. Les stratégies d'exploitation et d'exploration résultent respectivement de la « *capacité d'exploitation* » et de la « *capacité d'exploration* » (March, 1991 ; Brion et Mothe, 2008). Ces deux capacités différentes entraînent une entreprise vers l'un des deux axes stratégiques.

1.2.2 Le dilemme exploitation / exploration, appliqué à l'innovation

Les innovations d'exploitation et d'exploration résultent de stratégies éponymes. Ces stratégies sont élaborées en fonction des capacités des entreprises à agir sur l'exploitation ou l'exploration de leurs ressources et compétences. La littérature en management stratégique de l'innovation présente ces *deux modèles d'innovation en tension* constituant ainsi un *véritable dilemme pour l'innovateur*. Pour autant, la gestion de cette dialectique revêt des avantages non négligeables pour l'entreprise et ainsi constitue un enjeu stratégique et opérationnel pour sa ***survie-développement****.

1.2.2.1 *Les enjeux de la conduite simultanée*

La majorité des recherches sur les innovations d'exploitation, d'exploration et leur management se rejoignent sur le fait qu'il est impératif pour toute organisation de **concilier l'exploration et l'exploitation** pour garantir une pérennité (Wernerfelt, 1984 ; March, 1991 ; Levinthal et March, 1993 ; Benner & Tushman, 2003 ; O'Reilly et Tushman, 2004 ; Chanal & Mothe, 2005). La poursuite simultanée de l'exploration et de l'exploitation revêt un enjeu essentiel pour la *position concurrentielle de l'organisation* (Boissinot & Kacioui-Maurin, 2009). Les entreprises, grandes comme petites, ont pour défi à relever de conduire simultanément le fait d'être structurées et homogènes ainsi que d'être créatives et entreprenantes (Burgelman, 1986). Pour cela il est nécessaire de mener une stratégie conjointe exploration et exploitation dans un environnement caractérisé de plus en plus par une forte concurrence (Favre-Bonté et al, 2008). Cet **équilibre** entre **exploration** et **exploitation** est un élément essentiel pour **la survie de l'entreprise** (March, 1991).

Les organisations disposent de deux capacités : exploitation / exploration. Selon Mothe et Brion (2008), il est impératif de les **conjuguer** afin de développer une « *capacité d'innovation continue duale* » (p. 102). Ces capacités sont complémentaires dans la mesure où elles répondent à des impératifs contradictoires en termes d'objectif temporel, de ressources, de compétences (Bouzid, 2011) et de performance attendue. La capacité d'une entreprise à développer ses **compétences actuelles** et à construire de nouvelles capacités lui permet de rivaliser dans le temps (Benner & Tushman, 2003). L'entreprise contemporaine doit à la fois *renforcer ses capacités existantes* d'innovation mais aussi en *acquérir de nouvelles* (March, 1991 ; O'Reilly & Tushman, 2004). Il est nécessaire pour une entreprise de *stabiliser ses routines organisationnelles* tout en adoptant une *démarche proactive* vis-à-vis d'un environnement instable (Mott, 1972 : Basadur & Gelade, 2006). Selon eux, ces attributs constituent le socle d'une *effective organization* (organisation efficace) car ils combinent à un degré élevé l'efficience, l'adaptabilité et la flexibilité.

Selon Gibson et Birkinshaw (2004), une entreprise performante *gère à la fois des objectifs de court terme et de long terme* : de l'adéquation à court terme et de l'adaptation à long

terme. Ces objectifs sont à la fois contradictoires, disparates et disposent d'un horizon temporel différent. Lorsque l'exploitation et l'exploration (en tant que stratégies) sont conduites de manière simultanée et équilibrée, les interactions sont positivement reliées au taux de croissance des ventes (augmentation du chiffre d'affaires) (He & Wong, 2004). À l'inverse, un déséquilibre ou une absence de synchronisation diminue les ventes (diminution du chiffre d'affaires). Ainsi l'équilibre entre exploitation et exploration est au cœur de la performance des organisations (Mothe & Brion, 2008). Au niveau du processus d'innovation, ces stratégies influent sur la nature des innovations engagées par les entreprises. En effet, elles doivent améliorer l'existant (*innovations incrémentales)* et organiser les changements radicaux (*innovations architecturales et radicales*). La conduite conjointe de l'exploration et de l'exploitation est alors un enjeu pour la gestion des cycles de vies des produits innovants (Brion, Mothe & Sabatier, 2008).

Conduire de **manière conjointe** des innovations d'exploitation et d'exploration **impacte positivement la croissance**, à court moyen et long termes (He & Wong, 2004). Cette poursuite simultanée de **résultats immédiats** et de **création de potentiel** permet à l'entreprise de garantir sa **survie-développement** (Savall & Zardet, 1987 ; 1995 ; 2008 ; 2014 ; 2015) à la fois sur le court terme mais également sur les moyens et longs termes.

1.2.2.2 *La tension exploitation/exploration ou le dilemme de l'innovateur*

Nous venons de présenter les *enjeux d'une conduite simultanée* de l'exploitation et de l'exploration en tant que stratégie d'innovation. Si cette dernière est *théoriquement essentielle et réalisable*, dans la pratique il s'avère que la cohabitation n'est pas chose aisée. Dans cette section, nous mettons en évidence les *difficultés qu'éprouvent les entreprises à conjuguer exploitation et exploration* au sein de leur processus d'innovation. Nous faisons référence au *dilemme de March* (1991) et aux risques qu'engendrent une conduite dissociée des deux stratégies d'innovation.

1.2.2.2.a Une cohabitation difficile entre exploration et exploitation dans la même stratégie

D'un point de vue stratégique, l'exploitation et l'exploration visent des **horizons temporels différents** qui doivent être conciliés pour garantir sa **survie-développement** (Savall & Zardet, 1995). Celles-ci se traduisent par des situations de **déséquilibres temporaires** entre exploitation et exploration (Volberda, 1996). Ces déséquilibres favorisent l'une ou l'autre de ces deux stratégies d'innovation dans une **logique d'opposition**, entre **changement** (exploration) et **préservation** (exploitation).

Faire cohabiter des structures orientées exploration et d'autres orientées exploitation met en évidence surtout la **nécessité de piloter le dosage des liens** entre les deux (Corbel, 2009). Des liens trop faibles ne permettent pas de tirer parti de **synergies** et à l'inverse des liens trop forts perturbent la **coopération**. En effet, l'une des deux « *cultures organisationnelles* », l'exploitation ou l'exploration risque de **dominer l'autre**. Selon Corbel (2009), cette

prédominance est souvent « *au bénéfice des activités assurant l'essentiel des revenus, donc de la dimension exploitation* ». Les travaux de Bouzid (2011) mettent en évidence que cette cohabitation entre les innovations d'exploration et d'exploitation est surtout difficile d'un point de vue **organisationnel**. La conduite de l'exploration ou de l'exploitation dans l'innovation sans intégration génère des tensions intra-organisationnelles (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Cette apparente prédominance de l'exploitation s'explique par le fait que l'exploration nécessite des ressources importantes et diverses, qui ne sont pas présentes en quantité suffisante dans certaines organisations et ainsi constitue un handicap (Gupta et al, 2006). Celui-ci se manifeste par un obstacle au développement d'actions d'innovation d'exploration, faute de routines nécessaires et constitue ainsi un manque en matière de découverte de nouvelles alternatives d'innovation.

L'exploration a été définie en tension avec l'exploitation (March, 1991). D'un côté l'exploration qui expérimente « tous azimuts » (Garel & Rosier, 2007) des alternatives nouvelles et incertaines. De l'autre, l'exploitation qui perfectionne et étend les compétences, technologies et procédures existantes.

1.2.2.2.b Le dilemme de l'innovateur

Cette tension entre les deux processus d'innovation, l'exploitation et l'exploration, était étudiée depuis les années 1930 par Schumpeter (Mothe & Brion, 2008 ; Kacioui-Maurin, 2011). Il distinguait déjà les « *exploitants purs et simples* » et les « *entrepreneurs* ». L'entrepreneur revêt dans les travaux de Schumpeter une dimension d'explorateur, car ce qui le distingue de l'exploitant c'est sa faculté à prendre des risques sur ce qui n'est pas certain (Schumpeter, 1935, p. 59).

La difficulté à combiner exploration et exploitation est exprimée et formalisée (Garel & Rosier, 2008) à travers un dilemme : le **dilemme de Marsh** (1991). Cette difficulté fait consensus en management de l'innovation et en management stratégique. La gestion de la **tension entre exploration et exploitation** au niveau de l'innovation doit être recherchée afin d'assurer la pérennité de l'entreprise (March, 1991 ; Levinthal et March, 1993 ; Benner et Tushman, 2003).

1.2.2.2.c Les risques d'une conduite dissociée de l'exploitation et de l'exploration

La *conduite exclusive d'un processus d'exploration* empêche les compétences existantes de se renforcer et vulnérabilise l'entreprise (March, 1991). Cela mobilise également des ressources et fait supporter des coûts d'expérimentation sans (*garantie de*) retour sur investissement (March, 1991).

D'un autre côté, la conduite exclusive d'un processus d'exploitation crée un *équilibre sous-optimal de la capacité d'innovation* d'une organisation (March, 1991). Cela risque de **rigidifier** l'entreprise en cas de modification *soudaine* de l'environnement. En effet, selon Leonard Barton (1995), plus une entreprise se concentre sur ses « *capacités et son cœur de métier* » moins elle sera flexible en cas de soubresauts de son environnement. Dans une

perspective plus globale, l'*apprentissage* par exploitation systématique (*effet d'expérience*) limite les capacités de l'entreprise en cas de changement *brusque* de ses conditions environnementales. Le renforcement de compétences « *cœur de métier* » des *managers de projet* est un frein au développement de compétences nécessaires pour améliorer l'efficacité et le développement de l'activité (Leonard-Barton, 1992). Le *renforcement de la cohésion*, prise au sens de culture chez Nemeth, est très positif pour l'exploitation mais tend *à brider* et *uniformiser les comportements créatifs* (Nemeth, 1997).

La ***coopération****, **coordination**** et la ***cohésion**** permettent l'intégration simultanée des objectifs de long terme et de court terme (Savall & Zardet, 2014). Il s'agit ici **non pas de définir une culture dominante** mais de trouver les *points de convergence* et les *spécificités* des deux logiques pour les intégrer. L'intégration transversale de ces ressources et compétences stratégiques (temps, activités…) est possible uniquement si ces dernières sont compatibles entre elles. Ce phénomène est défini par Conner (1991) comme la « *redéployabilité des ressources* ».

1.2.3 L'ambidextrie dans les processus d'innovation

Mener de manière *conjointe* l'exploitation et l'exploration revêt des *enjeux cruciaux* pour la survie et le développement de l'entreprise, à court, moyen et long termes. En réponse au dilemme de March, la combinaison des stratégies d'exploitation et d'exploration a été étudiée et a donné lieu à une abondante littérature sur des organisations qui parviennent à réaliser cette intégration. La sous-partie suivante présente *l'ambidextrie comme moyen de gérer la dialectique exploitation et exploration* dans l'organisation et en particulier au sein du processus d'innovation.

1.2.3.1 *L'organisation ambidextre des activités d'innovation*

Cette section a pour objectif de faire un état des lieux concernant cette forme de conciliation de l'exploration et de l'exploitation que l'on appelle *ambidextrie*. Dans un premier temps nous présentons le concept d'***ambidextrie organisationnelle**** puis nous détaillons, à partir de la littérature sur le *management ambidextre* des processus d'innovation, les caractéristiques de ce *mode de gestion*.

1.2.3.1.a L'ambidextrie organisationnelle

Ambidextre est un adjectif qui vient du XVIème siècle. Il signifie « *se servir de ses deux mains avec une égale adresse*[10] ». Dans ce contexte, l'ambidextrie se réfère à la capacité pour une organisation de gérer **dialectiquement** des phases d'exploitation et d'exploration au cours de son processus d'innovation. L'ambidextrie est la faculté (ou capacité) organisationnelle de combiner la rapidité en se fondant sur le **savoir-faire existant** et la variété par la création de **nouvelles activités** (Tushman & O'Reilly, 1996). Une entreprise est ambidextre lorsqu'elle parvient

[10] Définition extraite du 9ème Dictionnaire de l'Académie Française

à **équilibrer l'exploitation** de ses ressources existantes et **l'exploration** de nouvelles ressources (Benner et Tushman, 2003 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; O'Reilly et Tushman, 2004 ; Gupta et al. 2006).

Les définitions suivantes présentent à la fois l'ambidextrie organisationnelle en tant que **stratégie** d'entreprise et **stratégie d'innovation** pour les entreprises. Pour Tushman et O'Reilly (1996) il s'agit de la « *stratégie combinant la rapidité d'introduction de nouveaux produits, en se basant sur les compétences acquises, et la variété en engageant des compétences nouvelles pour faire face aux évolutions rapides de son environnement économique et concurrentiel* ». Kacioui-Maurin (2011) la définit comme un « *ensemble des moyens, structures et arrangements organisationnels mis en œuvre par une entreprise et/ou un réseau d'entreprises pour mener simultanément des innovations d'exploitation et d'exploration visant d'une part à rentabiliser les positions de l'entreprise (ou de la chaîne de valeur) sur ses marchés actuels et tout en assurant d'autre part, sa survie en créant des ruptures* » (p. 67).

Nous proposons la définition suivante : une ***organisation ambidextre**** concilie des activités d'**exploitation** et des activités d'**exploration**, dont les impératifs apparaissent comme difficiles à concilier en raison notamment d'un horizon temporel différent.

1.2.3.1.b Concilier compétences existantes et nouvelles compétences

Les organisations ambidextres gèrent **deux types de compétences**, les compétences existantes et les compétences nouvelles. En effet, pour O'Reilly & Tushman (2004), « *les organisations ambidextres renferment deux types différents d'activités – celles focalisées sur l'exploitation des compétences existantes pour générer du profit et celles focalisées sur l'exploration de nouvelles opportunités pour générer de la croissance* » (p. 80).

Ainsi, *l'organisation ambidextre* est un lieu où cohabitent différentes compétences, d'enjeux et d'objectifs différents ou complémentaires ce qui a pour effet de faciliter l'*apprentissage organisationnel* (Baum & Ingram, 1998 ; Prévot, 2005). Celui-ci se manifeste par l'existence de *liens formels* entre les structures d'exploitation et d'exploration (Baum & Ingram, 1998). Cet apprentissage peut se faire, entre les structures, par *mimétisme* ou par *contact organisationnel* (Prévost, 2005).

1.2.3.1.c Gérer des activités d'exploitation et d'exploration

Pour être ambidextres, les entreprises doivent à la fois tirer parti des opportunités de leurs **domaines d'activité traditionnels**, créer de **nouvelles activités** et piloter l'équilibre entre les deux (Burgelman, 1986). Selon Tushman et O'Reilly (1996), une organisation est ambidextre lorsqu'elle est « *capable de mettre en œuvre simultanément des activités d'exploitation et d'exploration* ». Gupta et al (2006) enrichissent cette définition en ajoutant que la *poursuite simultanée* de l'*exploration* (stratégie) et de l'*exploitation* (stratégie) définit une entreprise comme ambidextre.

Les organisations ambidextres **poursuivent simultanément** des actions d'innovation d'exploration et d'exploitation. De cette manière, elle est capable de gérer des horizons court et long termes. Selon Kacioui-Maurin (2011) une entreprise qui **structure différemment** ses activités d'innovation d'exploitation et d'exploration est une organisation ambidextre (Kacioui-Maurin, 2011). Ainsi les activités d'exploitation et d'exploration sont réparties au sein de l'organisation. Au niveau de l'activité d'innovation, cela signifie que les innovations d'exploitation (incrémentales) et celles d'exploration (architecturales et radicales) sont effectuées au sein de la **même organisation** à travers ses **capacités** d'exploitation et d'exploration au cours d'activités.

1.2.3.1.d Gestion ambidextre des activités d'innovation

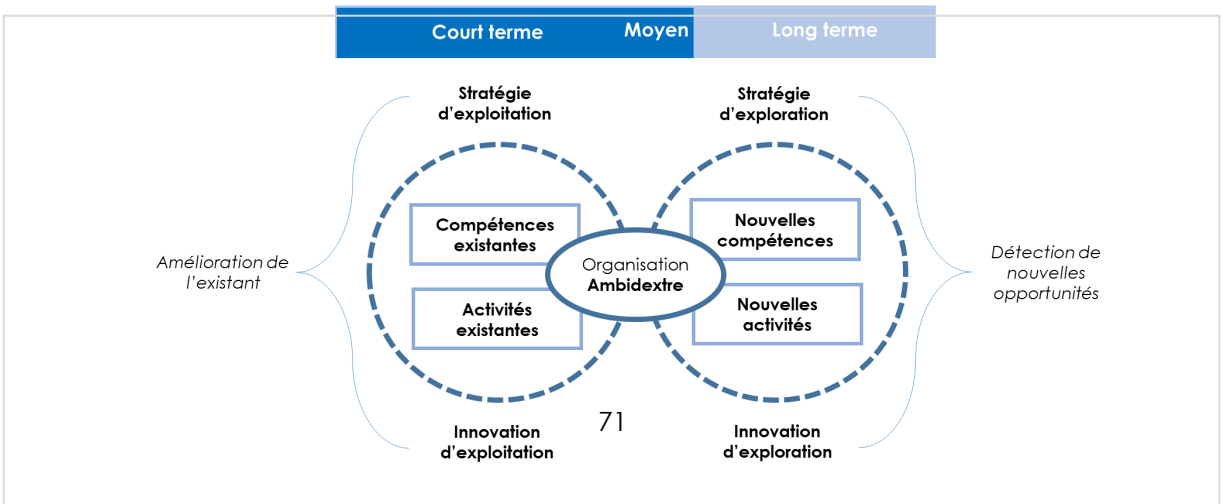
Gupta et al. (2006) présente l'ambidextrie comme la poursuite simultanée de l'exploration et de l'exploitation par des *individus* spécialisés dans telle ou telle activité. Ils s'inscrivent dans la lignée de Gibson & Birkinshaw (2004), pour qui la capacité de l'organisation à concilier l'alignement (exploitation) et l'adaptation (exploration) est d'ordre individuel, non structurel. Au niveau des acteurs, l'ambidextrie tend à appliquer les caractéristiques de l'*entrepreneur à des salariés*. Cela créé alors des ***intrapreneurs**** (Burgelman, 1986 ; Lerch, Schenk & Cavallucci, 2012).

L'ambidextrie est un moyen d'être *compétitif* à la fois sur le court terme (exploitation) et également de développer un avantage concurrentiel à plus long terme (exploration). De cette manière les organisations ambidextres renforcent leur *immunité* (Kacioui-Maurin, 2011) face aux *contaminations croisées des dysfonctionnements* et permettent des ***fertilisations croisées****.

L'ambidextrie organisationnelle est une **modalité de gestion de la dialectique** entre l'exploration et l'exploitation majoritairement admise dans la littérature en stratégie et en management de l'innovation (Benner et Tushman, 2003 ; O'Reilly et Tushman, 2004 ; Mothe et Chanal, 2004, Brion et Mothe, 2008). Les **moyens** pour parvenir à une ambidextrie de l'innovation sont **structurels** (Duncan, 1976 ; Benner & Tushman, 2003 ; O'Reilly & Tushman, 2004) et **managériaux** (He & Wong, 2004 ; Gibson & Birkinshaw, 2004).

La Figure 16 présente une synthèse de l'organisation ambidextre qui gère à la fois des activités d'**exploitation** et d'**exploration**.

Figure 16 Synthèse de l'organisation ambidextre



Source : élaboration personnelle

Cette figure aborde de façon synthétique l'organisation ambidextre. Elle ne présente pas l'application de l'ambidextrie au processus d'innovation. L'objectif ici est de disposer d'un cadre générique dans lequel les points suivants vont détailler de manière plus précise la gestion ambidextre des phases d'exploitation et d'exploration au cours d'un processus d'innovation.

1.2.3.2 *Les différentes formes d'ambidextrie appliquées à l'innovation*

Cette section présente une revue des différentes formes d'ambidextrie *appliquées au processus d'innovation*. Ainsi sont abordées les formes d'ambidextrie *structurelles*, *contextuelles*, de *réseau* et les formes *hybrides* que constituent l'innovation ouverte et la capacité dynamique d'innovation.

1.2.3.2.a L'ambidextrie structurelle

La cohabitation séparée des structures en charge de l'exploitation et de l'exploration est appelée ***ambidextrie structurelle****. Il s'agit de la plus ancienne forme d'ambidextrie, évoquée par Duncan en 1976. On peut la résumer comme des **silos** étanches chapeautés par le *top management* de l'entreprise. L'un des *principes fondateurs* est la *séparation des phases initiales* (conception) *et de mise en œuvre de l'innovation* (Duncan, 1976). Plus l'innovation recherchée est de nature radicale, plus cette séparation doit être marquée. Cette structure **duale** de l'innovation est justifiée selon Duncan (1976), McDonough et Leifer (1983), Benner et Tushman (2003), et O'Reilly (2004) par l'emploi des méthodes **classiques** de gestion de projet favorisant les innovations rapides (*exploitation*). Celles-ci ne permettent pas le développement d'innovation lentes et disruptives inscrites dans l'exploration (Chanal & Mothe, 2004). Selon Tushman et O'Reilly (1996), **l'ambidextrie structurelle** est une forme organisationnelle où les unités sont partagées entre l'innovation d'exploitation et l'innovation d'exploration. Pour ces auteurs, les caractéristiques des innovations d'exploitation et d'exploration ne sont *pas compatibles* voire en *contradiction* (1999), en raison notamment des impératifs temporels. Ainsi, pour mener conjointement ces deux processus, l'organisation doit répartir l'innovation en deux équipes **hautement différenciées**.

Au sein de cette forme structurelle d'ambidextrie, nous avons d'un côté les entités (unités) **exploitantes**, qualifiées de « *mécanistes* » (He & Wong, 2004) dont l'objectif est de **maximiser le contrôle et le rendement**. Elles doivent, selon (Benner & Tushman, 2003 ; Tushman & O'Reilly, 1999) être plus **importantes** en termes de **taille** que celle dédiées à l'exploration. Au niveau de leur organisation, c'est le respect d'une **culture**, de **processus** et de **méthodes de travail strictes** qui garantissent leur efficacité. Celles-ci ont pour objectif de réaliser l' « *alignement* » (Duncan, 1976). Il s'agit la plupart du temps d'équipes opérationnelles proches de la production (ou de la servuction). Cette forme organisationnelle nous renvoie à la **spécialisation** des processus et équipes (Fayol, 1918) et à la séparation entre conception et exécution préconisée en son temps par Taylor (1911).

À l'opposé, on trouve des entités **explorantes**, au fonctionnement « organique » (He & Wong 2004). Elles sont en charge des **expérimentations** et des **innovations radicales**. Leur fonctionnement est décentralisé sous formes de petites équipes. Selon Benner et Tushman (2003), O'Reilly et Tushman (1999), pour être pleinement opérationnelles elles doivent disposer d'une **culture**, de **processus** et d'une **organisation** totalement libre. Elles doivent rester **focalisées** sur la redéfinition des opérations et la création de nouveaux produits/services pour le client (Kacioui-Maurin, 2011). Elles sont également appelées « *unités entrepreneuriales* » (He & Wong, 2004) et visent l'**adaptation** (Duncan, 1976). En effet, ces dernières se concentrent uniquement sur les nouvelles activités et ne doivent pas être « contraintes » par un poids hiérarchique. Nous constatons un regain d'intérêt pour ces formes *auto-organisées* (Getz ; 2009) dans le cadre de l'« *entreprise libérée* ». Elles doivent cohabiter sans pour autant être en interface avec les unités chargées de l'exploitation, renforçant ainsi la séparation conception/exécution initialement décrite par Taylor (1911). Ces *entités explorantes* sont rattachées à des services plutôt fonctionnels comme la R&D ou encore le marketing stratégique.

Nous avons donc d'un côté l'exploitation et de l'autre l'exploration. L'ambidextrie est **intégrée** et pilotée par le ***top-management*** de l'organisation selon des outils de mesure et d'encouragement (« *incentives* ») **différenciés** (Benner & Tushman, 2003). Selon Tushman et O'Reilly (1999), les leviers de l'intégration des équipes **exploitantes et explorantes** sont autour de l'**engagement** clair de l'équipe, tant du point de vue *émotionnel* que celui de la *vision* ; la **polyvalence** de l'équipe dirigeante (*senior team* au sens de Benner & Tushman, 2003) ; sur le développement de **processus d'équipe « sains »,** pris ici en son sens de respectueux de l'organisation définie pour chaque équipe.

Le rôle des équipes dirigeantes est d'assurer physiquement et culturellement (Kacioui-Maurin, 2011) le cloisonnement entre les entités explorantes et le reste de l'organisation (Benner & Tushman, 2003). Elles doivent développer des techniques d'intégration adéquates pour favoriser la mise en œuvre **simultanée** des deux logiques (exploitation et exploration), en articulant le management autour d'une dialectique **décentralisation/centralisation** des processus. Parce qu'elles sont **garantes** du fonctionnement ambidextre, les équipes dirigeantes ont une place primordiale dans la forme d'ambidextrie structurelle. Il s'agit de l'unique point de contact entre le **management intermédiaire** des deux structures afin de limiter les **interférences** (Benner & Tushman, 2003). On parle ici de **coexistence** des deux processus (Duncan, 1976 ; McDonough & Leifer, 1983 ; Benner & Tushman, 2003). Celle-ci est étroitement pilotée par les équipes dirigeantes afin que le poids des ressources consacré à l'exploitation n'écrase pas les entités explorantes. Ainsi, cette séparation permet d'articuler la **tension exploitation/exploration** et d'atteindre les performances escomptées pour chaque processus.

1.2.3.2.b L'ambidextrie contextuelle

D'autres auteurs présentent une forme alternative où l'ambidextrie ne se développe pas au sein de structures managériales et organisationnelles différentes mais au contraire à l'intérieur des mêmes équipes (Goshal & Bartlett, 1994 ; Gibson & Birkinshaw, 2004 ; He & Wong, 2004). On parle alors d'***ambidextrie contextuelle****. Cette forme d'ambidextrie est moins étudiée que la forme structurelle (Raish & Birkinshaw, 2008) sous l'angle des *pratiques* qu'elle engendre. L'ambidextrie contextuelle se base sur un environnement interne favorable à la prise d'initiatives et d'autonomie dans le but d'augmenter les performances (Goshal & Bartlett, 1994). Dans ce contexte, il s'agit d'assurer la **sécurité, l'assistance** et **des marges de manœuvre** au personnel pour qu'il soit en retour **à son plus haut niveau de performance** (Gibson & Birkinshaw, 2004). Selon ces auteurs, l'organisation de l'innovation en une seule et même unité renforce l'efficience et le développement des actions d'innovation. Dans cette unité, les tâches d'exploitation et d'exploration sont réparties en fonction des **disponibilités**, de l'**expérience** et de l'**expertise** des acteurs (Gibson & Birkinshaw, 2004). Ainsi la répartition se fait selon des critères de **charge de travail ou d'activité** et de **compétences**. En effet, dans le cadre de l'ambidextrie contextuelle, les entreprises gèrent **différents projets** en même temps avec des degrés plus ou moins exploratoires (Garel & Rosier, 2008). Au niveau de la configuration organisationnelle, celle-ci renvoie au schéma de la structure **adhocrate** (Mintzberg, 1976) dans laquelle « *les produits (innovations) sont organisées sous forme de projets* » (p.77). Ces projets sont pilotés au niveau de l'organisation dans une dynamique d'intégration (Lawrence & Lorsch, 1967).

L'ambidextrie contextuelle se base sur l'hypothèse qu'une **même personne** peut réaliser de l'innovation d'exploitation et d'exploration et ainsi s'engager dans telle ou telle activité (Gibson & Birkinshaw, 2004). L'arbitrage entre exploration et exploitation se fait à l'intérieur de l'unité composées d'équipes-projets articulées autour de cet **impératif de conciliation** d'objectifs de court et de long termes. C'est le **projet** qui est orienté exploitation ou exploration. Le **travail en équipe** au sein de la même unité assure, selon Gibson et Birkinshaw (2004) une meilleure adaptation, entendue ici au sens de coopération, et un meilleur partage du temps dédié aux deux différentes tâches (exploitation et exploration). Ce double objectif a pour conséquence l'amélioration de la **flexibilité** au niveau des activités d'innovation. Dans une forme contextuelle d'ambidextrie, l'accent est mis plutôt sur le **leadership** des individus au niveau des équipes et non plus uniquement au sommet (équipes dirigeantes) comme cela est le cas pour l'ambidextrie structurelle (Birkinshaw & Gibson, 2004). Le rôle du **management intermédiaire** est d'assurer la cohérence parmi les modèles d'activité (exploitation et exploration) au sein de l'unité. C'est ainsi que se réalise l'**alignement**.

Dans la structure flexible et dynamique de l'ambidextrie contextuelle, les acteurs au sein des unités sont encouragés à faire preuve d'**initiative** et ont une **autonomie** favorisée. La configuration organisationnelle ressemble à une forme **décentralisée synchronisée** (Savall & Zardet, 1987, 1995) où l'initiative et l'arbitrage est rapporté au plus près de l'action. Ce type de

structure favorise la diversité des tâches, alors qu'au sein des structures ambidextres structurelles les acteurs ne font qu'accomplir les tâches qui leur sont assignées (Gibson & Birkinshaw, 2004).

1.2.3.2.c L'ambidextrie de réseau

Si les formes **structurelles** et **contextuelles** d'ambidextrie concernent l'environnement et le périmètre interne de l'entreprise, la forme que nous présentons concerne l'organisation et son environnement externe : l'***ambidextrie de réseau****. Elle est définie comme une **conciliation** des logiques d'innovation d'**exploitation** et d'**exploration** en externe, via le **réseau de l'organisation** (McNamara & Baden-Fuller, 2006). Ce réseau comprenant toutes les formes de **coopération inter-organisationnelle** et **alliances stratégiques**. Ces dernières sont envisagées comme une **réponse** au besoin incessant des entreprises en ressources et compétences pour la mise en œuvre de leur stratégie d'innovation (Puthod, 1996 ; Ahuja, 2000 ; Powell et al., 2005 ; Bouzid, 2011). Selon les derniers travaux sur l'ambidextrie de réseau, il est possible pour une entreprise (en l'espèce un groupement ou *cluster*) de développer les innovations d'exploitation et d'exploration sans les faire **coexister en interne** (Ferrary, 2008).

Ce modèle d'ambidextrie concerne généralement les grandes entreprises qui se concentrent sur leurs **compétences centrales** (Hamel & Prahalad, 1990), donc sur l'innovation d'exploitation, et nouent des partenariats avec des plus petites **entités** (*start-up*) pour effectuer des innovations d'exploration (McNamara et al, 2004). Pour gérer la dialectique entre l'exploitation et l'exploration, cette forme s'appuie sur le **management des connaissances**, à savoir ceux qui exploitent et ceux qui explorent dans le but de créer des **synergies** inter-organisationnelles (Ferrary, 2008). Les activités d'innovation sont alors **complémentaires** et se font dans la **continuité** (Bouzid, 2011). Cette forme tend à se développer dans la littérature mais à ce jour elle n'est **pas encore stabilisée** comme peut l'être l'ambidextrie structurelle et, dans une moindre mesure l'ambidextrie contextuelle (Mom et al, 2009).

1.2.3.2.d Les formes hybrides d'ambidextrie

Nous venons de présenter les **trois grands paradigmes** de l'ambidextrie organisationnelle **au point de vue** de l'innovation. Cette revue de littérature n'est bien entendu pas exhaustive. D'autres formes d'ambidextrie, combinant des formes structurelles, contextuelles et réseau sont analysées dans la littérature. Nous avons fait le choix de présenter succinctement *deux modèles hybrides d'innovation* : l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) et la capacité dynamique d'innovation (Chanal & Mothe, 2005)

L'***open innovation*** ou **innovation ouverte** est un modèle d'innovation qui mêle à la fois l'interne et l'externe de l'organisation. Élaboré par Chesbrough (2003, 2006), il explique que le modèle de l'innovation **fermé**, dans lequel l'entreprise pilote seule ses processus d'innovation, évolue progressivement vers un modèle **ouvert** où la participation de l'environnement externe (clients, fournisseurs, institutions, concurrents) où il est question de capter de nouvelles sources

d'innovation (à la fois d'exploration et d'exploitation). L'entreprise n'est plus seule, et fait **coexister dans son environnement interne** des instances organisationnelles où des **parties prenantes externes co-développent** avec elle des actions d'innovation. Il s'agit d'un mélange **hétérogène** d'ambidextrie contextuelle et de réseau.

Selon Chanal et Mothe (2005), l'innovation et la capacité d'innovation d'une entreprise relèvent d'une **capacité dynamique.** Elles affirment que « *la combinaison exploration passe par une articulation entre une activité de R&D transversale et commune aux différentes unités opérationnelles et des expérimentations courtes au sein des unités ou communautés ad-hoc* » (p. 9). Ainsi, l'organisation peut d'une manière ambidextre, à la fois mener conjointement des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration. Cette faculté compose la **capacité dynamique d'innovation** (Chanal & Mothe, 2008). Par cette forme, l'entreprise peut orienter les actions d'innovation en fonction de leur nature vers le dispositif organisationnel idoine. Les limites de cette intégration **transversale** sont managériales.

Les différentes **formes** d'ambidextrie organisationnelle permettent à l'organisation de réaliser à la fois de l'innovation d'exploitation et d'exploration. Elles sont orientées en fonction du périmètre mobilisé soit sur l'*interne* (Structurel et Contextuel) soit sur l'externe (Réseau). Certaines formes sont qualifiées d'**hybrides** (Corbel, 2009) autorisent le recours à des *phases variées d'ambidextrie* (Open innovation, Capacité Dynamique d'Innovation …) et mobilisent les deux périmètres. La plupart des auteurs en management de l'innovation les considèrent comme **mutuellement exclusives**. Pour autant, certains comme Ben Mahmoud-Jouini et Charue-Duboc (2006) évoquent la **combinaison possible** de ces formes.

1.2.3.3 *Le mode de management de l'ambidextrie dans le processus d'innovation*

Dans cette section nous présentons comment se réalise l'ambidextrie au sein d'une organisation sous l'angle du *management des individus* et de la *gestion des phases d'ambidextrie* au cours d'un processus d'innovation.

1.2.3.3.a Les individus au cœur de l'ambidextrie

Le management de l'exploration et de l'exploitation au sein de l'organisation est une tâche ardue mais nécessaire (March, 1991). Par management nous entendons dans cette section les **personnes qui managent,** les managers. Que ce soit dans le cadre de l'ambidextrie structurelle, l'ambidextrie contextuelle ou de réseau, les *managers ont un rôle central* dans la gestion dialectique de l'exploitation et de l'exploration.

Ainsi, le mode de management est la clé pour combiner l'exploration et l'exploitation dans l'organisation (Gibson & Birkinshaw, 2004). Il s'agit pour eux de l'ensemble des systèmes, des incitations, des processus et des pratiques managériaux qui influent sur les comportements des acteurs au cours du processus d'innovation. Ils rejoignent Ghashal et Bartlett (1994) pour qui les caractéristiques managériales conditionnent le contexte organisationnel de l'innovation.

C'est cette attitude *volontaire* de changement qui rejoint la notion de *volontarisme* (Brillet & Sauviat, 2012) pour qui « *le volontarisme doit avoir sa place dans tout processus de changement, par l'existence d'espaces d'initialisation (en cas de proaction), ou d'appropriation (en cas d'adaptation)* » (p. 102).

Amabile et Conti (1999) ont mis en évidence que les **attitudes managériales** ont une influence sur la nature de l'innovation. Elles doivent **simultanément** favoriser l'efficience à court terme et la **découverte** à long terme (Barnard, 1938 ; Ghashal et Bartlett, 1994 ; Tushman et O'Reilly, 1997 ; Gibson & Birkinshaw, 2004 ; Smith et Tushman, 2005)

L'*augmentation de l'efficience à court terme* passe par le **management** de l'exploitation du processus d'innovation à travers des contextes managériaux basés sur des mécanismes administratifs et des **objectifs clairs et tangibles** qui sont mesurés par l'organisation (Ghashal & Bartlett, 1994 ; Gibson & Birkinshaw, 2004). Pour ces derniers, le *management par la performance* responsabilise le personnel au niveau de l'innovation en le stimulant à donner des résultats de qualité.

Dans le cadre de la *stimulation à la découverte*, les attitudes managériales incitant au changement sont nécessaires (Dewar & Dutton, 1986). Le management doit favoriser l'innovation radicale et ouvrir le champ des possibles. Les individus confrontés à cette logique d'exploration doivent envisager le changement de leurs pratiques, de leurs produits et de leurs routines organisationnelles. En effet, d'après Gibson et Birkinshaw (2004), les *individus sont les plus à même de diviser leur temps* (charge de travail ou d'activité) entre l'exploitation et l'exploration. Ces deux logiques sont *contradictoires* et même parfois conflictuelles. Cette idée selon laquelle l'ambidextrie se gère tout d'abord au niveau individuel (**acteurs**) va à l'encontre de l'idée traditionnelle qui pose que les humains ne peuvent facilement accorder leur temps et leur énergie à des *objectifs paradoxaux*. Savall (1974, 1975), Savall et Zardet (1987, 1995) ont porté leur étude sur la critique des *réminiscences de l'École Classique de la Théorie des Organisations* en réfutant l'incapacité des personnes (employés, ouvriers, cadres, experts et dirigeants) à gérer les paradoxes, en particulier ceux touchant leur activité au sein d'une organisation. Ce point est développé de manière détaillée dans la sous-section 1.3.1.1.c.

1.2.3.3.b La complémentarité ou la simultanéité des formes d'ambidextrie

La **combinaison des phases** exploration et exploitation au niveau du processus d'innovation ne fait pas consensus (Brion, Mothe & Sabatier, 2008). Le *continuum* (orthogonalité) entre l'exploration et l'exploitation est controversé dans le management de l'innovation (Gupta et al, 2006). Pour certains, les innovations d'exploration et d'exploitation peuvent se faire dans la **continuité**, pour d'autres elles sont **mutuellement exclusives**. La **gestion de la tension** entre l'exploration et l'exploitation est à raisonner en *termes de dosage* (Corbel, 2009), la *répartition des actions d'innovation d'exploration et d'exploitation* étant **inégale** au sein du même processus d'innovation (Brion, Mothe & Sabatier, 2008). À cet enjeu, Gupta et al. (2006) posent la question de la conduite conjointe ou simultanée des actions d'innovation d'exploitation et

d'exploration. En effet, selon Burgelman & Sayles (1986), il existe un **cycle entre l'exploitation et l'exploration** (Burgelman & Sayles, 1986 ; Burgelman, 2002). De longues périodes de changements incrémentaux sont ponctués par des changements de cadre discontinus. D'un autre côté, de nombreux changements radicaux proviennent de résultats cumulés de *petits changements* sur une longue période. Cette conception met en évidence un **équilibre ponctué** entre l'exploitation et l'exploration qui s'observe sur une période longue. L'ambidextrie au niveau du processus d'innovation peut se réaliser de trois manières : **simultanée**, **alternée** ou **conjointe**. Le Tableau 4 présente une synthèse de ces modes de gestion de l'ambidextrie.

Tableau 4 Mode de gestion de l'ambidextrie

<table>
<tr><th>Simultanée</th><th colspan="2">Alternée</th><th>Conjointe</th></tr>
<tr><td>À un instant t
L'entreprise réalise de l'exploration
L'entreprise réalise de l'exploitation</td><td colspan="2">À un instant t
L'entreprise réalise de l'exploration
À un instant t1
L'entreprise réalise de l'exploitation</td><td>À un instant t
L'entreprise réalise de l'exploration et de l'exploitation au même au même endroit</td></tr>
<tr><td colspan="4">Nous représentons graphiquement ces phases ainsi :</td></tr>
<tr><td>Innovation d'exploration
Innovation d'exploitation</td><td>Exploration
</td><td>
Exploitation</td><td>Innovations d'exploration et d'exploitation</td></tr>
</table>

Source : élaboration personnelle

1.3 Le processus d'innovation socio-économique

Cette troisième partie a pour objectif de présenter les caractéristiques du ***processus d'innovation socio-économique**** qui constitue notre champ de recherche. Il trouve son origine dans les travaux d'un économiste français, Henri Savall qui, en 1974, présenta les bases de la théorie socio-économique des entreprises et des organisations. Il fonda l'ISEOR, un centre de recherche en Sciences de Gestion en 1975, dans le but de poursuivre ses travaux dans le cadre de recherche-interventions effectuées dans les entreprises et organisations. Entre 1975 et 2016, l'ISEOR est intervenu dans 1853 entreprises et organisations, dans plus de 72 secteurs d'activité au sein de 40 pays.

Le processus d'innovation socio-économique est fondé sur le ***potentiel humain**** en tant que ressource stratégique ainsi que sur sa capacité à recycler les dysfonctionnements organisationnels en *performance sociale et économique* pour l'entreprise. Le processus d'innovation est la déclinaison opérationnelle d'un *projet d'innovatio*n plus global qui a pour objectif de *métamorphoser l'organisation*.

1.3.1 Une stratégie d'innovation basée sur le potentiel humain et sa capacité de recyclage des coûts-performances cachés

Cette sous-partie a pour objectif de présenter le modèle de *stratégie socio-économique de l'innovation*. Dans un premier temps nous présentons la *stratégie socio-économique de l'innovation* au cœur d'un *système global de management stratégique* de l'entreprise. Puis nous détaillons l'analyse socio-économique des ***dysfonctionnements**** à l'origine du fonctionnement de l'entreprise. Enfin, nous présentons le modèle théorique des *coûts-performances cachés* de l'organisation qui constitue l'un des cadres théoriques que nous mobilisons dans cette recherche.

1.3.1.1 *La stratégie socio-économique de l'innovation*

Dans cette section, nous présentons la stratégie socio-économique de l'innovation fondée sur la *mobilisation du potentiel humain*. Cette stratégie d'innovation fait partie d'un système durable de ***survie-développement**** qui se base sur le *recyclage des dysfonctionnements organisationnels*. Nous présentons ensuite *l'origine historique des dysfonctionnements* pour terminer sur le *fondement de la stratégie socio-économique*. Enfin, nous terminons cette section sur l'explicitation de la variable ***cohésion**** au cœur de la stratégie socio-économique de l'innovation.

1.3.1.1.a Le potentiel humain, fondement de l'avantage concurrentiel

Les *ressources stratégiques d'une entreprise* sont la source de son avantage concurrentiel (Teece et al, 1997). Penrose en 1959 dresse une liste détaillée des différentes

ressources stratégiques dont dispose une entreprise : ses **produits**, ses **marchés**, sa **technologie**, son **organisation** et le **potentiel humain** qui la compose.

Cette dernière ressource est selon plusieurs auteurs la plus **discriminante** car elle constitue une source de performance (Penrose, 1959 ; Conner, 1991 ; Makadok, 2001. En effet, la littérature en management de l'innovation présente le **génie humain** comme origine de l'innovation (Benner & Tushman, 2003 ; Gupta, Smith, et al, 2006 ; Le Masson, Weil & Hatchuel, 2006). Cette position s'inscrit dans la lignée des travaux de Schumpeter (1935) pour qui le **capital technique** *per se* est incapable d'innover. L'ensemble des aptitudes physiques comme intellectuelles liées aux personnes présentes dans une même organisation constitue le **capital humain** (Schultz, 1961 ; Becker, 1964). Pour Becker (1964), les compétences, les expériences et les savoir-faire humains résultent d'un investissement effectué à la fois par l'entreprise mais également par la Société. La mobilisation de ce dernier permet d'agir directement sur la productivité des individus et également sur leur créativité (Cappelletti & Baker, 2010). En Sciences de Gestion, Cappelletti et Baker (2010) résument le capital humain « *à l'agrégation des éléments immatériels incorporés par les individus – les connaissances, les aptitudes, l'expérience, la créativité, etc. – si cette agrégation produit des performances pour l'entreprise* » (p. 141). Les auteurs présentent également ce **capital humain** comme statique et inerte si la stratégie de l'entreprise n'est pas disposée à le mobiliser et le stimuler. C'est ainsi que nous présentons une **stratégie délibérée** (Cummings, 2008) de mobilisation du capital humain pris ici dans une logique dynamique.

La stratégie socio-économique reconnaît les **individus** en tant que **stratèges et acteurs** de la mise en œuvre stratégique de l'entreprise (Savall & Zardet, 1987, 1995). Si les acteurs sont stratèges alors la mobilisation de ces derniers multiplie le potentiel stratégique de l'organisation. En tant qu'acteurs, ils ont un rôle dans la démultiplication et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. En effet, selon Savall (1974), l'humain est le seul facteur actif de création de valeur. Cela signifie que chaque individu à l'intérieur d'une organisation produit de la valeur. De cette manière, chaque individu dispose d'une **capacité de production d'actions innovantes**. Selon Savall & Zardet (1987, 2004, 2007, 2015) ces dernières sont socialement **utiles** et visent à la fois à produire de la valeur économique **(performance économique)** et des valeurs sociales ou anthropologiques (**performance sociale**). Les auteurs considèrent cette capacité d'autoproduction d'actions innovantes non pas comme un **capital** dont disposerait l'entreprise mais comme un gisement potentiel de ressources, **le *potentiel humain**.** Ainsi, le *potentiel humain* (Savall, Péron & Zardet, 2014) constitue une ressource stratégique pour l'organisation au cœur des ressources et des compétences des entreprises. Pour être effectif, il doit être mobilisé au cours d'un processus (Savall & Zardet, 1995) sans quoi il reste **inerte** et constitue un **capital.**

Savall, Zardet et Péron (2014) donnent la définition suivante du *potentiel humain* : il s'agit de l'ensemble des ***compétences****, des ***comportements**** et de l'***énergie*** des individus présents

dans une organisation. Cet ensemble constitue un gisement de ressources dont dispose l'organisation. Si ce gisement est mobilisé, il constitue une *source de compétitivité* qui confère à l'organisation un *avantage concurrentiel durable* (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Amit & Schoemaker, 1993 ; Collis & Montgomery, 1995, Dumoulin & Simon, 2005).

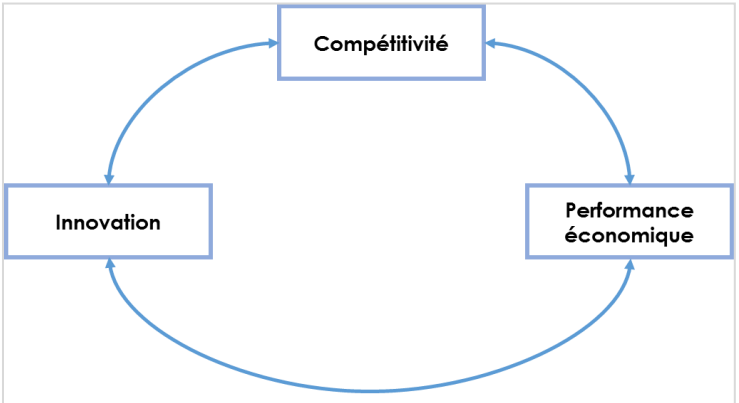
Savall et Zardet (1987) proposent d'évaluer la ***contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables**** (CHVACV) comme la valeur économique créée par les individus. Ce ratio est détaillé dans le point 1.3.1.2.c. Buono et Savall (2014) précisent que le facteur le plus important pour la création de valeur économique réside dans les individus qui donnent ou restreignent leur énergie au sein de l'organisation. Ainsi, cet indicateur constitue une mesure du potentiel humain employé au sein d'une entreprise humaine (Cappelletti & Baker, 2010).

Au niveau de l'innovation, le **potentiel humain** est un gisement de ressources qui permet à l'entreprise d'innover et constitue un facteur clé du **développement** durable de l'entreprise (Savall & Zardet, 2014).

1.3.1.1.b Le système de survie-développement socio-économique durable de l'organisation

La stratégie socio-économique positionne l'innovation comme une des trois variables d'un système stratégique de **survie-développement socio-économique durable** de l'entreprise ou de l'organisation (cf. figure suivante).

Figure 17 Schéma du système de survie-développement socio-économique durable de l'entreprise ou organisation



Source : Savall & Zardet (2014)

Les variables ***innovation***, ***compétitivité*** et ***performance économique*** sont liées et s'influencent mutuellement afin de garantir la **survie** à court terme et le **développement** à moyen et long termes (Savall & Zardet, 2014).

Selon Savall & Zardet (2014), la dialectique entre l'environnement interne et l'environnement externe de l'entreprise détermine sa **compétitivité**. Selon eux « *la stratégie socio-économique repose sur un continuum entre les périmètres interne et externe de l'entreprise, en considérant que sa frontière avec son environnement économique, social et*

écologique est poreuse. Ce rapport dialectique interne-externe détermine la compétitivité de l'organisation » (p.9). Nous rejoignons en cela Amandine Savall (2014) en ce que « *l'ingénierie stratégique se veut « réconcilier » d'une part la décision et sa mise en œuvre, d'autre part la stratégie externe et interne* » (p.45).

La **stratégie socio-économique** comprend donc à la fois des objectifs d'actions sur l'environnement externe et sur l'environnement interne de l'entreprise (Savall & Zardet, 2015). Les objectifs stratégiques d'action sur l'environnement externe sont les objectifs de **superstructure**, ils sont « *relativement organisés et planifiés par l'entreprise* » (Savall & Zardet, 2015, p. 37) et font l'objet d'une mise à jour plus ou moins régulière. D'un autre côté, l'entreprise formule des objectifs d'action sur son environnement interne. Il s'agit d'objectifs d'**infrastructure** (Savall & Zardet, 1987 ; 2015). Ils correspondent le plus souvent à la partie **cachée,** mal ou non planifiée, non organisée de la stratégie de l'organisation. Cette partie est le *creuset* des dysfonctionnements qui portent sur six domaines : la *gestion du temps*, l'*organisation du travail*, les *pratiques de communication-coordination et concertation*, les *conditions de travail*, la *formation intégrée* et la *mise en œuvre de la stratégie*. Ces dysfonctionnements impactent négativement la **performance économique et sociale** de l'entreprise.

La **stratégie d'innovation socio-économique** (Savall & Zardet, 1987 ; 2004 ; 2007) mobilise trois leviers, les ***structures****, les ***comportements**** et les ***dysfonctionnements****. Sa réussite suppose que cette activation soit faite **simultanément et de manière synchronisée** (Savall & Zardet, 2014). Dans le point 1.3.1.2, nous présentons de manière détaillée les interactions entre ces trois leviers.

Selon Savall et Zardet (1995 ; 2014) les **coûts cachés** des régulations des dysfonctionnements (cf. *infra* 1.3.1.2.c) constituent une ressource pour le financement de l'***innovation intégrale**** de l'entreprise. En effet, leur **conversion partielle ou totale** représente un **investissement** dans les cinq domaines de ressources stratégiques (cf. *supra* 1.3.1.1.a) (Penrose, 1959). Selon Savall & Zardet (2014, p.9) « *l'innovation intégrale est de nature socio-économique et porte sur l'ensemble des composants (ou variables) de la stratégie : produits, marchés, technologies, potentiel humain, ainsi que leur combinaison : l'organisation de l'entreprise* ». La mobilisation de la ressource, **potentiel humain**, est primordiale dans le processus de création de valeur ajoutée immédiate et future car c'est elle qui engendre les innovations via sa créativité (Savall, Péron, Zardet & Bonnet, 2015). Dans le cadre théorique de la stratégie d'innovation socio-économique, ce sont les ***compétences****, les ***comportements**** et l'***énergie**** que déploient les acteurs à travers leur **créativité** qui génèrent l'innovation.

En résumé : la ***stratégie d'innovation socio-économique**** est une composante de la **stratégie délibérée** de survie-développement durable de l'entreprise. Elle est positionnée en permanence dans un environnement **compétitif** et a pour objectif de **renforcer la performance** économique à court, moyen et long terme. Pour cela, elle met en lumière le concept d'**innovation intégrale**, c'est-à-dire sur l'ensemble des ressources stratégiques de l'entreprise,

dans lequel l'élaboration des solutions ou actions d'innovation se fait la base de la **créativité** intrinsèque du potentiel humain confronté aux dysfonctionnements.

1.3.1.1.c L'origine historique des dysfonctionnements : un « virus techno-économique »

Les principes d'organisation proposés par Taylor (1911), Fayol (1916) et Weber (1924) ont **contribué au progrès économique et social** de leur époque. Mais la survivance **anachronique** des principes de l'École Classique de l'Organisation constitue un virus ancré dans les pratiques et les intentions stratégiques des organisations (Savall & Zardet, 2014).

Ces principes sont aujourd'hui **obsolètes** mais continuent d'être propagés par les experts. L'évolution des **compétences, des comportements, des environnements sociaux et politiques nationaux et internationaux** les rendent inadaptés (Savall, 1974, 1981, 2010) aux conditions actuelles des entreprises et organisations. Savall les qualifient d'*anachroniques* (Savall & Zardet, 2014). Pour autant, l'imprégnation de ces derniers dans l'ADN des organisations est réel (Savall, Zardet & Péron, 2014). Le **modèle combiné de ces auteurs** est abondamment représenté dans la littérature en management et sciences et gestion (Savall & Zardet, 2014). Ces principes reposent sur le fait que l'**unité d'analyse** est « *focalisée sur la fonction ou le poste de travail individuel sans tenir compte des interactions interpersonnelles, fonctionnelles et intra-organisationnelles qui génèrent ou détruisent de la productivité* » (Savall, 1974 ; Savall & Zardet, 2014) :

Les trois principes du virus Taylorisme-Fayolisme-Weberisme (TFW)

- La **division maximale du travail** est un principe d'organisation hérité de Taylor (1911) ;
- L'existence d'une **dichotomie entre conception, décision et réalisation** des activités est un principe hérité de Fayol (1918) ;
- La **dépersonnalisation** des postes est un principe hérité de Weber (1934), pour qui la **Règle** prédomine (Lussato, 1977 ; Montmollin, 1981)

Ces *pratiques* agissent négativement sur la performance économique et sociale de l'organisation du fait de leur « *présence anachronique dans les entreprises et organisations contemporaines* » (Savall & Zardet, 2014). Les auteurs comparent le mode combiné d'actions de ces pratiques à celui d'un virus, au sens d'agent pathogène (Savall & Zardet, 2011). C'est pour cette raison qu'ils le qualifient de « virus TFW » (Taylor, Fayol, Weber).

Savall & Zardet (2014) identifient que ce virus a des effets directs sur le manque de coopération et de cohésion au niveau d'une organisation. En effet, la **coopération et ses dispositifs** sont négligés dans les différentes analyses des organisations et des situations de travail réalisées par « *Taylor, Fayol, Weber et leurs succédanés* » (Savall, Péron, Zardet & Bonnet, 2015).

En tant que variable agissant sur la performance, la **cohésion** n'est peu prise en compte. Ces *carences* dans l'évaluation de l'importance de la coopération et de la cohésion conduit à une *absence de structuration* et une *non-prise en compte des temps de synchronisation* (Savall & Zardet, 2014) dans les applications opérationnelles de leurs modèles respectifs. En 2014, à travers une étude de 35 cas d'entreprises et organisations, issus de 7 secteurs d'activités différents (industriel, sanitaire, service public, hospitalier, médico-social, service lucratif, professions libérales réglementées), de 1 à 450 personnes sur une période de 10 ans, Savall & Zardet ont mis en évidence que le « *niveau d'infection du virus TFW* » dégrade le degré de cohésion de équipes et de l'organisation (Savall & Zardet, 2014).

1.3.1.1.d La cohésion comme socle de la stratégie socio-économique

Selon Savall & Zardet (2014), la ***cohésion**** est la propension naturelle des acteurs à coopérer sans intervention de la structure hiérarchique ou d'un tiers (Savall & Zardet, 2014). C'est une **capacité** centrale pour l'organisation car elle est un fluidifiant des relations interpersonnelles dans l'entreprise au cours des différentes activités. En cela, elle représente une **variable décisive de performance** (Savall & Zardet, 2014). En tant que facteur d'efficience, la cohésion agit sur la capacité des acteurs à réguler les effets négatifs des coûts cachés et prévient de nombreux dysfonctionnements. Ainsi, elle est essentielle pour les activités autant en termes de ***résultats immédiats**** que de ***création de potentiel*.**

L'environnement interne de l'entreprise constitué de personnes en interaction dans le cadre d'activités est le **socle stratégique** de cette dernière (Savall & Zardet, 1987). Selon Savall & Zardet (1995), il est caractérisé par des *relations clients-fournisseurs internes* entre les différents services. Les auteurs sont rejoints par Métais (1999) pour qui les compétences de l'entreprise (personnes, savoir-faire…) et ses capacités organisationnelles (coopération...) forment un « *socle de **stabilité** pour les projets stratégiques de l'entreprise* ».

Savall & Zardet (1995 ; 2005 ; 2014) formulent une théorie du socle stratégique des entreprises et des organisations. Selon eux, la réussite de la **stratégie externe** d'une organisation est fonction de l'intensité de sa **stratégie interne** (Savall & Zardet, 2005). Le niveau de performance externe d'une organisation est fonction du degré d'intensité de sa cohésion interne (Savall & Zardet, 2005). La variation du degré de cohésion a un effet de levier sur la variation du niveau de performance.

Ainsi, la **cohésion** des équipes et de l'organisation a un impact direct sur la qualité de la stratégie et sur la performance économique durable (Savall & Zardet, 2014). Elle constitue donc une **variable** à prendre en compte dans le cadre d'une stratégie interne et externe d'innovation socio-économique. Cette **théorie du socle stratégique** (Savall & Zardet, 2005, 2014) constitue l'un de nos cadres théoriques sur lequel s'appuie notre démonstration. Nous présentons une étude détaillée de la variable cohésion mobilisée au cours du processus d'innovation socio-économique.

La **stratégie d'innovation socio-économique** considère que la souplesse interne et externe de l'entreprise, fondée sur sa facilité à remodeler ses structures et ajuster ses comportements, avec une vision à moyen terme, ainsi que son degré de *proactivité*, fondés sur l'énergie de ses ressources humaines et sur sa capacité d'**innovation intégrale**, constituent des facteurs déterminants de *compétitivité*, de *développement* et de *croissance* durables. Cette capacité s'appuie sur la cohésion entre les équipes et au niveau de l'organisation pour générer à la fois des *actions d'innovation internes et externes* à partir des dysfonctionnements organisationnels et de leur analyse socio-économique détaillée.

1.3.1.2 *L'analyse socio-économique des dysfonctionnements organisationnels*

Cette section a pour objectif de détailler le *moteur de performance* que constitue le ***dysfonctionnement organisationnel****. Dans une première partie nous présentons l'interaction *structuro-comportementale* mise en évidence dans le modèle d'*analyse socio-économique* développé par Savall & Zardet (1987). Puis, nous détaillons les différents états de fonctionnement des organisations, l'***orthofonctionnement**** et le dysfonctionnement. Enfin, nous présentons le modèle de ***coût-performance caché**** au cœur de la dynamique d'innovation socio-économique.

1.3.1.2.a Interaction [structures-comportements]

Dans le cadre de la théorie socio-économique, l'entreprise est considérée comme un **ensemble de structures et de comportements** en interaction. Selon Savall & Zardet (1987), Les organisations disposent de **structures permanentes** (physiques, organisationnelles, mentales, démographiques et technologiques). Au sein de ces structures évoluent des individus en interaction qui manifestent des **comportements** (individuels, semi-collectifs, catégoriels, de groupe de pression et collectifs). Selon Savall & Zardet (2015, p.183), « les comportements résultent de quatre facteurs principaux : - les **caractéristiques de l'individu** ; - les caractéristiques **structurelles de l'environnement** (professionnel et extra-professionnel) de l'individu ; - la **chronobiologie** personnelle de l'individu ; - les **phénomènes conjoncturels** de l'environnement ». L'interaction entre les structures et les comportements engendre un mouvement que l'on appelle le **fonctionnement de l'entreprise** (Savall, 1978a ; Savall & Zardet, 1987). Celles-ci sont **diachroniques** et aboutissent à la constitution de relations au sein des équipes, des services et de l'organisation.

1.3.1.2.b Orthofonctionnement et dysfonctionnement

Le fonctionnement de l'entreprise est le mouvement résultant de l'interaction des structures permanentes et des comportements des acteurs (Savall & Zardet, 1987 ; 2015). En tant que mouvement, celui admet deux **états** génériques de fonctionnement :

l'**orthofonctionnement**[11] et le **dysfonctionnement**. L'interaction entre les **structures** et les **comportements** génère d'une part un *orthofonctionnement* qui correspond au fonctionnement attendu de l'entreprise, jugé « *bon* » par ses diverses parties prenantes (Savall & Zardet, 2015). Celui-ci correspond à l'état *normal* de fonctionnement.

D'autre part, cette interaction génère des *dysfonctionnements*. Il s'agit cette fois-ci de situations jugées « *anormales* » où les effets obtenus des actions seraient **contraires** aux objectifs recherchés par l'entreprise ou bien des écarts de fonctionnement **négatifs**. Les **dysfonctionnements** perturbent le « *quotidien social et économique de l'entreprise* » (Savall & Zardet, 1987, 2015). Ils empêchent (ou freinent) l'entreprise dans la mise en œuvre de sa stratégie et dans l'exploitation efficace et efficiente de ses ressources. Selon Savall et Zardet (1987), les dysfonctionnements touchent six domaines de l'entreprise : les **conditions** physiques **de travail** ; **l'organisation du travail** ; les pratiques et dispositifs de **communication-coordination-concertation ;** la **gestion du temps** individuelle et collective ; la **formation intégrée** des personnes ; la **mise en œuvre stratégique**. Confrontés à ces dysfonctionnements, les acteurs internes et externes de l'organisation doivent au quotidien les *réguler*, les *absorber*, ou les *ignorer*. La **fréquence** et l'**ampleur** des dysfonctionnements **altèrent la performance** économique et sociale de l'entreprise.

1.3.1.2.c Les coûts-performances cachés de l'organisation

Les dysfonctionnements altèrent la **performance sociale** des entreprises (Savall & Zardet, 1987 ; 2015). Ils impactent la **satisfaction** des acteurs, leur **motivation** et *in extenso* leur **énergie** au sein de l'entreprise. En effet, il n'est pas agréable de refaire des actions qui ne procurent aucune valeur ajoutée ou encore de ne pas être considéré pour son travail. Ce volet **social** des dysfonctionnements a également un pendant *économique*.

Lorsqu'un acteur régule un dysfonctionnement, il mobilise des ressources de l'entreprise. Une **action de régulation de dysfonctionnement** engendre des **coûts cachés** composés de **sursalaires**, de **surtemps**, de **surconsommations**. Ces catégories de composants sont des **surcharges** qui viennent **alourdir le compte de résultat** de l'organisation.

Lorsque l'acteur ignore le dysfonctionnement, une partie de la valeur produite ne donne pas lieu à un produit pour l'organisation. Cette valeur perdue correspond à une **non-production** de valeur attendue immédiate, à une **non création de potentiel** de valeur future. Ces catégories de composants viennent **alléger la partie produit** du compte de résultat.

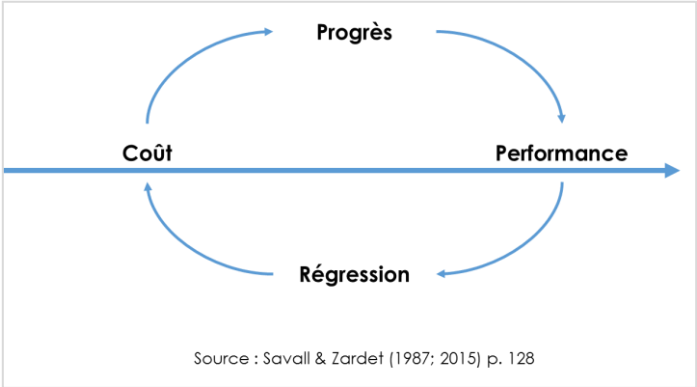
L'absorption d'un dysfonctionnement ou sa régulation peut dans certains cas constituer un **risque** stratégique pour l'entreprise. Dans ce cas, il **met en danger** le positionnement

[11] Extrait de Savall & Zardet (1995 ; 2005), il s'agit du *fonctionnement souhaité par les acteurs internes et externes de l'organisation. L'orthofonctionnement est une notion relative, un référentiel souple admettant une certaine variabilité dans le temps, utile pour définir* grosso modo *l'orientation des actions de progrès de l'entreprise* (p. 488).

stratégique de l'entreprise à **long terme**. Dans ces deux cas il s'agit de **perturbations concrètes** de l'activité (Savall & Zardet, 1987, p. 125) car chaque régulation **diminue la performance** sociale et économique de l'organisation. Ces perturbations de l'activité s'évaluent à travers cinq indicateurs : *l'absentéisme*, les *accidents du travail*, la *rotation du personnel*, le *défaut de qualité* et l'*écart de productivité directe* ou *sous-productivité*.

Savall & Zardet (1987 ; 1995 ; 2005 ; 2008 ; 2015) propose le concept de **coût-performance caché**, extension des notions comptables de coût et de performance. Un coût-performance caché est défini par rapport à une base **zéro dysfonctionnement,** l'orthofonctionnement, ce qui met en évidence la marge de **progrès** à accomplir. La figure suivante présente le modèle de coût-caché, moteur de la performance économique.

Figure 18 Le coût caché moteur de performance



Source : Savall & Zardet (1987; 2015) p. 128

Identifier un coût met en en évidence les **progrès** à accomplir d'un point de vue organisationnel pour atteindre le niveau de **performance** escompté, l'orthofonctionnement. D'un autre côté, une **régression** de performance constitue un **coût**. Ainsi, le système **coût-performance** s'alimente par les régressions qui mettent en lumière les progrès. La performance s'autoalimente par les **coûts cachés** qu'elle engendre.

Selon Savall & Zardet (1987 ; 1995 ; 2005 ; 2015) la **performance socio-économique** est le combiné entre la **réduction des coûts** existants ou d'opportunités et **d'accroissement des produits**, au sens *comptable,* existants ou à venir.

Dans ce modèle, *tous les acteurs de l'organisation* agissent potentiellement sur la variation de performance de l'entreprise (Savall & Zardet, 1987 ; 2005). Les auteurs ont défini un ratio de mesure pour la **contribution horaire à la valeur ajoutée** des acteurs de l'organisation. Cet indicateur de variation de la performance économique se fonde sur la structure globale des coûts rapportés aux heures d'activité de l'ensemble des personnes. Au numérateur, seuls les coûts fixes d'activité sont pris en compte car les coûts variables n'appartiennent pas à l'entreprise mais à l'intensité de l'activité. La Figure 19 présente la formule de calcul de la **contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables** (Savall & Zardet, 1987 ; 1998 ; 2008 ; 2015).

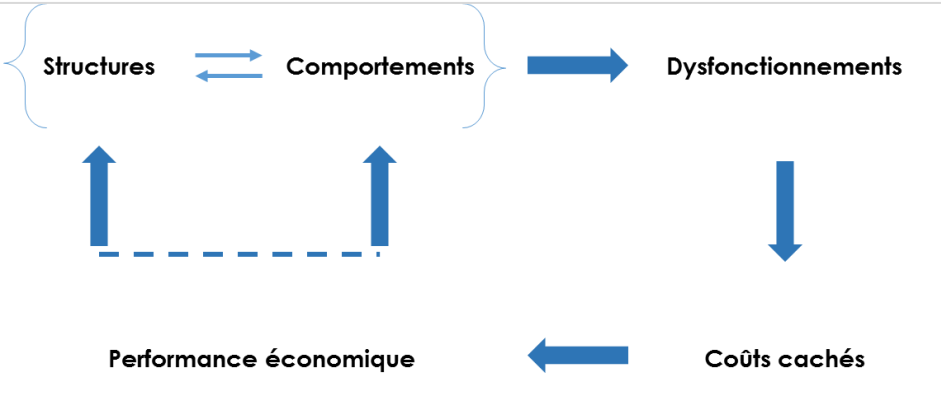
Figure 19 Formule de calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (Savall & Zardet, 1987 ; 2015)

$$\frac{\text{Chiffre d'affaires} - \text{Coûts variables d'activité}}{\text{Nombre d'heures attendues de l'ensemble de l'organisation}} \quad OU \quad \frac{\text{Budget global} - \text{Coûts variables d'activité}}{\text{Nombre d'heures attendues de l'ensemble de l'organisation}}$$

Au numérateur, c'est la **valeur ajoutée sur coûts variables** qui est calculée dans le cas d'une entreprise avec le chiffre d'affaires et dans celui d'une organisation à but non lucratif avec le budget global. Ce montant incorpore les charges de personnel comme des coûts fixes. Il s'agit ici de considérer l'ensemble des fonds nécessaires pour que l'activité soit réalisée. Au dénominateur, il s'agit de considérer le nombre d'heures annuelles attendues par l'organisation dans son fonctionnement normal. Le ratio obtenu témoigne de la valeur ajoutée générée par **l'ensemble de l'organisation et de son personnel pour une heure d'activité**. Plus la valeur est importante, plus la performance économique globale de l'entreprise s'accroît.

L'analyse socio-économique part de l'hypothèse suivante : *l'amélioration des performances économiques est possible sans nouvelles ressources financières externes par une meilleure interaction entre les structures et les comportements* (Savall & Zardet, 1987). En effet, le montant des coûts cachés représente une **réserve de performance économique**. Une action sur les dysfonctionnements permet de recycler les coûts cachés en performance économique et ainsi améliorer la situation stratégique de l'entreprise. Ce modèle économique est illustré dans la figure suivante qui synthétise l'analyse socio-économique.

Figure 20 Hypothèse fondamentale de théorie socio-économique des organisations



Source : Savall & Zardet (1987; 2015) p. 177

Ainsi, la **performance économique durable** est fonction de la capacité de l'entreprise à **recycler les coûts-performances cachés** qui influence son **niveau de compétitivité**. Selon Savall & Zardet (1987 ; 1995), la performance socio-économique est composée de *résultats immédiats*

et de *création de potentiel*. C'est pour cela que ce modèle économique est à mettre en lien avec la **valorisation** des actions d'innovation et de leurs effets sur la performance économique.

Hypothèse : les **coûts cachés** permettent de **valoriser** à la fois les **coûts de mise en œuvre** des actions d'innovation mais également les **impacts** de ces dernières sur leur montant initial.

Nous rejoignons ainsi Savall et Zardet (1987) qui ont développé le principe de *balance socio-économique* des actions d'améliorations afin que les acteurs puissent évaluer de manière économique les solutions proposées.

1.3.1.3 Le modèle théorique des coûts cachés des organisations

Cette section approfondit le concept de ***coût-performance caché**** afin d'en identifier les différentes variables. Par une mise en perspective du modèle de fonctionnement décrit dans le cadre de la théorie socio-économique des coûts cachés, nous mettons en lumière la *capacité de recyclage des dysfonctionnements* d'une organisation. Enfin nous présentons les *bases économiques du processus d'innovation socio-économique* inscrit dans une *logique d'investissement dans la survie et le développement* de l'entreprise.

1.3.1.3.a Théorie socio-économique des coûts cachés des organisations

Le fondement de la théorie socio-économique des coûts performances cachés repose sur l'analyse critique de l'insuffisance des systèmes comptables traditionnels pour expliquer le niveau de performance (Savall, 1974, 1975, 1979, 2010 Savall, Zardet, 1987, 2008). En effet, La théorie socio-économique des organisations met en lumière l'importance du pilotage de la qualité de fonctionnement global de l'organisation, et en particulier sur la mise en œuvre de ressources dont elle dispose (Savall & Zardet, 2014). Celles-ci sont exprimées en quantité et en qualité matérielles, physiques, monétaires et humaines.

La Figure 21 présente le modèle des coûts cachés des organisations

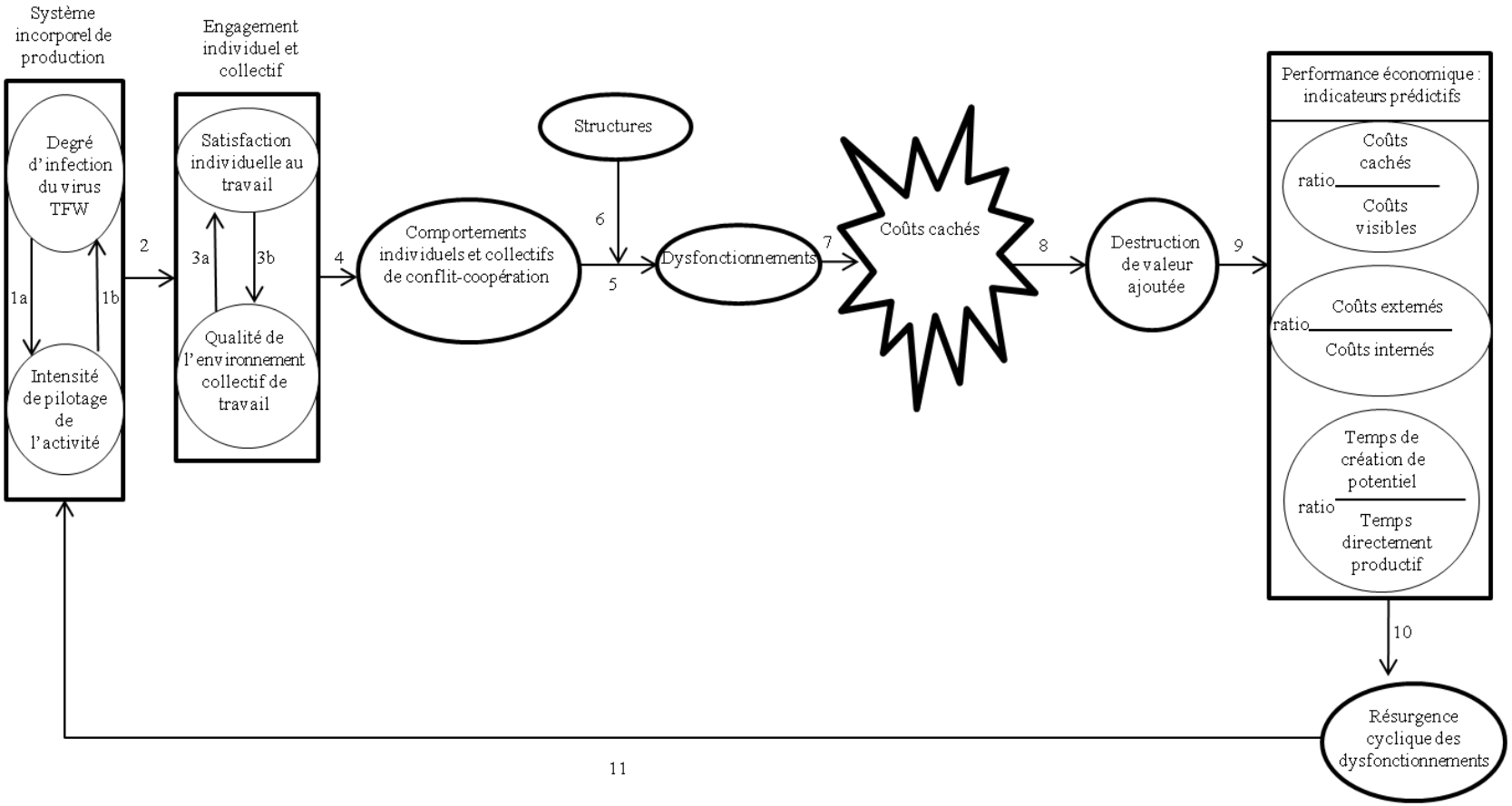
Le **système incorporel de production (SIP)** (ensemble des infrastructures de production) comporte deux facteurs de performance : le niveau d'infection ou **degré** d'infection du virus TFW dans les structures et les comportements de l'organisation **et** l'**intensité de pilotage** de l'activité (Savall & Zardet, 2008). L'interaction entre ces deux facteurs module la performance du système de production (1a et 1b). Le SIP a une incidence **directe** (Savall, 1974) sur le niveau d'**engagement individuel** et **collectif** des acteurs au sein de l'organisation. Il est le résultat d'une interaction dialectique entre la **satisfaction individuelle au travail** (3a) et la **qualité de l'environnement collectif de travail** (3b). Le **SIP** et le **niveau d'engagement individuel et collectif**

influence **les comportements** individuels et collectifs **de conflit-coopération des individus et des équipes** (4).

Les **comportements de conflit-coopération des individus et des équipes** (4) sont la source des **dysfonctionnements** (5) qui naissent de l'interaction entre les **structures** et les **comportements** (4). Les actions de régulation des **dysfonctionnements** (5) mobilisent des ressources matérielles, physiques, monétaires et humaines qui engendrent des **coûts-cachés** (7). Les **coûts-cachés** détruisent de la **valeur ajoutée** (8) à court terme (résultats immédiats) et à long terme (création de potentiel). La **destruction de valeur ajoutée** affecte négativement la **performance économique** de l'organisation (9).

Selon Savall & Zardet (2014), la **performance économique** se décompose au travers de trois indicateurs prédictifs : le *niveau de coûts cachés sur coûts visibles*, le *ratio coûts externalisés sur coûts internalisés*, et enfin le rapport entre *le temps de création de potentiel et le temps directement productif*. Ces indicateurs aident à la prise de décision sur les actions à mettre en œuvre pour rétablir ou augmenter le niveau de **performance souhaité** en ayant une action sur les **dysfonctionnements** (10), qui resurgissent périodiquement sous forme de **cycle** et réaffectent le **système incorporel de production** (11)

Figure 21 Modélisation de la théorie socio-économique des coûts-cachés (Savall & Zardet, 2008, 2011, 2014)



Le niveau de **coûts cachés sur coûts visibles** (CC/CV) met en évidence l'accroissement de coûts cachés par rapport aux coûts visibles. Ce ratio est « *un indicateur d'alerte sur le fait que la perte d'énergie humaine augmente à cause du nombre de dysfonctionnements* » (Savall, Péron, Zardet & Bonnet, 2015, p. 178). Le ratio **coûts externalisés sur coûts internalisés** (CE/CI) donne une indication sur la propension de l'organisation à expulser sur son environnement pertinent une partie de ses charges. Selon Savall, et al. (2016) traditionnellement il est considéré comme positif pour une entreprise d'externaliser une partie de ses coûts sur ses parties prenantes externes. Pour autant, cela peut constituer un risque à cause de *l'effet boomerang* (Savall & Zardet, 1995 ; 2005). Ce dernier se manifeste lorsque l'environnement pertinent se « *venge* » en amplifiant les dysfonctionnements, et donc *in extenso* les coûts cachés qui eux sont pris en charge par l'entreprise. Le troisième indicateur prédictif de performance est le rapport **temps de création de potentiel sur temps directement productif** (TCP/TDP). Selon la théorie socio-économique, le temps de création de potentiel est efficace uniquement lorsqu'il est couplé avec du temps directement productif (résultats immédiats). Lorsque ce ratio est faible, cela signifie que l'entreprise est majoritairement orientée sur le résultat immédiat ce qui constitue un risque stratégique à moyen long terme. À l'inverse, un ratio trop élevé constitue un risque à très court terme car l'entreprise ne s'autofinance pas (Savall, et al., 2016).

La théorie socio-économique démontre que l'augmentation de la performance d'une organisation dépend de la **prise en compte globale** des problèmes de l'entreprise. L'entreprise est un **système** dont les variables sont **dépendantes** l'une de l'autre. Ainsi, un **dysfonctionnement** est la fois la cause d'une **dégradation** de la performance mais constitue également la source de l'**amélioration** de cette dernière. Selon Savall & Zardet (2014), agir sur les dysfonctionnements dans le cadre d'un processus de changement représente un **investissement dans le développement de l'entreprise** tout en garantissant sa **survie à court terme**.

1.3.1.3.b Le recyclage des coûts cachés en performance, un investissement dans le développement qualitatif et quantitatif de l'entreprise

La théorie socio-économique des coûts cachés n'est pas uniquement un modèle descriptif et explicatif des variations de performance sociales et économique d'une organisation humaine. Elle dispose également d'un *volet prescriptif* et modélise la récupération de ces derniers. Selon Savall & Zardet (1987 ; 2015) la conversion ou le recyclage d'une partie des coûts cachés est possible au moyen d'un *investissement sur le potentiel humain*.

Cet ***investissement incorporel dans le développement qualitatif du potentiel humain**** (IIDQPH) est un **levier** efficace pour **définir** et **piloter des stratégies** de développement **durables** de l'entreprise. Selon Savall & Zardet (2014), cet IIDQPH consiste à enclencher des **actions de métamorphose** dans les trois composants du potentiel humain, à savoir les **compétences évolutives** des acteurs, leurs **comportements d'implication** et **d'engagement** dans les activités et **l'énergie humaine de transformation**.

L'investissement incorporel dans le développement qualitatif du potentiel humain est **autofinancé** par le recyclage de coûts cachés *via* des pratiques et actions d'innovation intégrales (Savall & Zardet, 1995, 2005, 2014). Selon Savall (2014), le retour sur investissement est très rapide et très rentable. En effet, la durée de l'IIDQPH est comprise entre 1 et 5 ans, et le retour sur investissement est visible au bout de quelques mois par la réduction de certains coûts cachés. L'IIDQPH se fonde sur un **processus d'apprentissage collectif et individuel** qui dispose d'un effet **multiplicateur** de performance sociale et économique (Savall & Zardet, 2014). Il s'agit d'un processus de changement précis et structuré que les auteurs nomment le **processus d'innovation socio-économique.**

1.3.2 Le projet d'innovation socio-économique au cœur de la dynamique de métamorphose de l'organisation

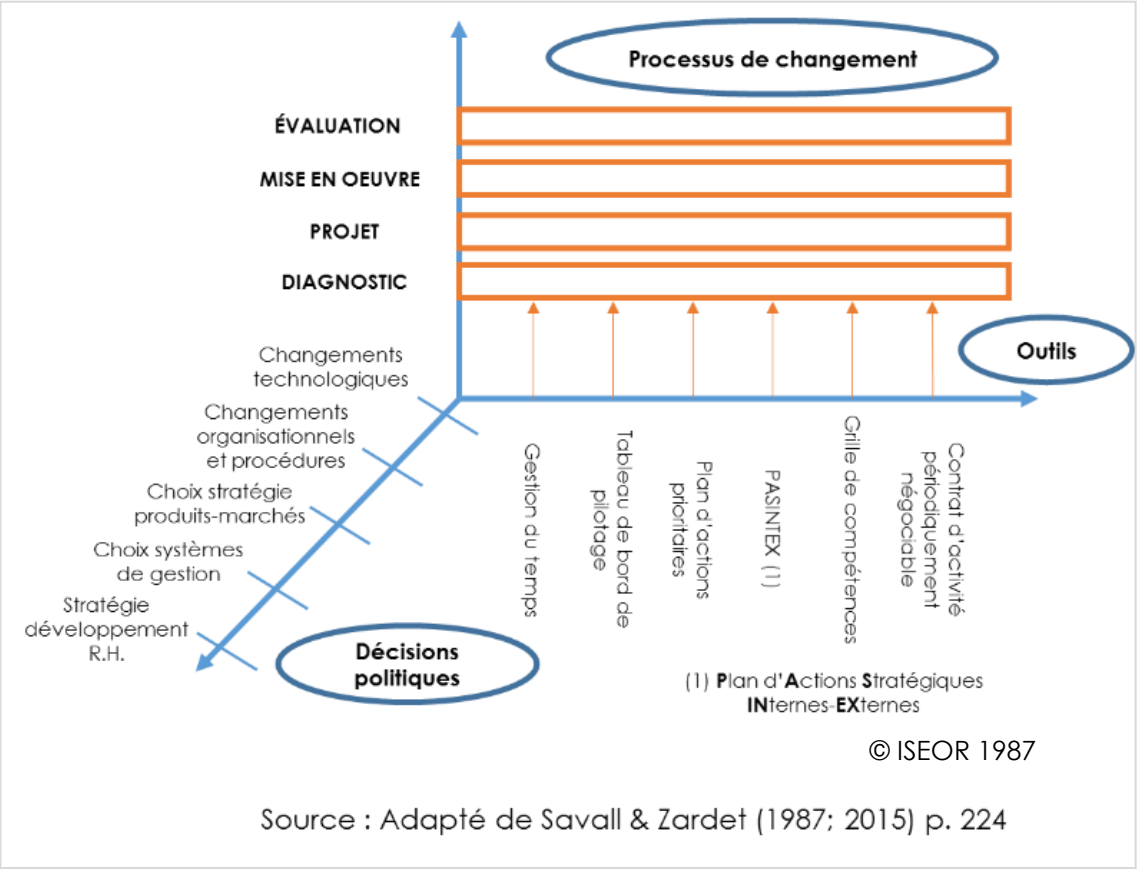
Cette sous-partie a pour objectif de définir le *cadre théorique* de notre champ d'étude, le ***processus d'innovation socio-économique****. Dans un premier temps, nous présentons la démarche d'*intervention socio-économique* issu de la stratégie socio-économique puis nous effectuons un zoom sur l'*axe processus de changement*. Enfin, nous affinons le cas du *processus d'innovation socio-économique* au cœur de la dynamique de changement de l'entreprise.

1.3.2.1 L'intervention socio-économique, cadre de la métamorphose

Selon Savall & Zardet (1987 ; 2015), le processus d'innovation socio-économique s'inscrit dans un *processus plus large de changement de l'entreprise*, une métamorphose de l'organisation (Savall, Zardet & Bonnet, 2008). Pour aboutir à cette situation, l'entreprise met en place un *processus d'apprentissage individuel et collectif* structuré par des séquences précises et ordonnancées. Ce processus est appelé **intervention socio-économique** (Savall & Zardet, 1987, 1995, 2005, 2015) et a été élaboré à partir d'une méthode de *recherche-intervention* (Savall & Zardet, 2004).

Dans cette section, nous présentons les *axes de l'intervention socio-économique* qui définissent le *cadre de la métamorphose* (Savall & Zardet, 2014). La Figure 22 présente de manière simplifiée le trièdre de l'intervention socio-économique. Il se compose de trois axes majeurs : un axe *processus de résolution de problèmes,* un axe *outils de management* et un axe *décisions politiques*.

Figure 22 Trièdre de l'intervention socio-économique



Source : Adapté de Savall & Zardet (1987; 2015) p. 224

Les axes *outils* et *décisions politiques* sont détaillés dans cette section. L'axe *processus de changement* fait l'objet d'un traitement plus approfondi dans la section 1.3.2.

1.3.2.1.a Le processus de changement

Le premier axe du trièdre décrit un **processus de résolution de problèmes** structuré autour de quatre étapes : le **diagnostic**, le **projet**, la **mise en œuvre** et l'**évaluation**. Ces étapes consistent en des phases de **mobilisation des acteurs** de l'entreprise. En effet, l'axe processus porte notamment sur l'amélioration des **dispositifs de coordination** et de **concertation** interservices et sur le **rôle de l'encadrement**. Il peut impliquer des modifications plus ou moins profondes de l'organisation du travail. Ces étapes sont abordées de manière plus détaillée dans le point 1.3.2.2 de la section suivante.

L'axe **processus de changement** (cf. *supra* Figure 22) permet de faire prendre conscience de manière progressive des **dysfonctionnements** de l'entreprise afin d'élaborer un

projet d'amélioration participatif. Ce projet d'amélioration global de l'entreprise se décompose en **micro-projets** qui mettent l'accent sur le **développement localisé d'actions de changement** qui accroissent la **responsabilisation** des acteurs. Cette phase de projet est limitée dans le temps et est suivie d'une phase de **mise en œuvre planifiée** dans laquelle des actions d'améliorations seront implémentées et corrigées chemin-faisant. Une fois la mise-en-œuvre effectuée une **évaluation** des résultats est réalisée.

1.3.2.1.b Les outils de management

L'axe **outils de management** vise à doter l'encadrement d'une instrumentation managériale (outils de gestion), à renforcer son rôle d'animateur et de pilote de l'action de changement (Savall & Zardet, 1987, 2015). Tout au long du processus, l'encadrement intermédiaire et supérieur est formé à l'utilisation d'outils de pilotage de la mise en œuvre stratégique, adaptés à leurs périmètres d'actions respectifs.

La Direction est formée aux *outils d'élaboration et de planification globale de la stratégie* de l'entreprise. Parmi eux, le **plan d'actions stratégiques internes et externes** (PASINTEX) permet de traduire la stratégie socio-économique à moyen terme de l'entreprise. Cet outil donne une i*mage de la situation stratégique souhaitée* pour l'entreprise sur l'horizon 3 à 5 ans. Il comporte *deux volets* : l'un basé sur la réduction des freins stratégiques (coûts-cachés) et l'autre sur les actions de développement nécessaires ou souhaitées (moteur stratégique) Le PASINTEX articule des *actions simultanées* sur l'environnement interne de l'entreprise et sur son environnement externe. Au niveau du processus d'innovation, cet outil encourage la direction à formuler et à expliciter les **axes stratégiques** à atteindre dans la période donnée et ainsi de cadrer les évolutions à venir. Cette étape constitue la première forme de *design* de l'innovation.

Le PASINTEX est décliné ensuite en **plans d'actions prioritaires** (PAP) qui disposent d'un horizon stratégique plus court : six mois. Il s'agit d'un outil de mise en œuvre des actions stratégiques et non d'élaboration de la stratégie. Cette étape consiste à démultiplier les actions stratégiques en fonction de leur **ordonnancement** et de leur horizon de réalisation. Ces outils contiennent les **actions d'innovation socio-économiques** qui mobilisent les ressources internes de l'entreprises. Les actions stratégiques du PASINTEX deviennent des objectifs pour les niveaux hiérarchiques suivants. Ce principe de **démultiplication** s'applique également entre les PAP d'un N-1 et ainsi de suite. De cette manière la stratégie est **présente à tous les niveaux de l'entreprise**.

Les objectifs et actions stratégiques présents dans les PAP sont majoritairement déclinés à l'échelon **individuel** dans un réceptacle stratégique **: le contrat d'activité périodiquement négociable** (CAPN). Les CAPN permettent aux managers de négocier auprès de leurs subordonnées les objectifs (individuels, semi-collectifs et collectifs) à atteindre en s'assurant de leur faisabilité sur un semestre. Les CAPN sont des outils de bouclage de la mise en œuvre stratégique car ils sont assortis d'une **contrepartie financière** corrélée à la bonne réalisation des

objectifs. Les **CAPN sont évalués** sur la base d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers. Les objectifs présents dans les contrats d'activité périodiquement négociables comportent à la fois des attentes en termes de **résultat immédiat** et de **création de potentiel**. Ainsi, il n'est pas rare que certaines actions d'innovation socio-économique se retrouvent démultipliées dans les CAPN des personnes concernées. Les CAPN sont des **instruments** de la mise en œuvre stratégique et doivent être pilotés par le manager hiérarchique. Ce **contrat est établi** entre le manager et son subordonné. Par ailleurs, certains objectifs sont établis en **concertation** avec les autres responsables fonctionnels du subordonné, en s'assurant que le **pilotage** de leur réalisation soit instrumenté sur la base d'indicateurs connus et partagés. Les objectifs partagés sont à la fois une amélioration des performances et de la qualité de vie au travail (Bonnet & Beck, 2010). Le **bouclage** lors de l'évaluation semestrielle permet de renforcer la **dynamique *endogène**** du changement (Savall & Zardet, 1995).

Les indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers (dits ***qualimétriques****) à la fois nécessaires au bon déroulement de l'activité et à la mise-en-œuvre de la stratégie sont regroupés au sein d'un **tableau de bord de pilotage** (TDBP). Celui-ci est un **outil-enveloppe** qui vient s'alimenter au quotidien de données pour aider le manager dans **ses prises de décisions** sur son périmètre (équipe, service, projet…).

Les TDBP aident l'encadrement à assurer le **pilotage courant** (très court terme) et **stratégique** (moyen / long termes). Au niveau de l'activité d'innovation, ils permettent de recueillir des *micro-projets locaux*, des *suggestions d'amélioration* ou *tout autre étape* d'un processus classique d'innovation. Les indicateurs et outils présents dans un TDBP respectent un **équilibre** entre la **gestion-sécurité** (recherche de résultats immédiats) et la **gestion-développement** (création de potentiel).

Parmi les outils présents dans le TDBP, se trouve **la grille de compétences** de l'équipe sous la responsabilité du manager. Elle permet de donner une **vision synoptique du potentiel humain** actuel et d'identifier les compétences à faire évoluer, soit pour améliorer l'exécution des activités courantes, soit pour en créer de nouvelles. Appliqué à l'innovation cet outil permet d'avoir un synoptique de l'ensemble des **compétences disponibles** pour confier des **activités d'innovation**.

1.3.2.1.c Les décisions politiques

Troisième axe du processus de changement, il définit les **orientations politiques du changement** en termes de stratégie globale et locale, règles du jeu collectives ou individuelles, politique sociale, choix des pilotes et des personnes (Savall & Zardet, 1987, 2015). Sur cet axe, la **Direction** de l'entreprise doit prendre des options et des **décisions** quant à des étapes nécessaires au bon déroulement du changement (ex : *définir une politique de gestion du temps, asseoir une assiette de rémunération variable pour les contrats d'activité périodiquement négociables*…). Dans cette phase, l'***intervenant-chercheur**** accompagne

pédagogiquement la direction de l'entreprise mais **l'intensité** des travaux **est moins élevée** que sur celui des processus ou des outils. Il n'y a pas de **formation spécifique** dans cet axe.

1.3.2.1.d La dynamique de la métamorphose

Selon Savall et Zardet (2015, p. 223) la réussite du processus d'innovation socio-économique dépend de **l'articulation congruente** des **trois axes** de l'intervention à savoir le processus, les outils et les décisions politiques. Les trois axes sont mobilisés en même temps mais selon une chronologie déterminée. Ils sont selon Savall et Zardet (1987) indissociables.

En effet, une action seule sur l'**axe processus** produit des **résultats** économiques sur le **long terme** mais **peu de résultats** immédiats **visibles et constatés** par les commanditaires du changement (la direction, l'encadrement et le personnel). Il rejoint en ce sens une logique d'**exploration.** L'activation unique de l'**axe outils** consistant à former l'encadrement sur de l'instrumentation managériale génère des **résultats à plus court terme** car les leviers sous-jacents de ces outils agissent directement sur la performance sociale et économique (Savall & Zardet, 2014). Néanmoins, les auteurs mettent en évidence la **faiblesse de l'innovation** induite par ces pratiques qui génère **peu de création de potentiel**. Ainsi la stimulation unique de l'axe outil s'inscrit dans une logique **d'exploitation**. Une action uniquement impulsée sur l'**axe des décisions politiques** provoque l'**essoufflement des acteurs** et de la **dynamique de changement**. Il s'agirait d'incitations à changer uniquement accompagnées d'une communication sur la base d'un **marketing interne** des volontés stratégiques. Savall & Zardet (1987) vont même plus loin en précisant que cela provoquerait la **dégradation de l'énergie** et une **baisse de l'implication** dans le processus de changement. La logique employée dans ce cas de figure s'avèrerait **incantatoire** (Voyant, 2014 ; Voyant, Roche & Salmeron, 2015).

Pour ces différentes raisons, le processus d'innovation socio-économique s'accompagne en parallèle de la mise en place d'un système de pilotage stratégique au cours d'un **méta-processus** appelé l'**intervention socio-économique**. Ce *méta-processus* comprend les phases **amont** et **aval** des trois axes présentés précédemment, à savoir la **négociation et la renégociation** sur base des changements effectifs apportés (principe de *conventions d'interventions successives*).

Le processus d'intervention socio-économique est composé d'un canevas qui le structure au fil de l'eau. Il s'agit de six étapes nécessaires pour que l'imprégnation des pratiques stratégiques soit durable (Savall & Zardet, 1987, 2014 ; Savall, Péron, Zardet & Bonnet, 2015).

Selon Savall & Zardet (2014) il est **nécessaire**, au cours du processus d'intervention socio-économique, que l'organisation :

> *« **1)** Prenne en compte une **menace durable** sur son environnement interne provenant de l'environnement extérieur ;*
> ***2)** Fasse le choix d'une **stratégie proactive d'innovation** intégrale (portant sur l'ensemble des domaines d'innovation) ;*
> ***3)** Prenne conscience du **rôle majeur de la cohésion*** interne et du **risque** apporté par une **carence** de celle-ci sur la mise-en-œuvre de sa stratégie proactive ;*
> ***4)** Prenne la décision de s'orienter vers **une stratégie interne de métamorphose** basée sur le potentiel humain ;*
> ***5)** Enclenche une **action globale de métamorphose** ;*
> ***6)** Évalue les **variations de performance** économique en prenant en compte son **investissement incorporel** dans le développement qualitatif du potentiel humain. »*

Le processus de métamorphose proposé par Savall et Zardet (1987 ; 2014 ; 2015) a pour objectif général de **stimuler la *cohésion** interne** de l'entreprise afin de générer de la ***performance économique durable****. Cette dynamique de métamorphose nécessite **l'articulation congruente des axes** processus, outils et décisions politique dans le but de stimuler le **potentiel humain**, seul facteur **actif** de création de valeur (Savall, 1974, 1979 ; Savall & Zardet, 1987, 1995 ; Voyant, 2014 ; Savall, Péron, Zardet & Bonnet, 2015).

1.3.2.2 *L'axe processus de changement, recyclage des coûts-performances cachés*

Cette section présente de manière détaillée les *quatre différentes étapes* du processus de changement. Du *diagnostic des dysfonctionnements* à la constitution du *groupe de projet d'innovation*, nous présentons ensuite la *phase de mise en œuvre* qui se termine par une *évaluation des actions* mises en place. Cette section est un aperçu du point 2.2.2 qui présente de manière historique et contextualisée l'intervention qui s'est déroulée dans l'entreprise D.

1.3.2.2.a Le diagnostic socio-économique

La première étape du processus consiste en un *diagnostic* des dysfonctionnements, dit **diagnostic socio-économique**. Celui-ci est basé sur l'état de ce qui dysfonctionne dans l'organisation. Ce diagnostic comporte **deux volets** : les *dysfonctionnements* (partie qualitative) et le calcul des *coûts cachés* (partie quantitative). Il s'agit d'un processus de nature **qualimétrique** (Savall & Zardet, 2004) car il mobilise à la fois des informations qualitatives, quantitatives et financières. Le concept de **qualimétrie** est détaillé dans le chapitre 2 au point 2.1.2.2.

Le diagnostic socio-économique présente à l'entreprise deux types de résultats : l'*expression des acteurs* (effet miroir) et *l'avis d'expert* des intervenants.

La construction de l'effet miroir s'effectue à partir d'entretiens semi-directifs portant sur les **six thèmes de dysfonctionnement**[12] conduits de manière individuelle auprès des encadrants et experts, de manière collective par groupe de 3 à 5 personnes pour le personnel. Le dispositif diagnostic socio-économique est détaillé dans le chapitre 2 au point 2.3.1. Des phrases-témoins des dysfonctionnements sont extraites dans le langage des acteurs puis analysées et classées dans un logiciel expert[13] sous formes d'***idées-clés génériques***[14] qui correspondent cette fois-ci au langage des intervenants-chercheurs (Harbi & Zardet, 2007).

A l'issue de la première phase d'entretiens, une **seconde lecture** a pour objectif d'identifier des *dysfonctionnements* dits **élémentaires** pouvant donner lieu à **des régulations**. Une régulation étant une ou plusieurs action(s) effectuée(s) pour contre carrer l'effet négatif d'un dysfonctionnement ou un constat d'inaction face à l'importance du dysfonctionnement relevé. Les dysfonctionnements élémentaires servent de base pour une deuxième série d'entretiens, cette fois-ci directifs, effectués auprès des encadrants dont l'objectif est de calculer les coûts engendrés par la régulation des dysfonctionnements, les coûts cachés (cf. *supra* 1.3.1.2.c). Les *phrases-témoins* ainsi que les coûts cachés issus des deux phases du diagnostic du périmètre sont ensuite présentés devant l'ensemble des membres de l'organisation interrogés, au cours d'une séance appelée **effet miroir**. Cette présentation collective a pour objectif de faire prendre conscience de l'importance des dysfonctionnements et des coûts cachés et ainsi de stimuler l'appétence[15] au changement des acteurs.

En parallèle de la construction de l'effet miroir, les intervenants chercheurs établissent leur **avis d'expert**. Celui-ci est nourri par les **entretiens** et le **processus de diagnostic** effectué auprès des acteurs du *terrain-objet* (Savall & Zardet, 2004) à la fois dans la phase qualitative et dans la phase quantitative (Savall & Zardet, 1987). Il s'agit dans cette phase de **prendre du recul** vis-à-vis des opinions des acteurs. C'est pour cela que l'avis d'expert s'alimente aussi bien des données recueillies par les entretiens que celles obtenues par **observation directe** sur le terrain ou encore de l'**analyse des documents** fournis par les acteurs. Une autre composante majeure de l'avis d'expert réside dans **l'expression de ce qui est non-exprimé par les acteurs**, le « non-dit ». Selon Savall & Zardet (1987), le non-dit est « *ce qui a été observé par les intervenants mais qui n'a pas été énoncé explicitement par les acteurs* ». Dans le cadre de l'avis d'expert, le non-dit est présenté oralement aux acteurs mais n'est pas visuellement représenté. L'objectif de cette étape est de **préparer les acteurs au changement** et également de mettre en évidence les **causes-racines des dysfonctionnements** qui sont implicites dans le diagnostic.

---

[12] La grille d'entretien est présentée en Annexe 01

[13] Système Expert en Gestion Socio-Économique (SEGESE)©

[14] Au 30/06/2016, la base de données de l'ISEOR comporte **4713 idées clés génériques** de dysfonctionnements

[15] Appétence : n. f. XVI^e siècle. Emprunté du latin *appetentia,* « vif désir », « désir de nourriture », dérivé de *appetere,* « chercher à saisir ».

L'avis d'expert est présenté sous **deux parties**. La première est une **hiérarchisation des dysfonctionnements** présentés aux acteurs. Il s'agit de condenser par grandes familles les différentes idées-clés de dysfonctionnements afin de fournir une base de travail aux acteurs en évitant l'exhaustivité. La seconde partie concerne **le non-dit**. Les intervenants présentent oralement les points qu'ils ont relevés au cours de la démarche de diagnostic qui alimenteront la phase suivante.

En résumé : Le **diagnostic des dysfonctionnements** alimente le processus d'innovation socio-économique en fournissant des **données qualitatives** (des mots) **quantitatives** (des quantités) et **financières** (euros) qui illustrent les **problèmes** liés aux processus de l'organisation. **L'avis d'expert** constitue **une étape de transition** progressive vers la phase de projet d'amélioration. Le but recherché est ici de fédérer les acteurs autour de la recherche de solutions dans le cadre d'un **processus participatif centripète** (Voyant, 2014).

1.3.2.2.b Les groupes de projet d'innovation socio-économiques

La seconde étape du processus de recyclage des coûts cachés en performance consiste en une phase de projet. Cette dernière appelée ***groupe de projet d'innovation socio-économique**** vise à élaborer, dimensionner et valider les solutions ou améliorations apportées face aux dysfonctionnements recensés dans l'étape précédente de diagnostic.

Les **groupes de projet d'innovation socio-économiques** sont articulés autour de quatre objectifs majeurs (Savall & Zardet, 1987 ; 2015). Ils doivent faire **émerger les suggestions et idées** du personnel et de l'encadrement vis-à-vis des dysfonctionnements identifiés lors de la phase de diagnostic. Ils doivent **regrouper ces suggestions** d'amélioration dans des **domaines d'action**. Ces domaines sont à analyser sous l'angle de la **cohérence** entre les actions et activités actuelles au niveau de la **stratégie** de l'entreprise et également au regard de leur impact sur la **performance sociale** et **économique**. Le dernier objectif est d'ordre méthodologique. Il s'agit d'**évaluer financièrement** les investissements matériels et immatériels nécessaires au recyclage des dysfonctionnements afin de pouvoir **valider la mise en œuvre** de telle ou telle action.

La phase de projet **ouvre le champ de la créativité** des acteurs et permet la **gestation** des actions d'amélioration. Cette phase est néanmoins canalisée par un dispositif précis et piloté de l'énergie collective des personnes. Elle se conclue par une **validation** par les instances hiérarchiques, **au regard de la stratégie** et de l'impact possible des actions sur la performance économique et sociale. Les groupes de projets ne sont pas des nouvelles instances permanentes de l'entreprise, leur **durée de vie est limitée** dans le temps, généralement quelques mois. Il s'agit d'une phase de **créativité canalisée** (Savall & Zardet, 1987) qui a pour but de *faciliter la mise en œuvre de solutions d'amélioration adaptées*.

1.3.2.2.c La phase de mise en œuvre

À la suite de la phase de projet, les actions d'amélioration sélectionnées entre dans la phase de **mise-en-œuvre**. Durant cette étape du processus de changement, la **réalisation** et la **budgétisation** des actions d'amélioration sont **programmées** et basculent dans les agendas des acteurs concernés. Après leur lancement effectif, la **réalisation effective de ces actions** est contrôlée et orientée par un audit permanent du processus. En effet, cette phase s'accompagne de la mise en place d'un panel d'**indicateurs de pilotage** issus de la phase de projet et également des formations sur les outils de management.

Durant cette étape du processus, les ***intervenants-chercheurs**** assistent **l'encadrement** et la **direction** de l'entreprise dans l'animation des *réunions de pilotage*. Celles-ci sont centrées sur la mise en œuvre des actions et le suivi des réalisations effectuées (Savall & Zardet, 1987 ; 2015). La phase de mise en œuvre permet **d'implémenter les actions innovantes** élaborées lors de la phase de projet et issues du diagnostic socio-économique. Il s'agit d'un **test de faisabilité** de l'action innovante. En effet, elle permet d'identifier et de faire des arbitrages et des choix selon des critères qualimétriques en cours de période. Cette étape est pilotée par la direction et l'encadrement. L'objectif final de cette phase de mise en œuvre est de **recycler les dysfonctionnements** en performance sociale et économique.

1.3.2.2.d L'évaluation des actions

La phase de mise en œuvre des actions d'innovation se termine par l'évaluation des résultats de ces dernières en termes d'*impact sur la performance sociale et économique* de l'organisation. Cette dernière étape constitue l'*évaluation socio-économique* et a pour objectif de faire un retour sur le fonctionnement et l'efficacité du processus d'innovation conduit tout au long de la période.

Il s'agit d'établir un bilan **comparatif** des performances sociales et des performances économiques que les actions d'innovation ont engendrées. Cette phase se calque sur la méthodologie employée lors de la **phase de diagnostic** au tout début du processus. Elle comprend la **réalisation d'entretiens** semi-directifs qui est effectuée sur bases des améliorations constatées par les acteurs. La grille d'entretien utilisée reprend les thèmes et sous-thèmes des dysfonctionnements mais incorpore également un thème et des sous-thèmes spécifiques à l'évaluation des améliorations (cf. Annexe 02). Les coûts cachés calculés et présentés lors de l'effet miroir du diagnostic sont évalués avec les différents responsable afin d'identifier le **montant global des dysfonctionnements recyclés**. Une analyse détaillée des données quantitatives et financières est réalisée afin de mettre en évidence les impacts des actions d'innovation sur l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité et les écarts de productivité directe (Savall & Zardet, 1987 ; 2015).

L'**évaluation socio-économique** donne lieu à un effet miroir effectué auprès des acteurs interrogés suivi d'un avis d'expert portant cette fois-ci sur les **réalisations marquantes** de la

période, les **points à surveiller** et les recommandations effectuées par les intervenants-chercheurs.

Cet ***avis d'expert**** de l'évaluation est le démarrage d'un nouveau cycle de performance pour l'organisation. Les points à surveiller **constituent une base dysfonctionnelle** qui donne lieu à un groupe de projet.

1.3.2.3 *Le processus d'innovation socio-économique, moteur de l'innovation*

Le processus d'innovation socio-économique se basent sur les ***dysfonctionnements organisationnels**** issus des interactions entre les structures et les comportements des organisations (Savall & Zardet, 1987, 2004, 2007). Dans cette section, nous détaillons le *projet d'innovation socio-économique* qui se nourrit des *dysfonctionnements organisationnels et stratégiques*. Nous mettons en évidence la *construction collective de solutions d'amélioration* adaptées au cours de l'instance *groupe de projet*. Enfin, nous présentons l'*action d'amélioration* comme préalable à une action d'innovation.

1.3.2.3.a Le projet d'innovation socio-économique

Le ***projet d'innovation socio-économique**** (Savall & Zardet, 1987, 2004, 2007, 2015) est construit sur le fait que l'**innovation** est **accessible à tous**, personnel, encadrement ou direction. Il met en évidence le **rôle du pilotage** et se conçoit dans le cadre d'un **projet d'organisation** mêlant personnel de base, encadrement et direction au sein de différentes instances (Savall & Zardet, 1987, 2004, 2007, 2015).

Un *projet d'innovation socio-économique* **ne se substitue pas** aux structures existantes de prise de décision (équipes hiérarchiques, comité de direction ...). Il se développe dans un **périmètre donné** et ne nécessite pas, comme condition *sine qua non* la création d'un service ou d'une fonction, ni même le recrutement d'un tiers nouveau et a par conséquent une *durée de vie limitée*.

Il s'agit d'un *processus de changement* qui vise à **transformer** l'organisation en recyclant les coûts cachés des régulations des dysfonctionnements en performance socio-économique. Les **actions d'amélioration** sont élaborées à partir des dysfonctionnements, évalués sous la forme de coûts cachés. Le processus se termine par l'évaluation des résultats des actions mises en place sur la performance sociale et économique de l'organisation.

1.3.2.3.b Le passage du diagnostic des dysfonctionnements au groupes de projet

Selon Savall & Zardet (1987 ; 2015) l'architecture d'un groupe de projet d'innovation socio-économique se base sur **l'existant**, c'est-à-dire les structures hiérarchiques réelles et actuelles. En effet, l'objectif est de **mobiliser l'encadrement** – le *middle management* – dans sa capacité à élaborer des solutions d'amélioration. Cet objectif est double. Tout d'abord l'encadrement doit renforcer sa capacité à imaginer de nouvelles solutions **mais** aussi à animer une équipe dans un projet d'innovation.

C'est pour cela que le dispositif « groupe de projet » est **divisé en plusieurs instances** ou *sous-groupes*. La Figure 23 illustre la configuration du groupe de projet à la fois d'un point de vue hiérarchique (vue n°1) et du point de vue fonctionnel (vue n°2).

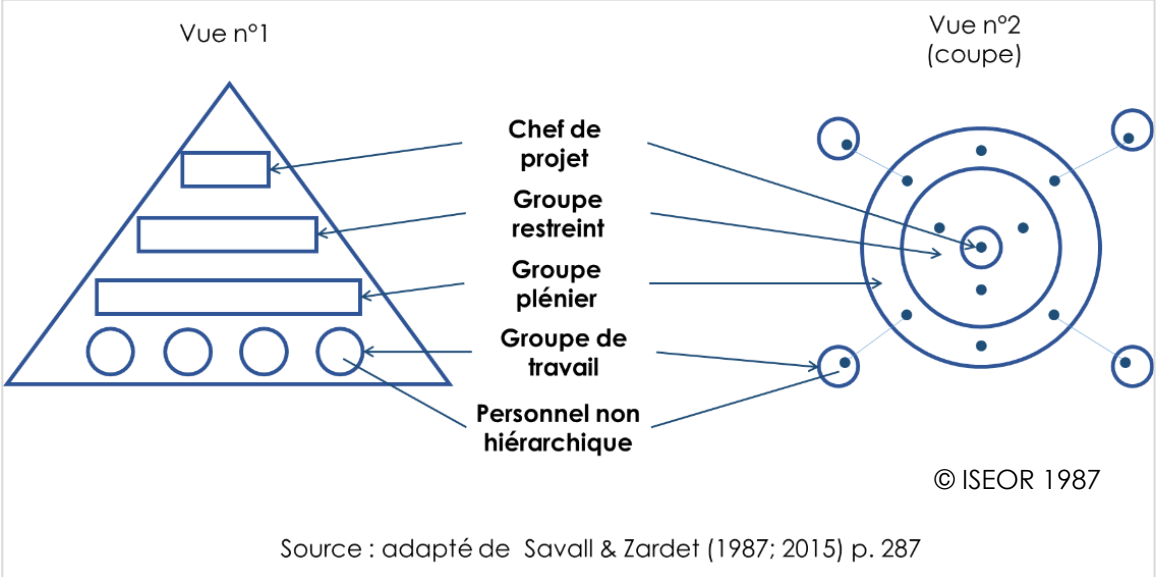


Figure 23 Configuration du groupe de projet d'innovation socio-économique

À l'exception des groupes de travail, le dispositif groupe de projet ne comporte que des **membres de l'encadrement** dotés de pouvoirs hiérarchiques (Savall & Zardet, 1987 ; 2015). Ce point est essentiel car l'encadrement hiérarchique et fonctionnel de l'entreprise est le moteur du projet d'innovation socio-économique.

Chaque instance du dispositif a un rôle attendu et déterminé. Le groupe restreint valide les propositions d'améliorations et donne les orientations stratégiques du projet d'innovation socio-économique. Il est nécessaire que ce dernier soit **restreint** car il est composé des plus proches collaborateurs du chef de projet.

Le chef de projet d'innovation socio-économique est un membre de la direction, voire même le dirigeant dans le cadre d'une PME.

Le **groupe plénier** est composé des **pilotes** de groupes de travail ainsi que des experts. Un expert est un encadrant hiérarchique et/ou fonctionnel qui dispose d'un savoir-faire reconnu par la direction sur des compétences stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. L'objectif de ce groupe plénier est de présenter les solutions d'amélioration développées au sein des **groupes de travail** afin d'échanger sur les implications managériales et techniques qu'elles nécessitent. Selon Savall & Zardet (1987 ; 2015) *« il est en effet essentiel que le projet socio-économique qui comporte nécessairement des actions touchant au management de l'entreprise soit clairement porté par l'encadrement puisque c'est dans ses attributions*

légitimes » (p.296). Ainsi le dispositif groupe de projet dans ses phases de concertation ne comporte que des membres de l'encadrement dotés de pouvoirs hiérarchiques.

Les **groupes de travail** sont une instance mixte qui favorise la création d'actions d'améliorations. Dans le cadre de la théorie socio-économique, il s'agit d'un des *espace-temps* dédiés à l'**idéation**. Dans les différents groupes de travail, le personnel est informé, consulté pour avis et même dans certains cas réunis sur certains aspects du projet. En effet, leurs suggestions peuvent s'avérer précieuses et essentielles pour compléter le travail du groupe de projet. Chaque groupe de travail est **piloté** par un **encadrant**.

Au cœur du processus d'innovation socio-économique, le groupe de projet est une instance **essentiellement** composée de responsables hiérarchiques et/ou fonctionnels. Il s'agit, selon Savall & Zardet (1987 ; 2015) d'un point de différence majeur entre cette méthodologie et les « *cercles de qualité à la française* », ou encore les boîtes à idées vivantes que l'on observe dans certaines *start-ups*. Ce processus d'innovation est composé de dispositifs dont la **durée de vie est programmée**, en général quelques mois. Le personnel y est intégré à la fois à **l'origine** (dans la phase de diagnostic) mais également lors de la phase **d'idéation** qui a lieu dans des groupes de travail articulés à un groupe plénier. Le lien avec la stratégie est présent et décisif dans le cadre du groupe restreint. L'autre objectif de cette séparation en instances imbriquées est de **stimuler les talents d'animateur** du changement de l'encadrement, véritables chefs **de projets d'actions d'amélioration**.

1.3.2.3.c L'action d'amélioration

Le processus d'innovation socio-économique est une phase de la transformation de l'organisation (Savall & Zardet, 1987 ; 2015). En effet, la plupart des actions proposées lors de la phase de projet sont des solutions qui visent à réduire les problèmes identifiés lors de la phase de diagnostic. Il s'agit d'une **transformation innovante** (Savall & Zardet, 1987 ; 2015).

Les ***actions d'améliorations**** proposées lors de la phase de projet visent à réduire l'impact des dysfonctionnements sur la performance sociale et économique de l'organisation. En cela, il s'agit d'**actions délibérées de changement**. Ces dernières sont évaluées à la fois en termes de coûts de mise en place mais également en termes de bénéfices attendus. Chaque action d'amélioration fait l'objet d'une **balance socio-économique** (cf. Annexe 03). Cette balance incorpore à la fois coûts d'investissement (matériels et immatériels) ainsi que les coûts de fonctionnement de l'action proposée.

Selon Savall & Zardet (2014) les thèmes d'actions délibérées de changement portent sur les points suivants : les **produits, biens ou services**, la **qualité de service** et le rapport au **client/usager**, la **conquête de marchés solvables** ou de nouveaux segments d'usagers, **l'intégration des technologies** par l'apprentissage de nouveaux savoir-faire, la stimulation sans cesse renouvelée de **l'implication**, de **l'engagement** et de l'**évolution permanente des compétences,** et la réadaptation et remodelage périodique des **équipes** et des **processus**. Ces

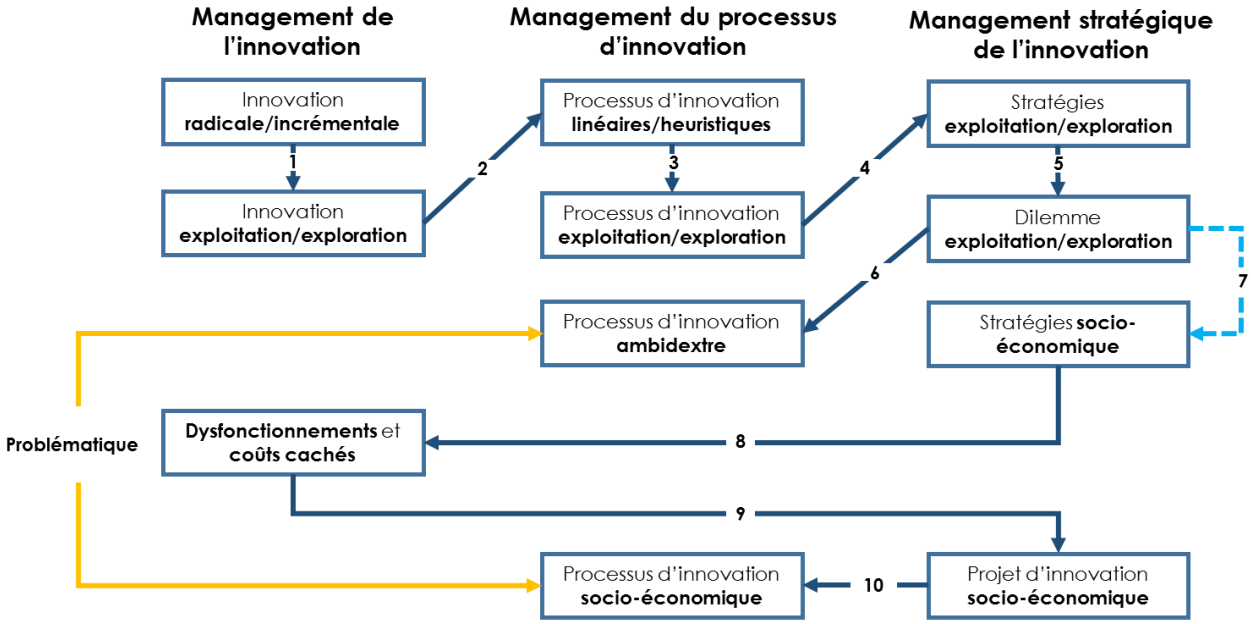
thèmes sont détaillés dans le chapitre 2 car ils constituent la base de notre exploitation de matériaux issus du terrain.

Une action d'amélioration est une **proposition d'action** élaborée au cours d'un groupe de travail à partir des **dysfonctionnements** mis en évidence par le diagnostic. Cette action est **dimensionnée** à la fois en termes de coût et de gains. Il s'agit d'une action **délibérée de changement** portant sur l'ensemble du périmètre de l'organisation et mobilise des leviers **managériaux**, **financiers** et **matériels**. Une action d'amélioration est une **action concrète** que les acteurs rattachent à un **dysfonctionnement élémentaire**. Ainsi, la réduction des dysfonctionnements et donc des **coûts cachés** constituent des gains prospectifs de performances, **les performances cachées**. Ces actions d'améliorations sont portées par le **pilote du groupe de travail** qui les présente au groupe plénier. Il s'agit de **propositions d'actions** à mettre en place car elles nécessitent d'être validées par le groupe restreint. Cette décomposition des différentes étapes de la validation d'une action d'amélioration permet d'assurer la **cohérence** et la **cohésion** des personnes autour des axes stratégiques de l'entreprise. Il s'agit d'un système **décentralisé synchronisé** de pilotage du lancement d'actions d'améliorations.

Conclusion du Chapitre 1

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter les *caractéristiques* de notre objet de recherche, à savoir la *gestion dialectique de l'exploitation et d'exploration* au sein d'un *processus d'innovation socio-économique*. Au cours de celui-ci nous avons détaillé les différentes composantes de nos *cadres théoriques* : les processus d'innovation d'exploitation et d'exploration, les processus ambidextres d'innovation, et le processus d'innovation socio-économique. La Figure 24 présente une synthèse graphique du fil conducteur de ce chapitre 1.

Figure 24 Synoptique du Chapitre 1



Source : élaboration personnelle

À partir de la littérature sur le management de l'innovation, nous avons identifiés que les **innovations** sont décrites à la fois par leur *nature* et leur *intensité*. Pour les étudier, nous avons fait le choix de nous positionner dans le cadre d'une approche *statique* de l'innovation. Ainsi, nous nous sommes appuyé sur le *couple innovation incrémentale/radicale*. Cette typologie identifie *trois types d'innovations* (incrémentale, architecturale, radicale) qui se différencient en fonction de leur *objet*, leur *objectif* pour l'organisation, l'*échelon managérial* mobilisé, leur *intensité*, leur *impact* à la fois sur le *périmètre* et sur les *activités* de l'organisation, le niveau de *prise de risque* et la facilité de leur *diffusion*. En fonction de leur nature, de leur intensité et de leur horizon, les innovations sont classées en deux catégories principales : les **innovations d'exploitation** et les **innovations d'exploration**. Une **innovation d'exploitation** a pour objectif d'améliorer les produits,

processus et procédés existants d'une entreprise à travers la mobilisation de ses compétences actuelles, le plus souvent relatives à son *cœur de métier*. Une **innovation d'exploration** vise à créer la pérennité future de l'entreprise par la recherche de nouvelles combinaisons productives et de nouveaux produits. Elle mobilise pour cela de nouvelles compétences, le plus souvent en dehors de son cœur de métier.

Après avoir défini les concepts d'*innovation d'exploitation* et d'*exploration*, nous nous sommes attachés à mettre en évidence leur processus d'émergence : *le* **processus d'innovation**. Nous avons défini le processus d'innovation comme une *succession d'étapes* mobilisant un ensemble de *ressources* à la fois internes et externes dont l'objectif est de *créer de la valeur* à la fois actuelle et nouvelle. Il se matérialise de façon *linéaire*, *séquentielle*, ou *interactive*. Dans le cadre de cette recherche, nous l'avons positionné comme *interactionniste*, c'est-à-dire se nourrissant des *interactions multiples* entre les catégories d'acteurs tout au long de son déroulé. Cette manière de concevoir le processus d'innovation met en évidence des *boucles* et des *aller-retours* successifs dans une approche heuristique. Appliqué aux innovations d'exploitation et d'exploration, ceci met en lumière l'existence de *deux types de processus*. Les **processus d'innovation d'exploitation** qui ont pour objectifs la *flexibilité*, *l'efficacité* et *l'efficience* de l'organisation à travers la mobilisation des compétences et des savoir-faire *existants* de l'organisation dans un horizon *court terme*. Les **processus d'innovation d'exploration** qui engagent l'entreprise dans une *dynamique de différenciation* par la recherche d'un *avantage concurrentiel durable*. Pour ce faire, ils mobilisent des compétences et savoir-faire *nouveaux* dans le cadre d'innovations *architecturales* et *radicales* qui constituent des *ruptures avec l'existant*.

Les processus d'innovation d'exploitation et d'exploration renvoient aux **stratégies d'exploitation et d'exploration** décrites dans la littérature en *management stratégique*. À partir de la **théorie des ressources et des compétences**, nous avons mis en évidence le rôle que ces dernières jouent dans la stratégie d'innovation des entreprises. En effet, la **stratégie d'exploitation**, définie comme la tendance pour une entreprise à investir dans ses ressources stratégiques *existantes* pour améliorer ses connaissances, compétences et processus afin d'améliorer la *satisfaction de ses clients actuels*. D'un autre côté, une **stratégie d'exploration** est décrite comme la tendance pour une entreprise à investir, cette fois-ci, dans des connaissances, compétences et processus *nouveaux* qui établissent de *nouvelles configurations* de produits, de marchés, de technologies ou d'organisation. L'objectif visé est de satisfaire les *clients de demain*, plus vite que les concurrents. L'*optimum stratégique* serait de conduire les **deux stratégies en même temps** afin de cultiver un **avantage concurrentiel durable**. Cette gestion dialectique de l'exploitation et de l'exploration revêt des *avantages non négligeables* pour l'entreprise et constitue un enjeu stratégique et opérationnel pour sa *survie-développement*.

Néanmoins, les entreprises éprouvent des **difficultés à faire cohabiter** ces deux logiques, en particulier dans leurs processus d'innovations. En effet, les stratégies d'exploitation et d'exploration visent des horizons temporels différents. Une stratégie incluant l'exploration et l'exploitation positionne l'entreprise dans un **dilemme entre changement et préservation**. Ce dilemme, popularisé par James March (1991), se pose à chaque innovateur. Comment associer l'exploitation et l'exploration au sein d'une même stratégie ?

En réponse à ce dilemme, la combinaison des stratégies d'exploitation et d'exploration au niveau de l'innovation a donné lieu à une abondante littérature sur les organisations qui y parviennent. Nous nous sommes concentrés sur les **organisations ambidextres.** Est ambidextre une organisation qui concilie des activités dont les impératifs apparaissent difficiles à l'être en raison d'un horizon temporel différent. Dans le cadre des *activités d'exploitation* et *d'exploration*, cela signifie que ces entreprises savent tirer parti de leurs *domaines d'activités traditionnels* (cœur de métier) et également de *nouvelles activités* tout en pilotant l'**équilibre entre les deux**. La structuration des activités d'exploitation et d'exploration permet alors d'établir des **modes ou formes d'ambidextrie**.

Une entreprise qui fait cohabiter de manière *étanche* les structures en charge de l'exploitation et de l'exploration met en évidence la forme d'**ambidextrie structurelle**. Dans celle-ci, l'ambidextrie se gère au niveau du *top-management* qui assure le pilotage des flux d'exploitation et d'exploration. Une autre forme est décrite dans la littérature comme mêlant les équipes en charge de l'exploitation et de l'exploration au sein d'une même structure organisationnelle. Il s'agit de la forme d'**ambidextrie contextuelle**. Dans cette dernière, c'est au management intermédiaire d'assurer la cohérence entre les modèles d'activité. Lorsque les activités d'exploitation et d'exploration sont effectuées par des entreprises différentes au sein d'un même groupement homogène on parle d'**ambidextrie de réseau**. Dans ce cas, la cohérence des activités est pilotée par le top-management de chaque entreprise. Des **formes hybrides d'ambidextrie** sont décrites dans la littérature. Celles-ci autorisent le recours à des éléments propres d'ambidextrie structurelle, contextuelle et de réseau. La *combinaison des phases exploration* et *exploitation* au niveau du processus d'innovation ne fait pas consensus. Le *continuum* (orthogonalité) entre l'exploration et l'exploitation est controversé dans le management de l'innovation. Pour certains, les innovations d'exploration et d'exploitation peuvent se faire dans la **continuité**, pour d'autres elles sont **mutuellement exclusives**.

Notre contribution théorique se positionne dans l'explicitation des phases d'exploration et d'exploitation au cours d'un **processus d'innovation socio-économique**. Pour cela nous sommes partis de la définition de la **stratégie socio-économique**. Élaborée par Henri Savall et Véronique Zardet (1987), cette stratégie se fonde sur la stratégie des ressources et des compétences, en particulier sur la *mobilisation du potentiel humain*. Elle comprend à la fois des objectifs d'actions sur l'*environnement interne* et *externe* de l'entreprise. La stratégie socio-économique s'inclut dans un **système global de survie-développement socio-économique durable** de l'entreprise.

Celui-ci est composé de trois variables : *l'innovation*, la *compétitivité* et la *performance économique*. Ces variables sont *liées* et *s'influencent* mutuellement afin de garantir la *survie* à court terme et le *développement* à moyen et long termes. La stratégie socio-économique s'appuie sur la **cohésion** comme facteur de démultiplication de la stratégie et de la performance économique.

La *stratégie socio-économique* se base sur la *théorie socio-économique* des entreprises et des organisations. Cette théorie met en évidence les *interactions* entre les *structures* permanentes et les *comportements* des acteurs comme *génératrice de* **dysfonctionnements organisationnels**. En effet, le fonctionnement des organisations est de deux natures : *orthofonctionnel* et *dysfonctionnel*. Confrontés aux dysfonctionnements, les acteurs doivent au quotidien les réguler, les absorber ou les ignorer. Lorsqu'un acteur régule un dysfonctionnement, il engage des ressources de l'entreprise (temporelles, matérielles, et financières). Les ressources engagées sont alors détruites car elles ne produisent pas de valeur ajoutée. Réguler un dysfonctionnement génère un **coût caché** qui altère la performance sociale et économique soit en tant que surcharge, soit en tant que non-production. L'analyse socio-économique des dysfonctionnements organisationnels met en évidence une réserve de performance résidant dans le **recyclage des coûts cachés** en performance socio-économique. Le recyclage de ces coûts cachés en performance mobilise les acteurs dans la recherche de solutions d'amélioration. La **stratégie d'innovation socio-économique** réside dans le pilotage des actions d'amélioration apportées aux dysfonctionnements organisationnels.

Une entreprise qui décide de mettre en place une stratégie d'innovation socio-économique formule un **projet d'innovation global**. En effet, le processus d'innovation socio-économique s'inscrit dans un processus de changement qui touche l'ensemble de l'entreprise. Pour aboutir à cette situation, elle met en place un processus d'apprentissage individuel et collectif, structuré par des séquences précises et ordonnancées. Ce processus est appelé **intervention socio-économique**, établit sur la base d'une méthode de recherche-intervention. Cette méthode se décompose en *trois axes* : l'axe processus de changement, l'axe outils de management et l'axe décisions politiques. Dans le cadre de notre recherche, nous avons mis l'accent sur l'axe processus de changement qui constitue le cadre de ce que nous présentons comme **processus d'innovation socio-économique**.

Le processus d'innovation socio-économique est une succession d'étapes qui a pour objectif de **coordonner les acteurs autour des actions d'innovations**. Il démarre par un diagnostic des dysfonctionnements organisationnels suivi d'une phase de projet. Celle-ci a pour objectif de *générer* les actions d'amélioration élaborées à partir des dysfonctionnements. Une fois les actions élaborées, ces dernières sont étudiées quant à leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise et le recyclage de coûts cachés en performance. Une fois validées, les **actions d'améliorations** sont réalisées dans une phase de mise en œuvre qui se termine par une évaluation des résultats.

Le *processus d'innovation socio-économique* a pour objectif de générer des **actions d'innovations** à partir des dysfonctionnements organisationnels et de leurs impacts à court, moyen et long termes sur la performance socio-économique de l'organisation. Il se compose de dispositifs dont la durée de vie est programmée et limitée dans le temps. Il inclut l'ensemble des catégories d'acteurs de l'entreprise et renforce le **rôle de l'encadrement** dans sa capacité à stimuler l'innovation.

Notre travail de recherche a pour objectif de mettre en lumière les *caractéristiques managériales*, *organisationnelles* et *stratégiques* qui positionnent le processus d'innovation socio-économique dans la catégorie des processus d'innovation ambidextres. Pour cela, nous étudions les modalités de gestion des processus d'innovation d'exploration et d'exploitation mobilisés au cours d'une phase d'intervention socio-économique.

Chapitre 2 - Méthodologie de la recherche

Le **deuxième chapitre** a pour objectif de présenter le **cadres méthodologiques et épistémologique** de notre recherche. Il se compose de **trois parties** qui explicitent, tour à tour le **positionnement épistémologique**, la **présentation du terrain** de recherche ainsi que la **méthodologie** utilisée pour **extraire** et **exploiter** les **matériaux** du terrain.

Dans un **premier temps** nous explicitons notre choix d'effectuer une **recherche-intervention longitudinale** de type socio-économique dans une entreprise de service. Puis, nous mettons en évidence les **implications** et les **fondements épistémologiques** qui ont influencé notre travail de recherche ainsi que les différentes **caractéristiques** de la **recherche-intervention socio-économique.**

Dans un **deuxième temps**, nous nous concentrons sur la présentation du **terrain de recherche** considéré dans cette **étude de cas unique longitudinale** : l'**entreprise D** Dans une approche **historique**, nous détaillons les **différentes étapes** de la *recherche-intervention socio-économique* **longitudinale** conduite au sein de l'entreprise D de décembre 2011 à décembre 2015, sur **une période de quatre ans**.

Dans un **troisième temps**, nous explicitons la **méthodologie employée** pour **exploiter** les **données collectées** auprès des acteurs de l'entreprise en cours de recherche-intervention. Nous détaillons ainsi les étapes qui ont conduit à la **création d'une nomenclature thématique des actions d'innovation socio-économiques** à partir de l'expression des acteurs. Enfin, nous présentons la manière utilisée pour **déterminer le caractère ambidextre** du processus d'innovation socio-économique à la fois sur le **plan des actions d'innovation** et sur celui des **dispositifs organisationnels** mobilisés.

Plan du Chapitre 2

2.1 La recherche-intervention longitudinale

2.1.1 Positionnement épistémologique du chercheur

2.1.2 Les caractéristiques de la recherche-intervention socio-économique

2.2 L'étude de cas de l'entreprise D, une ESN innovante

2.2.1 Présentation de l'entreprise D

2.2.2 Déroulement de la recherche-intervention conduite au sein de l'entreprise D

2.3 Méthodologie de collecte et d'exploitation des données

2.3.1 Données collectées auprès des acteurs au cours de la recherche-intervention

2.3.2 Élaboration d'une nomenclature composite des besoins et résultats d'action d'innovation

2.3.3 Analyse de contenu des phrases-témoins pour établir une nomenclature thématique des actions d'innovation socio-économiques

2.3.4 Détermination du caractère ambidextre du processus d'innovation socio-économique

2.1 Recherche-intervention longitudinale

Cette première partie présente notre *positionnement épistémologique* et notre choix d'effectuer une *approche longitudinale de recherche-intervention* en utilisant la méthodologie de la *recherche-intervention socio-économique*.

2.1.1 Positionnement épistémologique du chercheur

Nous présentons au cours de cette sous-partie les différentes *étapes et itérations* qui ont structuré notre *parcours de recherche* ainsi que les *piliers épistémologiques* qui la sous-tendent.

2.1.1.1 *Parcours doctoral de l'intervenant-chercheur : entre serendipité et heuristique*

Nous présentons dans cette section les *différentes itérations* qui ont abouti à ce *travail de recherche* sous l'angle de l'***intervenant-chercheur****, de l'émergence de la problématique jusqu'au choix du *terrain d'observation*.

2.1.1.1.a De l'analyse des situations d'accueil à la coopération interservices

Cette recherche doctorale avait pour objet de départ la compréhension du rôle de la fonction **accueil** au sein des organisations. Démarrée en 2011 dans le cadre de notre Master Professionnel[16], une recherche-action dans une **association tutélaire de protection juridique de majeurs** nous a amené à considérer **les pratiques d'accueil** sous l'angle de deux prismes : les *pratiques d'accueil* et la *prise en charge des activités*. Une première expérimentation effectuée au sein de cette organisation fut concluante sur l'**intégration des pratiques d'accueil** aux usagers dans les **services « métiers »** de l'association. Cette prise en charge *collective* de certaines tâches d'accueil a eu un impact sur l'**augmentation de la qualité de service** vis-à-vis de l'externe (réduction de l'insatisfaction des usagers, financeurs et partenaires) et également sur la **réduction de dysfonctionnements** en interne.

Nous avons fait le choix d'approfondir cette question de l'intégration de pratiques d'accueil au sein de services métiers (hors accueil) dans le cadre d'un Master Recherche. Au cours de celui-ci, nous avons conduit (en co-intervention avec une doctorante et le centre de recherche ISEOR) une **recherche-intervention socio-économique** dans une **unité mixte de recherche** (UMR). La problématique de recherche de l'organisation portait sur la **coopération entre les services fonctionnels et les services opérationnels**. À travers cette recherche-intervention, nous avons identifié un ressort interne dans l'accueil. L'**accueil interne** étant, au sein du laboratoire de recherche, aussi important en termes de volume que l'**accueil externe**. En **comparant** les dysfonctionnements relatifs à l'accueil interne et externe de l'**association tutélaire** et du **laboratoire de recherche**, nous avons identifié que des **pratiques innovantes** se situaient dans la prise en compte simultanée des *activités d'accueil* et des *activités*

[16] Le Master Professionnel concerné est un Master de Management Public

opérationnelles métiers. Ces actions innovantes, mobilisant des compétences génériques, contribuent à la **diminution des dysfonctionnements** et des coûts cachés associés à des **défauts de coopération** au sein des **interfaces entre les services**.

2.1.1.1.b De la coopération interservices au management de l'innovation

Nos travaux se sont alors rapprochés de la **coopération au niveau de l'interface entre les services**. Dès lors nous avons participé à une recherche-intervention menée dans le cadre du centre de recherche ISEOR auprès d'un **ensemble d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes** (EHPAD). Cette recherche-intervention a impliqué la direction et l'encadrement de dix établissements et tutelles répartis en deux bassins départementaux. Au cours de celle-ci, nous avons pu observer des **difficultés dans la mise en œuvre des actions de projets** issues de dix diagnostics socio-économiques. Parmi ces difficultés, les acteurs (établissements comme tutelles) se sentaient en **déséquilibre** par rapport à l'**amélioration des pratiques** de leurs établissements et le **développement de nouvelles actions**. C'est à partir de cette expérience que nous avons commencé à considérer l'**innovation** et les difficultés de sa **mise en œuvre stratégique et opérationnelle**.

Dans le cadre d'une autre recherche-intervention conduite dans un **centre de recherche en neurosciences**, nous avons constaté que l'**idéation** n'était pas uniquement le problème. En effet, cette organisation éprouvait des **difficultés à mettre en place** des actions d'innovation et à les **mener à terme**. Parmi les difficultés majeures rencontrées et identifiée lors de la phase de diagnostic socio-économique, la balance **entre le court terme et le long terme** était présente à chaque phase de la recherche-intervention. Le besoin de **résultats financiers à court terme** traduisait une nécessité d'actions innovantes basées sur les **dysfonctionnements** et les **coûts cachés**. Pour autant, la phase de **projet** s'est heurtée à la **non-appropriation des résultats** du diagnostic. Ainsi, nous avons intégré dans la construction de notre problématique de recherche, la **dialectique entre le court terme et le long terme** ainsi que le rôle de la **dynamique de projet** dans le cadre du management de l'innovation.

2.1.1.1.c De l'action d'innovation à la dialectique exploitation-exploration du processus d'innovation

C'est à ce moment que nous avons intégré la recherche-intervention en cours sur l'entreprise D D'un **périmètre** sensiblement **comparable** à celui du centre de recherche en neurosciences, l'**entreprise D** témoignait d'une dynamique et de résultats tout à fait différents. En effet, les acteurs de l'entreprise D, en particulier la Direction, disposaient d'une **propension** plus *proactive* à s'emparer des **dysfonctionnements** et des **coûts cachés** identifiés lors du diagnostic pour les recycler via des **actions d'amélioration** planifiées et engagées. Ce cas d'entreprise est celui que nous avons choisi pour faire le lien avec notre hypothèse centrale. C'est à partir de **cette recherche-intervention** et de **son processus d'innovation** que nous

alimentons notre recherche. L'entreprise D est présentée dans ce chapitre et la recherche-intervention conduite est détaillée dans le **point 2.2.2.**

En parallèle de la recherche-intervention conduite au sein de l'entreprise D, nous sommes intervenus sur un site de production d'un **groupe industriel spécialisé dans l'agro-alimentaire** (entreprise P). Dans le cadre de cette recherche-intervention qui a duré deux ans, nous avons observé la façon dont les acteurs ont utilisé les **coûts cachés** pour **alimenter les actions d'innovation** du site au sein de **groupes de projet**. Le processus de recherche-intervention a mis en évidence une **dualité apparente** entre les actions d'innovation à court terme visant à améliorer les performances existantes (**exploitation**) et celles visant à développer de nouvelles manières de s'organiser tant au niveau des processus que du management (**exploration**). Cette recherche-intervention, qui n'est **pas présentée** dans le cadre de cette thèse, **nous a confortés dans le choix** de notre problématique et de notre hypothèse centrale.

2.1.1.1.d Le choix de l'entreprise D comme terrain de recherche

Les **allers et retours** entre l'**entreprise D** et l'**entreprise P** ont considérablement nourri notre **réflexion** et nos **hypothèses** tant sur la **méthodologie** de la recherche-intervention que sur les **problématiques** rencontrées par l'Entreprise D au niveau de son **processus d'innovation**. Le choix de l'entreprise D s'est effectué comme terrain de recherche pour cette thèse en raison de l'**intégralité** du **processus de recherche-intervention** déployé : du diagnostic socio-économique à l'évaluation socio-économique.

2.1.1.2 *Piliers épistémologiques de la recherche*

Cette section présente les *principes épistémologiques* qui sous-tendent la *recherche-intervention socio-économique* qui constitue la méthodologie de recherche effectuée dans le cadre de nos travaux. Nous présentons également *un positionnement constructiviste* tendant vers une forme générique à travers les piliers de la recherche-intervention socio-économique.

2.1.1.2.a Interactivité cognitive

Le *premier principe ou pilier* de la **recherche-intervention socio-économique** est celui de l'**interactivité cognitive** (Savall et Zardet, 1996, 2004). Il explicite les dispositifs de *confrontation du chercheur à son entourage* (Krief & Zardet, 2013) à la fois **au sein de l'équipe de recherche** mais également **avec les acteurs sur le terrain** et **entre les acteurs de terrain**. Il se manifeste par la *communication orale* (dialogues, échanges) et *écrite* (notes, supports …). L'ensemble de ces nouvelles informations créées par interaction entre les chercheurs et les acteurs constitue la **matière première** *collectée* sur le terrain de recherche (Savall & Zardet, 2004).

2.1.1.2.b Intersubjectivité contradictoire

Le deuxième pilier est celui de l'**intersubjectivité contradictoire.** Il est construit sur l'idée que le chercheur est rarement objectif. En effet, selon Devereux (1967), cité par Levy-Tadjine et Paturel en 2012 « *le chercheur est rarement totalement étranger et neutre face à son objet d'étude* » (p. 353). Partant de cette observation, c'est par la **confrontation** des différents points de vue et donc des **subjectivités respectives** des individus que l'on aboutit à une certaine **représentation du réel** (Krief & Zardet, 2013). Ce principe appliqué à la recherche qualitative tend à dépasser l'« *impossible objectivité* » des données qualitatives en mettant en évidence les écarts ou les convergences des représentations (Savall & Zardet, 2004). En effet, le sens donné aux observations, hypothèses et résultats n'est complet qu'en les confrontant aux opinions des autres. C'est ainsi que *l'objectivité* naît de l'**intersubjectivité répliquée** (Husserl, 1980, cité par Krief & Zardet, 2013).

2.1.1.2.c Contingence générique

Le troisième pilier épistémologique de la recherche-intervention socio-économique est la **contingence générique.** Ce principe désigne l'articulation des connaissances génériques formulées par le chercheur et celles contextuelles ou spécifiques qui émergent d'une situation particulière d'un cas spécifique (Savall et Zardet, 1996, 2004 ; Voyant, 2005). Une *connaissance issue du terrain* est d'abord **contextuelle** car présente sur un cas mais cette situation ne la rend pas forcément spécifique à celui-ci. Ainsi, cette même connaissance peut se trouver dans d'autres cas et constitue en cela une connaissance **générique**.

La *contingence générique* suppose que **certaines connaissances** que l'on peut extraire d'un cas soient **applicables à d'autres cas**, pour peu que la méthodologie d'extraction soit explicitée (Voyant, 2005). Ainsi, un ensemble de connaissances **génériques**, car communes aux organisations étudiées, ont été extraites d'un nombre de cas **contingents,** car tous différents. Il y a dans un même cas, deux types de connaissances : des **connaissances spécifiques** au cas, et des **connaissances génériques**.

Nous considérons également la contingence générique au sens de Voyant (2005), comme un « **patrimoine de connaissances** » que le chercheur se construit dans le cadre d'un espace-temps « *imaginaire* ». Ce patrimoine contient à la fois des connaissances génériques à vocation **universelle** et des connaissances **contingentes** dont l'usage est plus limité dans le temps et dans l'espace. Ces dernières sont circonscrites notamment à leur champ d'observation.

La question de la **représentativité** d'un cas se pose en fonction de la conception d'une **réplicabilité** de certains **résultats**. Voyant (2005) propose de s'interroger sur l'**unicité** du cas ou bien de sa participation à une **série statistique**. Nous revenons sur ce point dans la partie 2.1.2.3 ainsi que dans la Conclusion Générale de la thèse.

2.1.1.2.d Choix d'une approche constructiviste

Les **méthodes de recherche-intervention** ont pour objectif de *décrire*, *expliquer* et *transformer l'objet de recherche pour mieux le connaître* (Savall, 1978b ; Moisdon, 1984 ; Avenier, 1989 ; Savall et Zardet, 1996, 2004 ; David, 2000 ; Plane, 2000). Le choix de la recherche-intervention nous apparaît pertinent pour étudier un *mécanisme d'innovation à l'intérieur d'une organisation*. En effet, selon Moisdon (1984, 2010) il n'est possible d'appréhender le fonctionnement réel d'une organisation « *qu'en y pénétrant et en y intervenant et, par conséquent, en la modifiant* » (p. 213).

Dans le présent cas, ce mode de recherche est adapté à l'étude de ce processus dynamique de transformation qu'est l'innovation. Nous en référons à Kurt Lewin (1947 , 1997) pour qui « *l'acte de transformation de l'objet de recherche est explicitement recherché comme source de connaissance* ». Nous nous inscrivons ainsi dans une démarche **constructiviste** de production de connaissances **génériques** et **spécifiques** à visée transformatrice. Ces dernières sont générées de manière intentionnelle à travers *un projet de changement délibéré* (Lewin, 1947) d'une *situation existante* (Le Moigne, 1990). Cette notion rejoint notre conception de l'*action d'innovation*.

2.1.2 Les caractéristiques de la recherche-intervention socio-économique

Cette sous-partie a pour objectif de présenter le *mode de recherche-intervention socio-économique* à travers ses grandes caractéristiques que sont la *recherche en équipe* et l'utilisation d'une *méthodologie* ***qualimétrique****. Cette partie met en évidence également notre choix d'effectuer une *étude longitudinale* d'un cas unique, l'entreprise D.

2.1.2.1 *Recherche cumulative en équipe*

Cette section présente les caractéristiques de la *recherche-intervention socio-économique* dans sa dimension *cumulative*. Nous présentons les *allers et les retours* avec le terrain de recherche comme *création de connaissance* par les interactions entre les chercheurs de l'équipe selon le prisme de l'*interactivité cognitive*.

2.1.2.1.a Allers et retours avec le terrain de recherche

L'***intervenant-chercheur**** est **au cœur** des problématiques de l'entreprise, il a pour objectif de produire des **résultats** avec les acteurs de terrain (Krief & Zardet, 2013). Les connaissances générées dans le cadre de cette interaction le sont simultanément pour l'**organisation** et pour le **chercheur**. Nous parlons de **co-construction** dans une logique transformative.

Lorsqu'il pénètre dans l'organisation, le chercheur se retrouve au « *cœur d'une arène au sein de laquelle des champs de force s'exercent et traversent l'organisation* (Moisdon, 2010, p. 217). Il ne peut faire autrement que de les éprouver. Selon Krief et Zardet (2013) dans leur article

sur la recherche-intervention, « *le chercheur ne détient pas la clé de l'univers, mais contribue par son mode de raisonnement à accroître la rationalité des constructions mentales et concrètes de la réalité* » (p. 214). Ainsi, la **création de connaissances** s'effectue par **itérations successives** et par **confrontation** de la représentation à la réalité.

Pour d'autres, la collaboration chercheurs/praticiens n'est pas exempt de critiques. Celle-ci est considérée comme nécessaire mais **insuffisante** selon Avenier et Schmitt (2007) dans le cadre de la production de connaissances actionnables au cours d'une **collaboration** identifiée comme objet de la recherche (Mesny & Mailhot, 2010). Les données extraites d'un travail proche du terrain le sont par le biais d'un protocole qui s'adapte aux **circonstances** et aux **opportunités** (Girin, 1990). Ainsi le protocole suit un principe d'**inachèvement** (Hatchuel, 1994).

La principale difficulté de la recherche-intervention réside dans la **lourdeur méthodologique** liée, selon Zardet et Krief (2013) à la *durée* des processus au cœur des organisations. En effet, celle-ci doit être suffisamment **longue** pour que les phénomènes et les actions mis en place aient le temps de se développer et d'évoluer. Cette contrainte l'est également pour le chercheur car il doit prendre le **recul** nécessaire à une analyse de son objet de recherche (Nobre, 2006). C'est pour cette raison que notre choix s'est porté sur une approche *longitudinale*.

2.1.2.1.b Recherche-intervention réalisée en équipe

La particularité de la **recherche-intervention socio-économique** réside dans le fait que celle-ci est réalisée **uniquement en équipe**. L'utilisation de **protocoles formalisés** et **harmonisés** de recherche permet de définir une **méthodologie commune**. C'est le cas par exemple pour un diagnostic. Cette *méthodologie partagée* permet aux membres de l'équipe du centre de recherche de disposer d'un **langage commun** (Lussato, 1977). Ce langage commun est capitalisé au sein d'une base de données **vivante** et **évolutive,** le système expert SEGESE© (Harbi & Zardet, 2007 ; Krief & Zardet, 2013).

Sur le plan **opérationnel**, la recherche-intervention en équipe se réalise à la fois entre les chercheurs, les **intervenants externes**, et les acteurs de terrain, les ***consultants internes****. La participation des intervenants internes permet un **déploiement** plus rapide des actions et des dispositifs au sein de l'entreprise. Un **transfert de méthodologie** par le biais de **formations** à la fois sur le **processus** et sur les **méthodes** permet de **co-créer des connaissances** pour l'entreprise et pour les chercheurs.

2.1.2.1.c Interaction entre les chercheurs

Au sein d'une même équipe de recherche-intervention socio-économique se mélange des intervenants externes et des intervenants internes (les *consultants internes*). En règle générale, la majeure partie de la recherche est effectuée par les intervenants externes (***intervenants-chercheurs****). La recherche en équipe **favorise l'échange** et la multiplicité des

points de vue. Il s'agit de l'application du principe d'**intersubjectivité contradictoire** (cf. supra 2.1.1.2.b).

La présence de plusieurs personnes permet d'échanger des observations autour des phénomènes qui se manifestent lors de la recherche-intervention. Il s'agit d'une application de principe d'**interactivité cognitive** (cf. supra 2.1.1.2.a). Cet échange d'observations permet de **valider** ou d'invalider les **hypothèses** formulées au cours de la recherche. Ce mécanisme participe à la **création de connaissances** d'*intention scientifique* (Savall & Zardet, 2004) à la fois pour le terrain et pour les chercheurs.

2.1.2.2 *Méthodologie qualimétrique*

La recherche intervention socio-économique repose sur la considération égale de trois natures d'informations : *qualitative*, *quantitative* et *financière*. Cette section présente le concept de ***qualimétrie**** ainsi que les problèmes de qualité inhérents aux informations scientifiques.

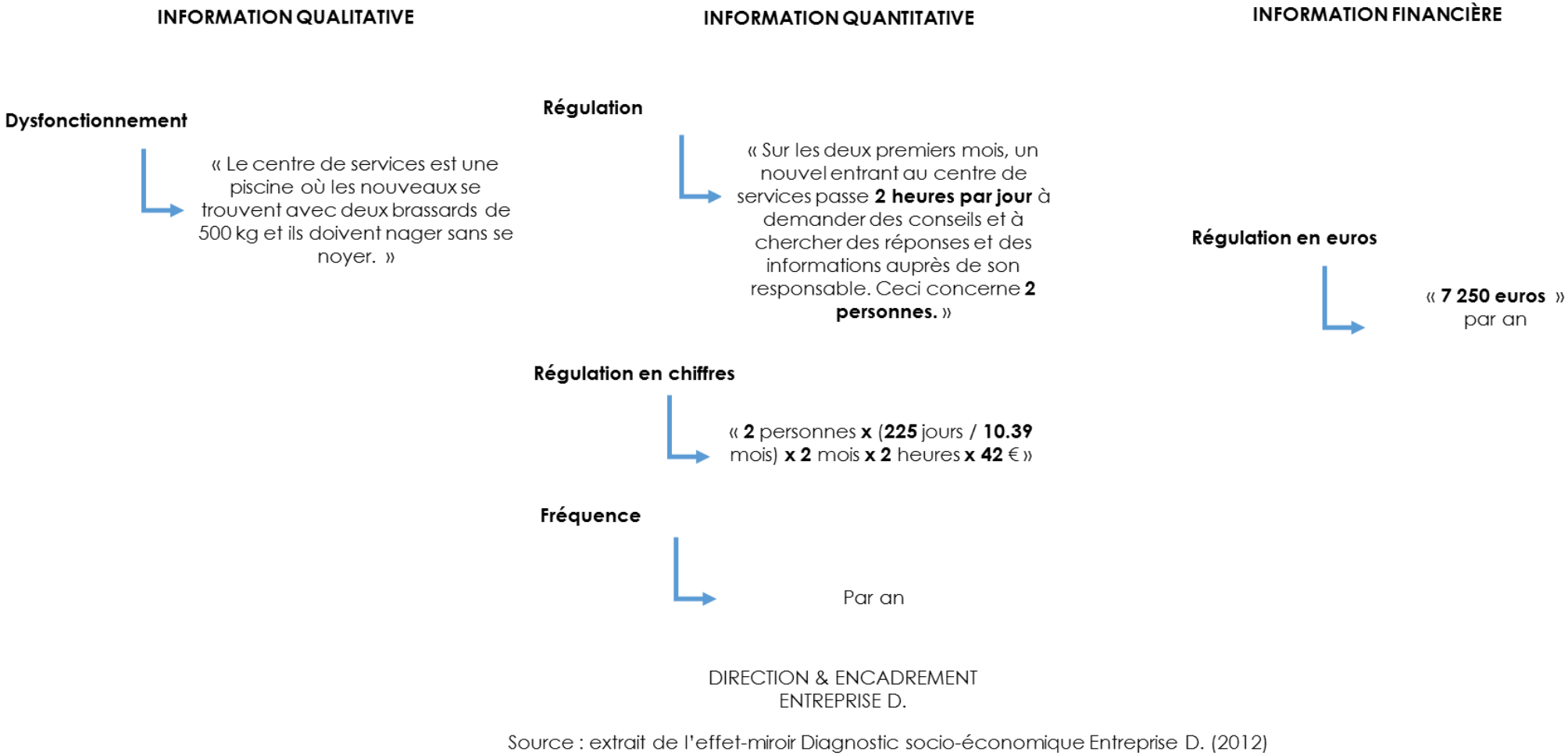
2.1.2.2.a La triple nature des informations collectées

Selon Savall & Zardet (2004), les **mots** et les **chiffres** sont fortement **reliés**. L'association des deux fait émerger le sens d'une information. Le concept de **qualimétrie** est à la fois appliqué aux **données** et à leur **méthode d'appréhension**. Ainsi un mot (information **qualitative**) se traduit sous forme de chiffre (information **quantitative**) qui s'évalue de manière **financière** et inversement.

Une approche **qualimétrique** met en évidence les liens qui existent entre une ***phrase-témoin****, une régulation d'un dysfonctionnement et un **coût caché** associé. En effet, la phrase-témoin est un ensemble de mots qui traduisent un **dysfonctionnement**. Le dysfonctionnement engendre des régulations qui mobilisent des ressources. Ces dernières s'expriment en quantité, en volume, ou en fréquence sous forme de **chiffres** ou de **nombres**. Au sein de l'organisation, ces données quantitatives sont mises en correspondance avec une **valeur financière** pour une heure ou pour un produit élaboré par l'entreprise. De cette manière, il est possible de *transformer un mot en euros* par le mécanisme de la qualimétrie.

La Figure 25 présente un exemple de **correspondance qualimétrique** (*qQfi*) (Savall & Zardet, 2004) d'informations extraites de la recherche-intervention conduite au sein de l'entreprise D dans le cadre du diagnostic socio-économique.

Figure 25 Correspondance entre une phrase-témoin et un montant financier



Source : extrait de l'effet-miroir Diagnostic socio-économique Entreprise D. (2012)

2.1.2.2.b . Les problèmes de qualité des informations scientifiques

Une *recherche-intervention socio-économique* se base sur trois sources *d'informations génériques*. La première source est composée de documents élaborés par l'organisation, internes ou à destination de l'externe. Il s'agit de matériaux secondaires car ils n'ont pas été réalisés en présence du chercheur. La seconde source d'information est cette fois-ci extraite en interaction avec les acteurs. Il s'agit d'entretiens formels ou informels qui ont été pris en notes. Cette source directe d'informations est alors de premier rang, Savall & Zardet (2004) la catégorise de **source primaire**. Au cours de la recherche-intervention, les chercheurs observent des *phénomènes* ou des *comportements* qui constituent également une *source primaire* de matériaux.

L'organisation n'est pas un ensemble *inerte* d'acteurs qui agissent dans un schéma purement rationnel. Leurs actions, comportements ou décisions sont influencés par des facteurs structurels et conjoncturels. Les informations que le chercheur va extraire au cours de la recherche-intervention sont empreintes de **dadas**, de **tabous** et de **contentieux**. Un dada est un point d'intérêt particulier d'une personne ou d'un groupe qui a tendance à être surreprésenté dans les discours ou actions observés par le chercheur. Ces derniers constituent des **biais** qui viennent influencer les informations d'intention scientifique. Le deuxième biais réside dans l'absence ou la sous-représentation de certains thèmes présents mais rarement exprimés. Il s'agit de **tabous** au sein de l'organisation. Le dernier biais est étroitement lié à la personne dans la **qualité** et **l'historicité** des relations qu'elle entretient avec les autres. En effet, des **contentieux** (ou *conflits)* ouverts ou larvés viennent influencer les informations que le chercheur extrait du terrain de recherche. Selon Savall et Zardet (2004) rejoints par Voyant (2005), ces **biais** altèrent fortement la qualité des informations scientifiques. Le chercheur doit en être conscient et ne pas se laisser influencer.

Dans la lignée des travaux de l'économiste espagnol Germán Bernácer (1883-1965) sur l'analyse par périodes successives des phénomènes économiques, Savall (1974) met en évidence la nécessité de prendre en compte le **facteur temporel** pour analyser, comprendre et interpréter les **discours** des acteurs au cours d'une recherche-intervention. En effet, des phénomènes d'**actualité**, de **mémoire** et d'**anticipation** agissent directement ou indirectement sur les décisions des acteurs. Ces biais sont à prendre en compte lors des interactions avec les acteurs mais également au sein des sources de matériaux. Le contexte actuel exerce une altération et des changements de priorités dans les actions. Ce phénomène, qualifié d'**actualité** (Savall & Zardet, 2004) influence la qualité et la nature des informations scientifiques extraites au cours d'un processus de recherche-intervention. Le passé agit également sur les discours des acteurs par un effet de **mémoire**. Une projection sur le futur et les implications d'une situation se manifeste sous la forme d'une **anticipation**. Ces trois phénomènes sont à prendre en compte pour améliorer la qualité des informations scientifiques et constituent des **filtres** épistémologiques

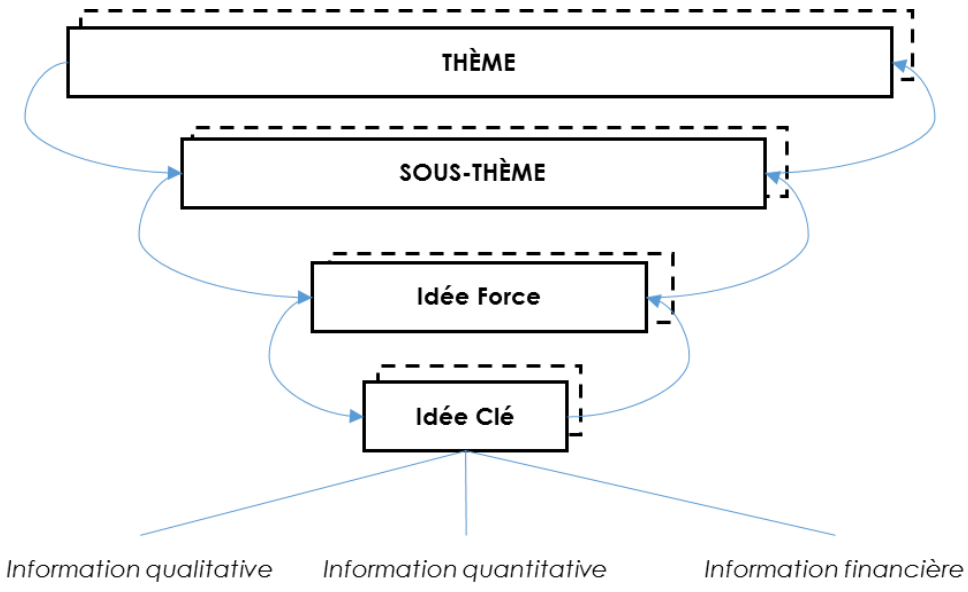
2.1.2.2.c La nomenclature des thèmes et des sous-thèmes

Dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique, l'une des techniques de classement des informations extraites du terrain de recherche est la ***nomenclature****. Il s'agit d'effectuer une **analyse de contenu** qualitative sur les phrases-témoins, les régulations et les coûts cachés. Une sélection de **mots-clés** est effectué sur l'information considérée et par agrégation des **idées-clés** apparaissent. Celles-ci sont formulées par le chercheur qui les regroupent cette fois-ci selon des critères de sens. Les idées clés générées sont alors regroupées sous des **idées-forces**, plus générales. Le même procédé est utilisé pour faire émerger des **sous-thèmes** et des **thèmes,** selon la logique *« contenu/contenant »*. Ce mécanisme d'émergence des thèmes est **inductif**.

Il est également possible de démarrer par la formulation de thèmes, puis de sous-thèmes. Ainsi, l'imputation de phrases-témoins, de régulations et de coûts cachés s'effectue à travers cette grille. La méthode de formulation des idées clés et de structuration des idées-forces reste inchangée. Cette méthode est alors **déductive** pour la première formulation des thèmes et sous-thèmes mais **inductive** pour les *idées-clés* et *idées-forces*.

La figure 26 synthétise la *logique arborescente* d'une nomenclature utilisée dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique.

Figure 26 Représentation synthétique d'une nomenclature employée dans le cadre d'une recherche-intervention socio-économique



2.1.2.3 *L'étude longitudinale d'un cas unique*

Nous avons choisi d'effectuer dans le cadre de cette recherche une **étude de cas** longitudinale. Cette méthodologie permet de généraliser les faits et les connaissances du cas par l'**expérience** (Yin, 1984). Ainsi les faits sont généralisés par leur **rapport à une théorie**. Pour cela nous faisons une **description précise du contexte** et l'identification de **variables** qui agissent directement et indirectement sur le cas.

Ce cas est à considérer comme le **début d'une série statistique** au sens de Voyant (2005) et se présente comme une **étude exploratoire** du concept de **processus d'innovation socio-économique ambidextre**. Cela engendre une absence de généralisation des enseignements du cas mais une plus grande portée **analytique** dans le cas de la recherche (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Le choix d'une **méthodologie longitudinale** a été nécessaire pour observer, décrire, comprendre et analyser les **mécanismes** de gestion du processus d'innovation et également pour qualifier ce mode de gestion par rapport à une **antériorité** et une **historicité** des décisions de l'entreprise D

2.2 Étude de cas de l'entreprise D, une entreprise de services numériques (ESN) innovante

Cette partie présente *l'étude de cas de la recherche-intervention* conduite dans l'*entreprise D*. Elle dresse son *portrait* et explicite le *déroulement de la recherche-intervention socio-économique* longitudinale qui a débuté en décembre 2011 et se poursuit toujours à l'heure actuelle.

2.2.1 Présentation de l'entreprise D

Dans cette sous-partie nous présentons *l'entreprise D* et les raisons de son choix comme *terrain d'intervention*. Nous mettons également en évidence *son intérêt* dans le cadre de cette recherche.

2.2.1.1 *Présentation de la structure*

Cette section présente un *rapide historique* de l'entreprise D, étude de cas de cette recherche, ainsi que la *structure organisationnelle* en décembre 2011 au démarrage de la recherche-intervention socio-économique.

2.2.1.1.a Présentation synthétique de l'entreprise D

L'entreprise D est née de la rencontre entre ses **deux dirigeants**, l'un de profil **commercial** et l'autre de profil technique **informatique**. Elle a été créée en **2003** sur la base d'un « *constat d'hétérogénéité et de manque de lisibilité du marché des services informatiques pour les clients* » (De Préneuf, 2013, p. 130). En effet, selon les dirigeants ce marché revêt un caractère disparate car il est composé de multiples acteurs (sociétés de maintenance, indépendants, opérateurs …).

L'entreprise D propose dès sa création des services de **mise à disposition de Responsables de Service Informatique** (RSI) dans des structures dont la taille et les ressources ne leur permettent pas de disposer de ce poste ou d'un service informatique interne. En d'autres termes, elle propose la création d'un service informatique personnifié par le RSI et se place en **intermédiaire** entre les **entreprises** (TPE, PME), les **prestataires** et le **marché**. D'un point de vue opérationnel, le **RSI est en intervention chez le client**. Il réalise les activités d'un service informatique interne (maintenance, dépannage …) et propose des prestations d'aide à la décision sur l'axe informatique de l'entreprise cliente. Pour cela, le RSI est présent chez les clients sous forme de **temps partiel** à raison d'une journée par mois jusqu'à une journée par semaine. Cette prestation permet à ses clients de disposer d'une RSI à **temps partagé**.

Le métier de l'entreprise D revêt trois approches. Une *transversale* dans son activité d'**intégrateur** entre les domaines de l'informatique, des télécommunications, de la bureautique et du conseil technique. La seconde concerne la *stratégie* **Système d'Information** avec

l'assistance de l'entreprise et la formation auprès des clients. La dernière représente la *maintenance* préventive et le dépannage lors des accompagnements. D'un point de vue territorial, l'entreprise se développe dans une logique de croissance externe par la **création d'agences** dans plusieurs départements.

Le tableau suivant présente le *chiffre d'affaires* ainsi que l'effectif en équivalent temps plein de l'entreprise D durant les exercices 2012 à 2015. Certaines données concernant l'effectif moyen sont incomplètes mais ne pose pas de problème quant à l'analyse faite dans le cadre de cette recherche. Nous constatons une croissance régulière de l'ordre de **25% du CA** en moyenne sur les 12 ans. Au niveau de l'effectif moyen, nous constatons une augmentation croissante régulière par année jusqu'en 2012, où l'entreprise D a intégré 10 personnes de plus.

Tableau 5 Chiffres clés de l'entreprise D

Exercices	**Chiffre d'affaires** (en k€)	**Effectif moyen**
2003-2004	**390 k€**	**-**
2004-2005	**452 k€**	**5**
2005-2006	**616 k€**	**8**
2006-2007	**768 k€**	**-**
2007-2008	**1 107 k€**	**14**
2008-2009	**1 524 k€**	**21**
2009-2010	**1 904 k€**	**-**
2010-2011	**2 242 k€**	**35**
2011-2012	**2 799 k€**	**37**
2012-2013	**3 410 k€**	**47**
2013-2014	**4 200 k€**	**55**
2014-2015	**4 400 k€**	**57**

Source : direction administrative et financière entreprise D (2015)

La *période grisée* correspond aux exercices concernant la recherche-intervention qui a démarré en décembre 2011 et se poursuit encore actuellement.

2.2.1.1.b Structure organisationnelle au démarrage de la recherche-intervention

Nous présentons dans cette section la structure organisationnelle au démarrage de la recherche-intervention lors de la phase de diagnostic socio-économique. Nous ne disposons pas d'informations concernant la période antérieure à décembre 2011.

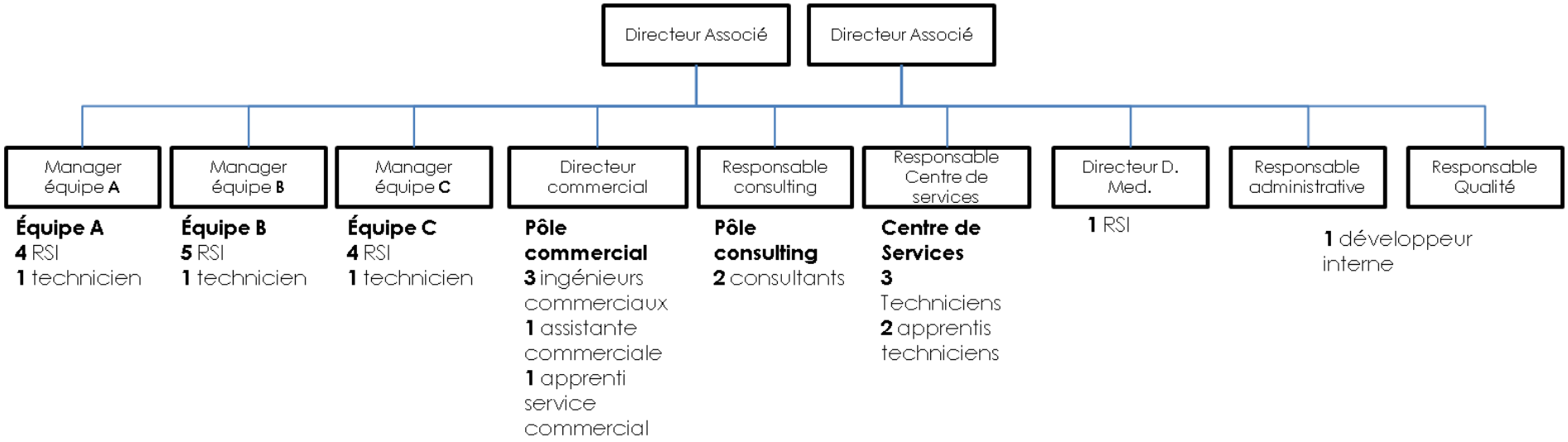
La Figure 27 présente l'organigramme hiérarchique en vigueur de décembre 2011 à février 2012.

Au début de l'année 2012, l'entreprise D comptait 41 personnes et était organisée autour de plusieurs pôles fonctionnels et opérationnels. Trois équipes constituées de responsables systèmes d'informations et de techniciens constituent le **cœur de métier** de l'entreprise. Ces derniers sont en intervention chez les clients et sont répartis en trois équipes (A, B et C) chacune pilotée par un manager. Ces équipes sont appuyées par une équipe **support** « centre de services » dont la mission est de garantir le bon fonctionnement des infrastructures logicielles hébergées au sein de l'entreprise. Les équipes RSI et Centre de services constituent la partie **technique** de l'entreprise. Au niveau **commercial**, les ingénieurs et assistants commerciaux sont intégrés dans une même équipe pilotée par un Directeur Commercial. Pour l'élaboration d'architectures complexes et des services de conseil SI, l'entreprise dispose d'un **pôle consulting** sous la direction d'un Responsable. L'ensemble de ces pôles est appuyé par un responsable **administratif** et un responsable **qualité**. Cet organigramme comprend également la présence d'une **équipe territorialisée** avec un Directeur et un RSI.

Nous remarquons sur cette représentation graphique de la structure hiérarchique de l'entreprise D le poids de l'**opérationnel** sur le **fonctionnel**. Ainsi, 36 personnes sont directement en interface avec le client externe et 5 personnes ont une majorité d'interfaces avec un client interne. Ce déséquilibre apparent se manifeste également vis-à-vis de la répartition entre le personnel **technique** (28 personnes), **commercial** (7 personnes), **consulting** (3 personnes) et **support** (3 personnes). D'un point de vue de la structure organisationnelle, l'entreprise D s'établit sur une **structure classique en râteau** qui s'appuie sur un grand nombre de managers au sein de plusieurs activités.

Nous avons fait le choix de présenter ici la structure en vigueur lors du diagnostic socio-économique afin de mettre en évidence **son évolution** au fil de la recherche-intervention. La **nouvelle structure**, ainsi que ses versions intermédiaires, constituent à notre sens des **résultats de la recherche**.

Figure 27 Organigramme hiérarchique de l'entreprise D au moment du diagnostic (Déc. 11-Fév. 12)



2.2.1.2 *Intérêt pour la recherche*

Nous présentons ici le *choix de notre terrain de recherche* en raison de son *secteur d'activité ultra concurrentiel,* que sur sa *taille* et *son mode de production*

2.2.1.2.a Le secteur des services

Nous avons fait le choix d'étudier une entreprise dans le **secteur des services** car ces dernières représentent un **poids non négligeable** dans le Produit Intérieur Brut Français (PIB). En effet, selon Camelis et al. (2010) ce secteur économique a un poids « *qui varie de 70 à 80 % du PIB dans la plupart des économies développées* » (p. 290). Pour des questions d'affinité sectorielle, nous avons choisi de centrer notre recherche sur les **produits-service** et non les **produits-objet** au sens d'Eiglier et Langeard (1987) car ces derniers se basent à l'origine sur des inputs intangibles et nécessitent un **système de production** différent.

L'entreprise D est une **entreprise de services numériques (ESN)**, anciennement dénommée *société de services d'ingénierie informatique* (SSII), ce qui signifie qu'elle développe, produit et commercialise des solutions informatiques à destination de ses clients. Nous ne mettons **pas** en évidence **uniquement** le caractère **intangible** du service. En effet, nous nous positionnons au sens d'Eiglier et Langeard dans une entreprise qui a décidé d'agir directement sur une **modification de l'approche traditionnelle** du service et de sa prestation. Ainsi, nous rejoignons Bancel-Charensol et Jougleux (1997, p.1) qui distinguent le **service** comme « *produit offert sur le marché et résultant de l'interaction des différents éléments du système de production* » et la **prestation de service** « *l'ensemble des opérations de production nécessaires à l'obtention effective du service par le client* » (p. 2).

Le choix s'est alors porté sur une entreprise qui réalise de la **production de service**, c'est-à-dire *« un processus séquencé qui consiste à combiner des prestations, des supports physiques (tangibles) et un management de la relation client »* (Mathé, 1997, cité par Kacioui-Maurin, 2011, p. 27). Pour cela nous nous positionnions sur les travaux d'Eiglier et Langeard (1987 ; 2004) et de leur concept de **servuction** « *qui est au service ce que la production est au produit-objet* » (Eiglier, 2004, p.13). Ainsi, c'est l'**activité de production de service** ou de servuction qui fait le lien entre les activités de service et les activités de production. Nous partageons la définition donnée par Kacioui-Maurin (2011) pour qui l'**activité de service** est « *un processus constitué d'un ensemble de tâches, qui se combinent et qui sont réalisées par un individu ou un groupe d'individus, en interactions, à l'aide de support(s), afin d'aboutir à la réalisation d'un produit (au sens économique du terme)* » (p. 26). Nous remarquons que cette définition s'applique également aux **activités de production**.

Notre choix d'étudier une entreprise de service s'est aussi fait sur le critère du **rapport au client**. En effet, selon Rathmell (1974) les clients sont **producteurs** et **consommateurs** d'un service. Il y a donc une « **double interaction** » du client vis-à-vis du service. Le client « coproduit », parfois même co-conçoit le service, dans le cas d'une prestation sur mesure par exemple ; et «

consomme » le service (temps ou biens associés). Cet aspect constitue tout l'**enjeu du développement** de l'entreprise D

2.2.1.2.b Le haut niveau de concurrence

La littérature met en évidence que l'**intensité concurrentielle** et l'**avantage compétitif** d'une organisation reposaient en partie sur la mobilisation de ses capacités d'exploitation et d'exploration (March, 1991). C'est pour cela que le choix d'une entreprise du secteur de l'informatique est pertinent. En effet, ce secteur fait état selon De Préneuf (2013) d'un **paradoxe** : « *le grand paradoxe du secteur des services informatiques est que le marché est a priori en croissance et rentable. L'investissement dans ce marché est donc facile. La demande et les attentes croissent de 10 % par an, autant que les exigences. Le paradoxe réside dans le fait que la moitié des entreprises privilégient le chiffre d'affaires au détriment de la rentabilité. Elles s'endettent et peu de sociétés dans ce domaine sont saines. Nous constatons chez nos concurrents de la stagnation, des chiffres non communiqués, une forte rotation du personnel et de l'insatisfaction sociale voire des redressements judiciaires. Il n'est pas facile de perdurer dans ce secteur.* » (p. 131). Ainsi, le secteur est **rentable** mais la concurrence est **rude** et conserver un avantage concurrentiel **durable** est difficile.

C'est pour cela que le choix d'une entreprise de service dans le secteur de l'informatique permet d'illustrer une **dynamique de concurrence permanente**. Ainsi la **nécessité d'innover**, tant sur les produits que les méthodes, est particulièrement présente au sein de l'entreprise D

2.2.1.2.c Le choix d'une PME

L'entreprise D par sa taille (40 personnes en 2011) et son chiffre d'affaires se classe dans la catégorie des Petites et Moyennes Entreprise (PME). En effet, selon le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008, « *une entreprise qui occupe moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros est une PME* ». Selon Bouzid (2011), les PME représentent la majorité des entreprises du tissu économique français. Ces dernières disposent selon Levratto (2009) d'une autonomie décisionnelle et d'une indépendance juridique. Celles-ci représentent en 2016 près de 98 % des entreprises, 48 % de l'emploi salarié et 44% de la valeur ajoutée globale[17]. C'est pour cela que les recherches sur les PME relèvent d'un **fort intérêt managérial** (Bouzid, 2011).

En 2016, les politiques de relance et de simplification des ministères et gouvernements successifs mettent en exergue la **contribution des PME au PIB** et les gains que pourraient avoir les **hausses de performances** de ces dernières sur l'économie nationale. Pour autant, dans la littérature en management de l'innovation et *a fortiori* sur le management des processus d'innovation ambidextres, la plupart des études (Chanal & Mothe, 2005 ; Brion & Mothe, 2008)

[17] http://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme consulté le 30 mai 2016 à 17h13.

portent sur de grandes, voire très grandes entreprises, (par exemple : le Groupe SEB). Les pratiques de management des processus d'innovation dans les PME sont paradoxalement peu décrites dans la littérature (Favre-Bonté et al.,2008).

Selon Jones et Tilley (2003), l'innovation dans les PME représente un **levier majeur** du développement économique d'un État. En effet, compte tenu de leur poids démographique et économique sur le PIB, les entreprises doivent *innover pour survivre* (Divry & Trouvé, 2006) et ainsi stimuler leurs **capacités d'innovation**. Nous cherchons à observer si dans l'entreprise D s'est développée une **capacité à innover**. Ces constatations sont corroborées par une étude de l'INSEE parue en 2009 qui conclut « *les entreprises, notamment les PME, qui investissent le plus en innovation verront leur part de marché augmenter au détriment des autres qui n'ont pas innové sur la même période* ». C'est pour cette raison qu'une recherche sur le **management du processus d'innovation des PME** représente un fort intérêt **managérial**, **économique** et **scientifique**.

Les PME sont confrontées à un autre **paradoxe** au niveau de leur management de l'innovation. Selon Lerch, C., Schenk, E., & Cavallucci, D. (2012), « *les PME font face à un paradoxe en matière d'innovation : ces entreprises sont caractérisées d'une part, par un besoin de créer des projets innovations de rupture de manière répétée et d'autre part, par une difficulté à supporter les coûts et risques associés à ces projets* » (p. 1). En effet, les **ressources** *a priori* fléchées pour l'innovation au sein des **PME sont limitées**. Selon Dumoulin et Simon (2005), c'est la raison pour laquelle il est difficile pour les PME de renouveler des **projets de rupture dans le temps**. Dans un contexte de crise, les choix d'investissement des entreprises privilégient une rentabilité à plus court terme et des résultats visibles rapidement (Voyant, Roche & Salmeron, 2015). Cette situation impose des **arbitrages** entre le ***résultat immédiat**** et la ***création de potentiel****.

Selon Levratto (2009), les types d'innovation des PME sont très caractérisées et relèvent généralement d'**innovations organisationnelles**. Par ailleurs, « *les innovations de procédés sont en général plus fréquentes que celles des produits* » (p. 127). Nous cherchons à caractériser les pratiques et types d'innovation réalisées au sein de **l'entreprise D**.

2.2.2 Déroulement de la recherche-intervention socio-économique conduite au sein de l'entreprise D

Cette section présente en détail le *processus de recherche-intervention socio-économique* qui a démarré en décembre 2011 au sein de l'entreprise D Il se décompose en **quatre phases** : la *première intervention* (Phase 1), une seconde intervention dite « *approfondissement* » (Phase 2), une troisième dite « *maintenance* » (Phase 3) et une quatrième dite « *consolidation* » (Phase 4). Actuellement, la recherche-intervention se poursuit dans le cadre d'une cinquième phase mais celle-ci n'est pas détaillée dans le cadre de ce travail de recherche.

Nous nous concentrons sur les quatre premières étapes qui se sont déroulées de décembre 2011 à décembre 2015 soit 49 mois. La figure suivante illustre de manière schématique la succession des phases de la recherche-intervention.

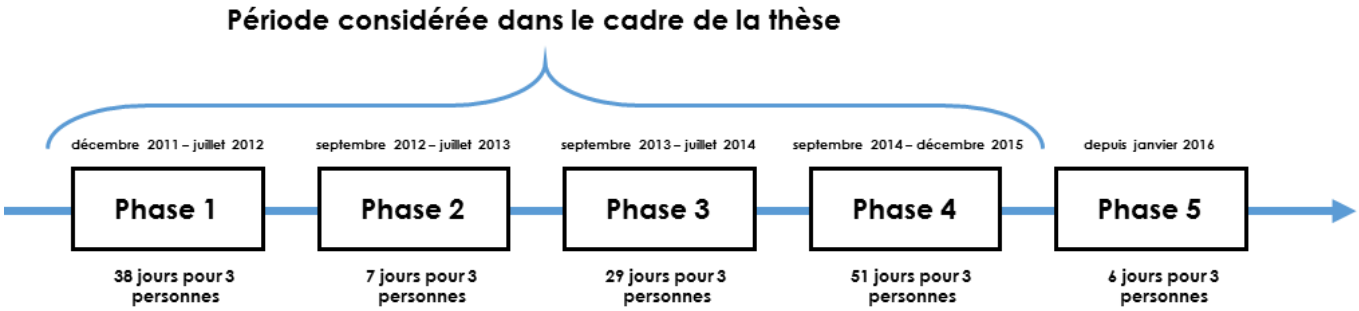


Figure 28 Les grandes phases de la recherche-intervention

Au cours de ce processus longitudinal, tout le périmètre de l'entreprise a été concerné et mobilisé de la Direction jusqu'au personnel technique, administratif, consultant, ou ingénieur. À chaque phase correspond plusieurs types de données qui ont été extraites au fil de la recherche-intervention. Du côté des chercheurs, le processus a mobilisé en continu trois personnes pour un total de 130 jours passés sur le terrain de recherche auprès des acteurs. Ce total correspond à environ 1 journée complète par semaine au sein de l'entreprise D.

Les sections suivantes présentent en détail les phases de recherche-intervention et les dispositifs méthodologiques déployés par l'équipe de recherche interne et externe.

2.2.2.1 *Première recherche-intervention (2011-2012) ou implantation*

La première phase de cette recherche-intervention s'est déroulée de décembre 11 à juillet 2012. Nous présentons dans cette section le détail des *objectifs* et *l'architecture de la recherche-intervention*. Cette phase a mobilisé l'équipe de recherche pour un volume total de 38 jours et les acteurs de l'entreprise D pour 81 jours soit un total de 119 jours.

2.2.2.1.a Première négociation de la recherche-intervention

Dans le cadre du processus de recherche-intervention socio-économique, la **phase de négociation** constitue elle-même une **première étape**. En effet, il s'agit de définir le **cahier des charges général** de l'intervention qui s'articule autour des **volontés** et des **orientations stratégiques** souhaitées de la part des **dirigeants**. Selon Voyant (2012), le **cahier des charges** permet de définir l'espace, le temps et l'ossature de la recherche- intervention.

D'un point de vue méthodologique, il s'agit de faire s'exprimer les dirigeants sur les objectifs à atteindre lors de la recherche-intervention (Savall & Zardet, 1987). Ces objectifs sont formulés en termes de ***produits-objectifs**** et formalisés de manière écrite dans le **langage de l'entreprise**. À partir de ces produits-objectifs, l'équipe de recherche-intervention les mets en correspondance avec des ***produits-méthodes***. C'est-à-dire les différents dispositifs méthodologiques qui seront employés pour atteindre les objectifs. Les produits-méthodes correspondent à des **dispositifs génériques** utilisés par l'équipe de recherche-intervention. À chaque produit-méthode correspond un **ensemble d'actions concrètes** que l'on peut représenter sous forme d'un espace-temps (Voyant, 2012). Il s'agit de ***produits-prestations**** qui constituent des **actes opératoires**. La concaténation de ces produits objectifs, méthodes et prestations constituent la convention d'intervention, c'est-à-dire le mandat négocié et contractualisé pour intervenir dans le cadre d'une organisation.

La Figure 29 est une extraction des produits-objectifs formulés par les dirigeants de l'entreprise D lors de la première intervention.

Figure 29 **Produits-Objectifs de l'intervention (2011-2012)**

1 2011-2012

Contribuer à la valeur ajoutée de nos clients par la maîtrise du management des hommes et des activités

Réduire les écarts de vitesse entre l'environnement interne et l'environnement externe

Maintenir une forte rentabilité et développer notre capacité d'innovation pour répondre à l'évolution rapide des besoins et des exigences des clients

Accélérer la mise en place d'un management de proximité

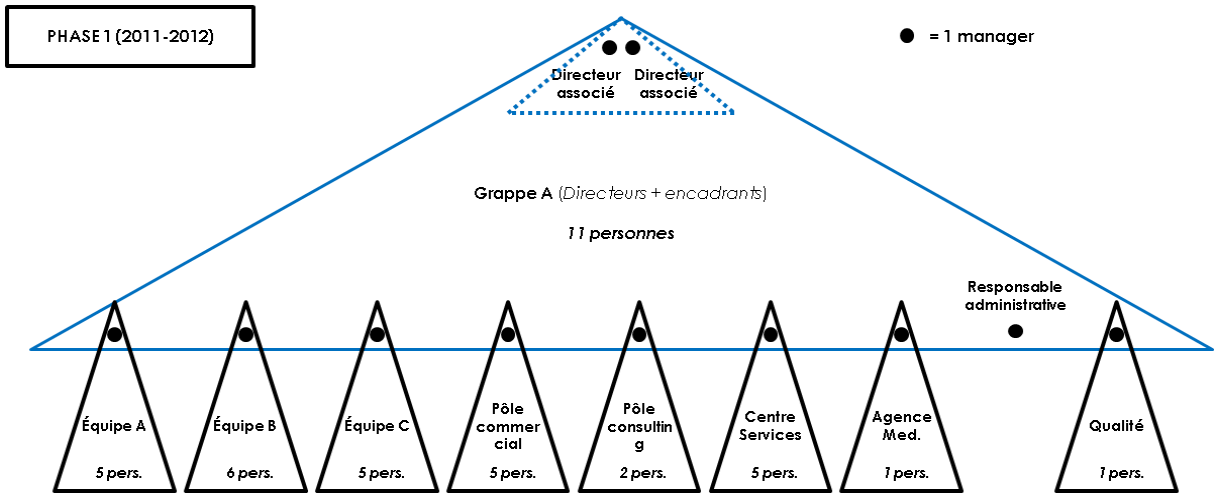
Acquérir des savoir-faire durables en management socio-économique

Lors de la première recherche-intervention, l'**objectif global exprimé** par les dirigeants de l'entreprise D était le suivant « *Contribuer à la valeur ajoutée de nos clients par la maîtrise du management des hommes et des activités* ». Ce dernier consistait d'une part à *réduire les écarts de vitesse entre l'environnement interne et externe* tout en maintenant *une forte rentabilité* et *en développant la capacité d'innovation* de l'entreprise. Pour cela, les dirigeants souhaitaient *accélérer la mise en place d'un management de proximité* dans le but d'**accompagner la croissance de l'entreprise**.

Savall et Zardet (1987 ; 1995) préconisent de représenter graphiquement l'**espace** d'intervention par la notion de **grappe.** Une grappe, représentée dans la figure suivante par un triangle, constitue une équipe et son manager (le point). Il s'agit de l'unité collective de dimensionnement d'une recherche-intervention socio-économique lors de la phase de formation. La grappe **alpha** ou **grappe A** comporte l'équipe d'encadrement de l'entreprise D Tout au long de cette section ce terme sera employé pour décrire les équipes concernées par les formations-concertations (cf. infra 2.2.2.1.e).

La figure 30 modélise de façon graphique la structure hiérarchique en présence au cours de cette phase de la recherche-intervention.

Figure 30 Représentation graphique de l'intervention en phase 1



2.2.2.1.b Groupe de pilotage de la recherche-intervention

Chaque recherche-intervention effectuée au sein de l'entreprise D a donné lieu à la création d'un **groupe de pilotage**. Il s'agit d'une instance dédiée au **pilotage** et à la **prise de décisions** stratégiques pour l'intervention. En 2011-2012, le groupe de pilotage est constitué des 2 **directeurs**. L'objectif est de veiller à la **cohérence** des actions engagées au cours des axes **processus** et **outils** de management, il incarne en cela l'axe **décisions politiques** (Savall & Zardet, 1987) dans le cadre des **objectifs stratégiques de l'entreprise**.

2.2.2.1.c Diagnostic socio-économique des dysfonctionnements

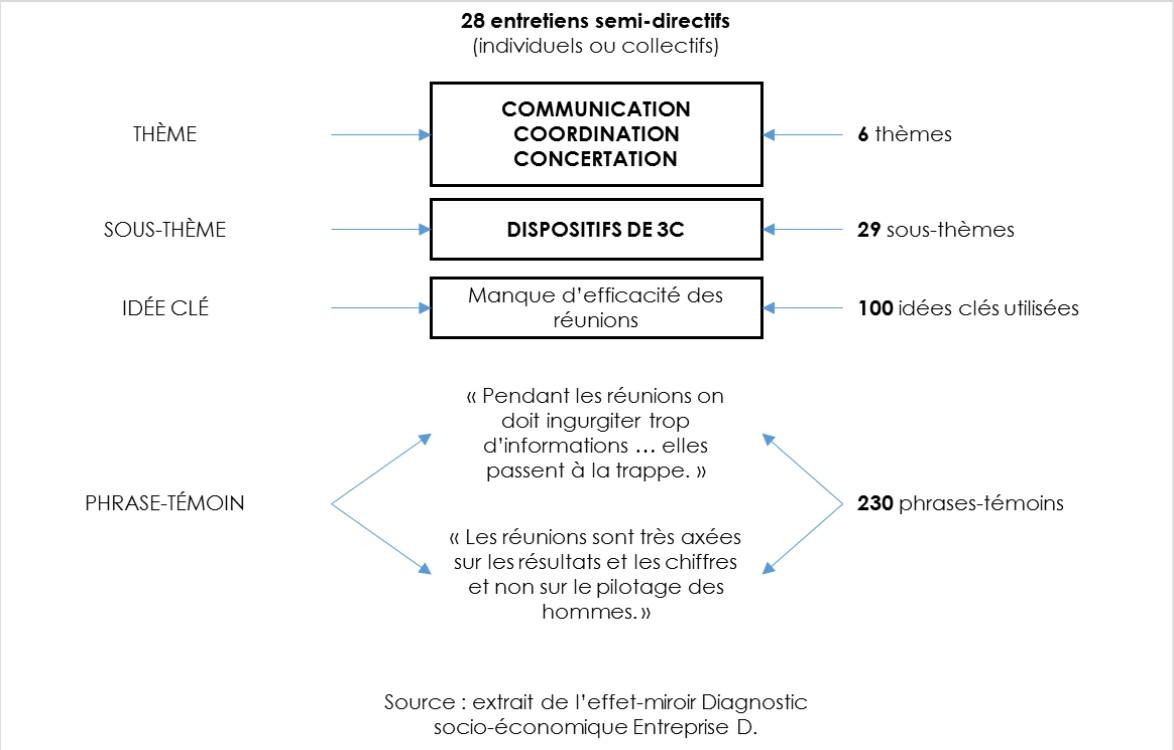
Sur la période décembre 2011 à février 2012, un diagnostic socio-économique des dysfonctionnements a été réalisé. Il s'agissait de faire un **état des lieux des dysfonctionnements de l'organisation** ainsi que des modes actuels de fonctionnement. L'objectif était de **préparer le terrain du changement** et de favoriser sa **dynamique.** Du point de vue processus en lui-même, l'objectif était de consolider le rôle de l'encadrement dans la détection des dysfonctionnements.

Ce diagnostic s'est effectué en **trois parties :** une partie **qualitative**, une **quantitative et financière** et un **avis d'expert.**

Pour la partie qualitative, **tout l'effectif** a été interviewé par le biais d'entretiens semi-directifs basés sur un guide d'entretien portant sur les domaines de dysfonctionnement (**6 domaines de dysfonctionnements** (Savall & Zardet, 1987) : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique). Ces entretiens ont été effectués avec prise de notes exhaustives et ont duré 1 heure pour chacun des onze membres de la Direction et de l'encadrement. Le personnel sans responsabilité hiérarchique a été écouté lors d'entretiens collectifs (6 entretiens de 5 personnes environ) d'une durée d'1 heure 30 minutes. Au total 39 personnes ont été interrogées pour un total de **28 entretiens individuels et collectifs**.

Les 28 entretiens ont par la suite été exploités dans le cadre d'une analyse de contenu effectuée avec l'aide du système expert en gestion socio-économique SEGESE (Harbi & Zardet, 2007). Chaque phrase-témoin représentant un dysfonctionnement (dans le *langage de l'entreprise*) a été regroupée au sein **d'idées clés génériques** de dysfonctionnements (dans le *langage de l'intervenant)*. Ces idées clés ont par la suite été regroupées en thèmes et sous-thèmes de dysfonctionnement. La figure suivante illustre la logique de l'arborescence du classement des phrases-témoins. Au total 230 phrases-témoins ont été extraites et classées selon 6 thèmes, 29 sous-thèmes. Cette analyse de contenu est l'une des sources de matériaux que nous exploitons dans le cadre de cette recherche.

Figure 31 Logique de l'arborescence de classement des phrases-témoins



Tous les entretiens ont été effectués par l'**équipe de recherche-intervention** assistée des **consultants internes** au titre de leur formation sur le processus de changement et de l'enracinement de la **méthodologie du diagnostic socio-économique** dans l'entreprise D

Juste après cette première vague, 11 entretiens complémentaires ont été conduits uniquement avec la Direction et l'encadrement. L'objectif a été de quantifier les dysfonctionnements évoqués par l'ensemble des acteurs lors de la phase qualitative. Ces entretiens ont été directifs et avaient pour but de mettre en évidence les coûts cachés des régulations des dysfonctionnements (Savall & Zardet, 1987). À travers les indicateurs que constituent l'**absentéisme**, la **rotation du personnel,** les **accidents du travail**, les **défauts de qualité** et les **écarts de productivité directe,** les directeurs et les managers ont évalués les impacts économiques des dysfonctionnements sous forme de **sursalaires**, **surcharges** et **surtemps**. Ils ont également mis en évidence les coûts d'opportunités que représentent des **non-productions**, de la **non création de potentiel** et les risques à moyen et long terme des dysfonctionnements.

L'analyse des dysfonctionnements ainsi que l'évaluation des coûts cachés associés ont ensuite été présentés aux personnes interviewées dans le cadre de l'***effet-miroir*** du diagnostic socio-économique (cf. supra 1.3.2.2.e). Cette étape a permis d'obtenir une **validation, une invalidation, un enrichissement** ou **un nuancement des résultats** obtenus par analyse de contenu des entretiens (Krief & Zardet, 2013). À l'issue de la présentation de la **parole des acteurs** et de leur évaluation des coûts cachés des régulations des dysfonctionnements, les

intervenants-chercheurs ont proposé leur **avis d'expert**. *L'avis d'expert* des intervenants comprend deux volets : la **hiérarchisation de l'effet-miroir** et **l'expression du non-dit**. La hiérarchisation de l'effet-miroir consiste en une synthèse des idées clés. Les points de hiérarchisation de l'effet-miroir résument l'**expression des acteurs** (Seghier, 2012). En effet, le diagnostic représente un volume de pages important qui est certes un **construit** utile pour l'action de changement mais dans les faits il s'avère peu pratique pour le passage à l'acte. Dans l'intérêt de la dynamique de changement, les intervenants-chercheurs proposent à l'organisation un **regroupement des idées-clés** qui en facilite leur **appropriation**.

Le deuxième volet correspond lui à exprimer le non-dit, c'est-à-dire **représentation des chercheurs** quant à l'**interprétation** des principaux **dysfonctionnements** (Seghier, 2012). Il est formulé dans le **langage des chercheurs** et exprime l'**avis** de l'équipe d'intervention. D'un point de vue opératoire, il est alimenté par l'observation **en cours d'intervention** de différentes situations, informations ou comportements des acteurs. Dans le cadre du processus de changement, le **non-dit sert à aider la compréhension** des dysfonctionnements et de leurs **causes-racines** par les acteurs et a pour objectif de **stimuler** la phase de projet.

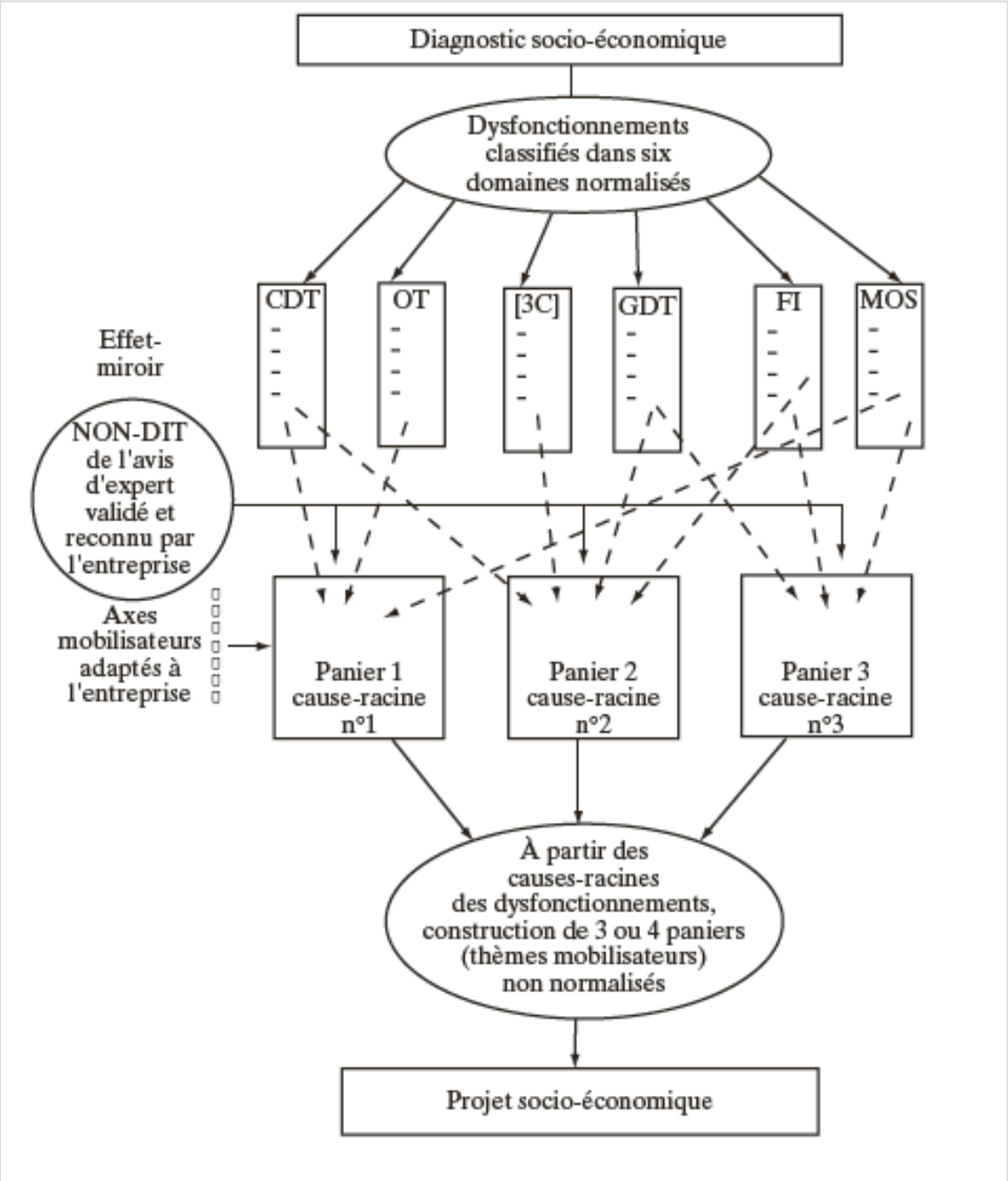
2.2.2.1.d Groupe de projet d'innovation socio-économique

L'effet-miroir du diagnostic et l'avis d'expert constituent le socle de la phase de projet (Savall & Zardet, 1987). Celle-ci a démarré à la suite du diagnostic socio-économique et constitue la seconde étape de l'axe processus de changement. La phase de projet a mobilisé la Direction, l'encadrement et les collaborateurs sans responsabilité hiérarchique de l'entreprise D autour de la recherche de solutions et la mise en place d'actions d'amélioration quant aux dysfonctionnements repérés dans le diagnostic socio-économique. Elle s'est déroulée sur quatre séances de mars à juillet 2012, avec entre chaque séance la tenue de groupes de travail.

Les dysfonctionnements exprimés par les acteurs et les points de non-dit formulés par les intervenants-chercheurs ont été regroupés en **paniers.** Chaque panier correspondait à un **axe mobilisateur** tenant compte des spécificités et des **impératifs** stratégiques de l'entreprise.

La figure 32 représente graphiquement le passage du diagnostic au projet d'innovation socio-économique.

Figure 32 Du diagnostic au projet socio-économique (Savall & Zardet, 2015, p. 299)



Ces paniers ont été co-construits entre l'équipe de recherche et la direction de l'entreprise. Ils constituaient le cahier des charges du projet d'innovation socio-économique. Le Tableau 6 présente les paniers élaborés lors de la phase du projet d'innovation socio-économique de mars 2012.

Tableau 6 Paniers du projet d'innovation socio-économique mars 2012 – juillet 2012

PANIER 1 : FAIRE ÉVOLUER LES CONDITIONS MATÉRIELLES ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL
PANIER 2 : DÉVELOPPER LE MANAGEMENT PAR L'ANIMATION DES PERSONNES ET L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES
PANIER 3 : ACCROÎTRE LA RENTABILITÉ PAR UN MEILLEUR PILOTAGE DES HEURES DE TRAVAIL
PANIER 4 : CONSTRUIRE ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DANS LE CADRE DE POLITIQUES D'ENTREPRISE INNOVANTES

À chaque **panier** correspond une cause-racine des dysfonctionnements. Il se décompose en **idées-forces.** Les idées-forces établissent le **noyau dur du projet d'innovation** socio-économique en représentant une **cartographie des actions majeures** de changement attendues. Leur répartition par panier permet de **donner du sens au projet** d'innovation socio-économique.

L'instance **groupe de projet** d'innovation socio-économique s'est construite en 3 sous-groupes. L'instance décisionnelle, le groupe **restreint** était composé du comité de direction. Un groupe **plénier** a été composé à partir de l'ensemble de l'encadrement et du comité de direction. Les différents **groupes de travail**, pilotés par l'encadrement ont été établis en fonction des thématiques de travail. Chaque groupe de travail a impliqué le personnel non hiérarchique dans la recherche de solutions d'amélioration.

Dans cette phase de la recherche-intervention, **11 groupes de travail** ont été constitués chacun autour d'une idée-force (cf. Annexe 16). Chaque groupe de travail était piloté par un membre du groupe plénier et composé d'un mélange de « personnel expert » du sujet traité, d'autres membres de l'encadrement et de personnel sans responsabilité hiérarchique. Au sein des groupes de travail se sont exprimés, explicités et développés des **micro projets** (Savall & Zardet, 1987) qui ont constitué de nouvelles sources d'actions d'innovation (Savall & Zardet, 2007). Ces actions individuelles et collectives ont été par la suite exploitées dans le cadre d'une logique synchronisée. Elles ont données lieu à des formalisations sous forme de **balances économiques** (cf. Annexe 03) prévisionnelles des investissements matériels et incorporels envisagés, ainsi que d'un **planning de mise en œuvre.**

2.2.2.1.e Formations à des outils de management

En parallèle des axes processus de changement et décisions politiques, représentés respectivement par les dispositifs « diagnostic et projet d'innovation socio-économique » et « groupe de pilotage », les membres de l'encadrement ont été formés aux outils de management socio-économique (cf. *supra* 1.3.2.1b). Compte tenu de la taille de l'entreprise, une seule grappe a été constituée, la *grappe A*. Celle-ci était composée des deux directeurs et des 9 managers de l'entreprise D (cf. *supra* Figure 28).

Les membres de l'encadrement ont été formés aux outils du management socio-économique selon deux dispositifs : des séances de formation collectives et des assistances individuelles auprès de chaque personne. Les formations collectives sont appelées **formations-concertations** car elles visent avant tout à encourager le passage à l'acte. Les formations portaient à la fois sur un **outil** et sur les **pratiques managériales** qui lui sont associées. Les assistances individuelles ont servi à assister les managers dans l'élaboration des outils et dans la compréhension des principes vus en précédemment en formation collective. Le combiné **formation-concertation / assistance personnalisée** avait pour objectif de faciliter l'appréhension d'outils de management par les managers, principaux utilisateurs.

Les managers ont été formés sur des outils de management dont certains ont alimenté la phase de diagnostic. Chaque membre de la Direction et de l'encadrement a réalisé un **audit de sa gestion du temps** ainsi que la **grille de compétences** de son service (cf. Annexe 21). Les encadrants ont également été formés sur des outils de déclinaison et de mise en œuvre du projet stratégique de l'entreprise D, à savoir **le tableau de bord de pilotage** et le **plan d'actions prioritaires**. Le détail de chaque outil est présenté dans le Chapitre 1, *supra* 1.3.2.1.b.

2.2.2.1.f Equipe de consultants internes

La recherche-intervention a été **coréalisée avec des membres de l'entreprise**, les ***consultants internes**** ou intervenants internes. Le responsable qualité et la directrice administrative et financière ont été spécifiquement formés lors de sessions dédiées et au cours du processus de recherche-intervention. Ces consultants internes disposaient d'une partie de leur activité dédiée au **relais de l'équipe de recherche-intervention externe**.

2.2.2.2 *Approfondissement (2012-2013)*

La phase suivante de la recherche-intervention correspond à un approfondissement de la méthode utilisée lors de la séquence précédente. Elle a consisté à accompagner la mise en œuvre des projets d'amélioration issus de la phase de projet. Le **fil rouge** de cette recherche-intervention fut l'ouverture progressive sur l'économique dans l'objectif de recycler les coûts cachés en valeur ajoutée pour l'entreprise. Cette phase a mobilisé 3 intervenants-chercheurs (intervenants externes) pour un total de 7 jours passés sur le terrain de recherche. Au niveau des acteurs de l'entreprise, nous comptabilisons environ 45 jours consacrés au processus de changement. Cette phase d'approfondissement a démarré en septembre 2012 et s'est terminée en juillet 2013.

L'objectif de la recherche-intervention consistait à *consolider le bilan des actions prioritaires engagées* lors de la précédente phase. Il s'agissait de *maintenir la dynamique de changement* par le renforcement du *management de proximité*. Un nouvel axe de développement sur le *contrôle de gestion socio-économique* est apparu sous la forme d'un produit objectif. La figure suivante présente les produits-objectifs de la recherche-intervention (2012-2013).

Figure 33 Produits-Objectifs de la recherche-intervention Approfondissement (2012-2013)

2012-2013

2

Contribuer à la valeur ajoutée de nos clients par la maîtrise du management des hommes et des activités – Approfondissement

Consolider le bilan des actions prioritaires (impacts sur les coûts-cachés)

Renforcer la mise en place d'un management de proximité

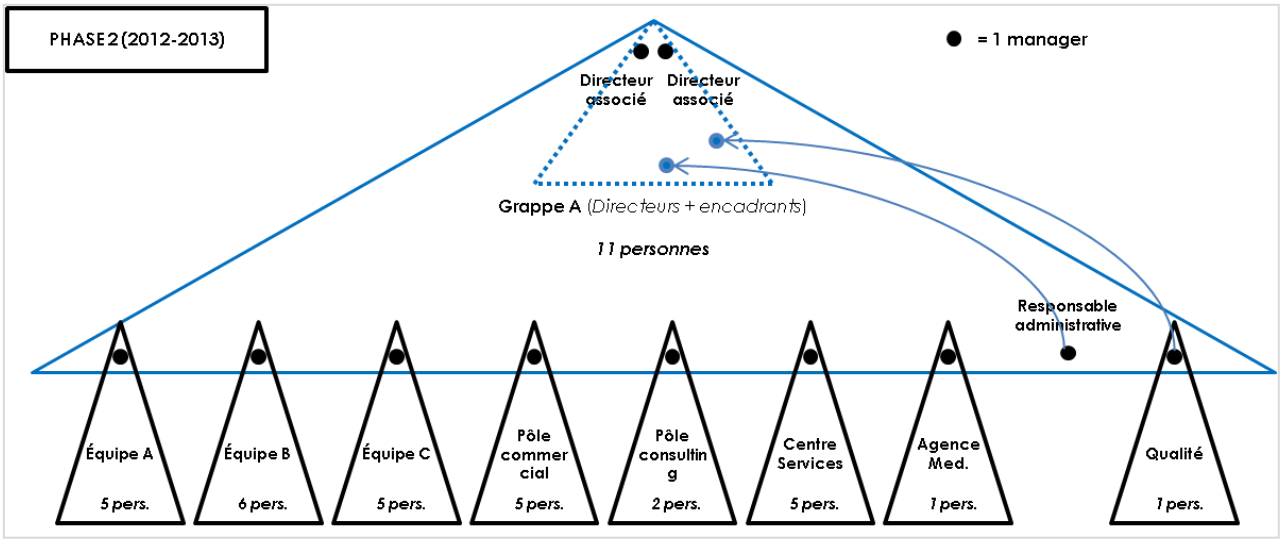
Maintenir la dynamique de la démarche dans la perspective des axes stratégiques : indépendance, pépinière, conseil, territoire

Mise en œuvre du contrôle de gestion socio-économique

Apporter un appui au réseau des intervenants internes

Tous les produits-objectifs (cf. Figure 33) mettent en évidence une volonté d'enracinement dans l'entreprise des méthodes et actions élaborées au cours de la phase précédente. Le rôle des responsables consultants internes a été enrichi car ils participent désormais au groupe de pilotage. La figure suivante modélise de façon graphique la structure hiérarchique en présence au cours de cette phase de la recherche-intervention.

Figure 34 Représentation graphique de la structure hiérarchique en phase 2



2.2.2.2.a Groupe de pilotage de la recherche-intervention

Le groupe de pilotage a été **élargi à la direction administrative** et au **responsable qualité** dans le cadre de leur mission de **consultance interne**. Le but recherché a été d'intégrer la **composante économique** au plus près des décisions.

Le groupe de pilotage s'est vu adjoindre des **prérogatives supplémentaires** à son objectif initial (cf. 2.2.2.1.b). Les dirigeants ont dû piloter, avec l'appui de leurs consultants internes, le **déploiement des contrats d'activités périodiquement négociables** ainsi que la structuration et l'implantation du **contrôle de gestion socio-économique**, notamment en pilotant les heures supplémentaires effectuées.

Cette instance a eu pour principale prérogative de piloter étroitement la **mutation progressive des activités** de l'entreprise D

2.2.2.2.b Séances de formation auprès de la direction et de l'encadrement

Une nouvelle série de formations-concertations a été réalisée auprès de la Direction et des membres de l'encadrement. Ces dernières ont été centrées sur les **3 outils de management** dont l'enjeu est **crucial** en phase de mise en œuvre : le **tableau de bord de pilotage,** le **contrat d'activité périodiquement négociable** et le **plan d'actions prioritaires** (cf. *supra* 1.3.2.1.b). Ces séances de formation ont permis de formaliser, d'élaborer et de **déployer ces outils de management** dans l'ensemble de l'entreprise.

Par ailleurs, les membres du groupe de pilotage (les deux directeurs et les deux responsables consultants internes) ont été également formés de **façon approfondie** pour pouvoir être **relais** du système de management au sein de l'entreprise.

2.2.2.2.c Groupe de pilotage de mise en œuvre de solutions d'amélioration et d'innovation socio-économique

Un groupe de pilotage **thématique** sur la **mise en œuvre des solutions** d'amélioration et d'innovation s'est tenu au cours de cette phase de la recherche-intervention. Ce dernier a également disposé d'un volet centré sur la **mise en place d'un système de contrôle de gestion socio-économique**. Un **plan d'actions prioritaires** (PAP), outil de la mise de pilotage de la mise en œuvre stratégique a été réalisé sur les périmètres direction et encadrement afin de s'assurer que les contenus stratégiques soient articulés au cours de ce groupe de projet.

2.2.2.2.d Audit des Plans d'Actions Prioritaires

Un audit des plans d'actions prioritaires portant à la fois sur la **forme** et sur les **contenus** « stratégiques » de ces outils a été réalisé auprès de la direction et de l'encadrement. Cet audit avait pour objectif d'évaluer **la pertinence de l'articulation** des actions stratégiques en phase de mise en œuvre entre les différents membres de la grappe A. Il a consisté à auditer **11 plans d'actions prioritaires** (cf. Annexe 17).

Cet audit a été **réalisé** selon 86 critères de forme et de fond (cf. Annexe 20) par les **consultants internes** sous le pilotage de l'équipe de recherche-intervention. Il s'agit du **premier dispositif** réalisé par les consultants internes **sans appui terrain** de l'équipe de recherche-intervention.

2.2.2.2.e Pilotage et assistance technique réseau des intervenants internes

De plus en plus d'actions ont été assurées par les consultants internes et donc **moins d'intervention directe** de l'équipe de recherche. Cela a exigé plus de formation et de pilotage de la part de l'équipe de recherche-intervention externe. C'est ce qui explique le **volume d'heures en baisse** par rapport à la phase précédente.

L'entreprise D a structuré une **cellule interne de pilotage du changement**. Les consultants internes ont **capitalisé** progressivement les connaissances de l'entreprise sur son **processus de changement** et ont participé directement à la **négociation** du contenu de la phase suivante.

Au cours de cette phase, la recherche-intervention s'est principalement concentrée sur des **actions auprès de la direction** et des **membres de l'encadrement** (Voyant, Roche & Salmeron, 2014). En outre, un zoom a été effectué sur le **rôle des consultants internes**. La phase d'approfondissement est **riche** sur le plan de la collecte de **matériaux annexes** qui ont alimenté notre recherche à la fois sur les indicateurs de **pilotage** et sur les **plans d'actions prioritaires**.

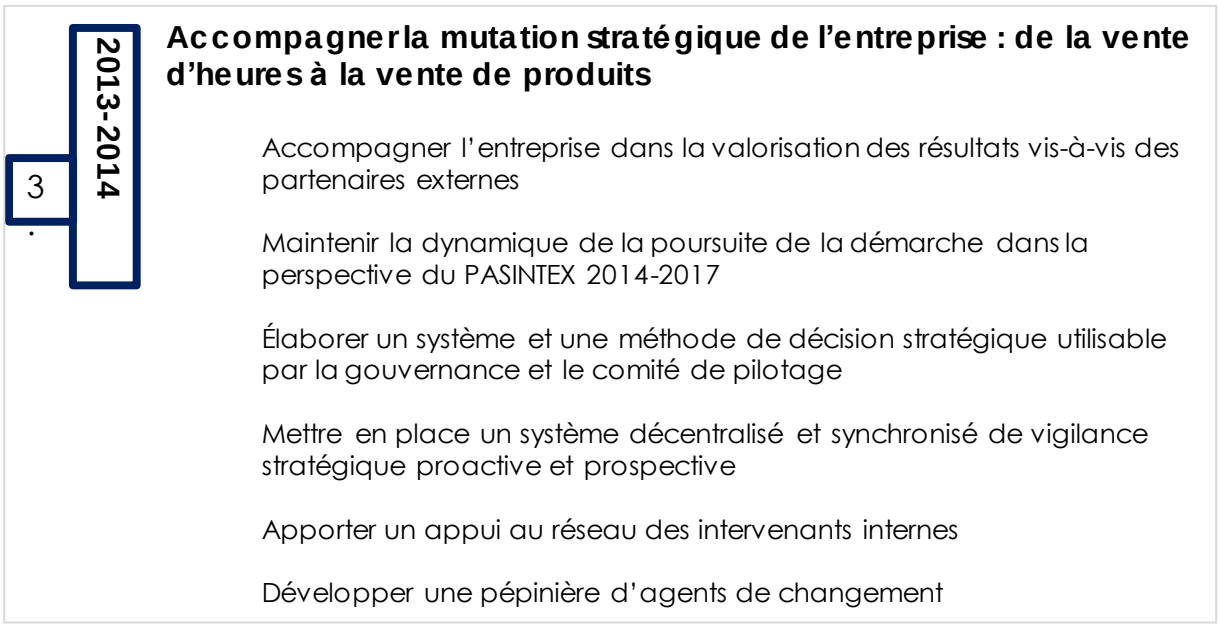
2.2.2.3 *Maintenance (2013-2014)*

La phase de maintenance correspond selon Savall et Zardet (1987) à une étape préparatoire à la **consolidation du système de management**, cela se voit tout particulièrement dans l'entreprise D Cette phase s'ouvre en direction de **l'environnement externe** et intègre de

nouveaux thèmes d'actions. De septembre 2013 à juillet 2014, la recherche-intervention a mobilisé **trois intervenants-chercheurs** pour un volume global de **29 jours** sur le terrain. C'est au cours de cette phase que **nous avons intégré** la recherche-intervention en cours. Au niveau des acteurs de l'entreprise D, ils ont été mobilisés pour un **volume global de 70 jours** toutes personnes confondues.

L'objectif général de cette recherche-intervention a été d'*accompagner la mutation stratégique de l'entreprise* dans son passage *de la vente d'heures à la vente de produits*. Les produits-objectifs de l'intervention ont été formulés selon **deux axes**, l'un ouvert sur l'**externe** avec une **intégration de l'environnement pertinent** de l'entreprise et la structuration d'un **système de vigilance stratégique**. L'autre portait sur une dimension plus **interne** avec le développement d'*une pépinière d'agents de changement* par la **consolidation des compétences** et le **rôle des consultants internes**. La figure suivante présente les produits-objectifs de la recherche-intervention (2013-2014).

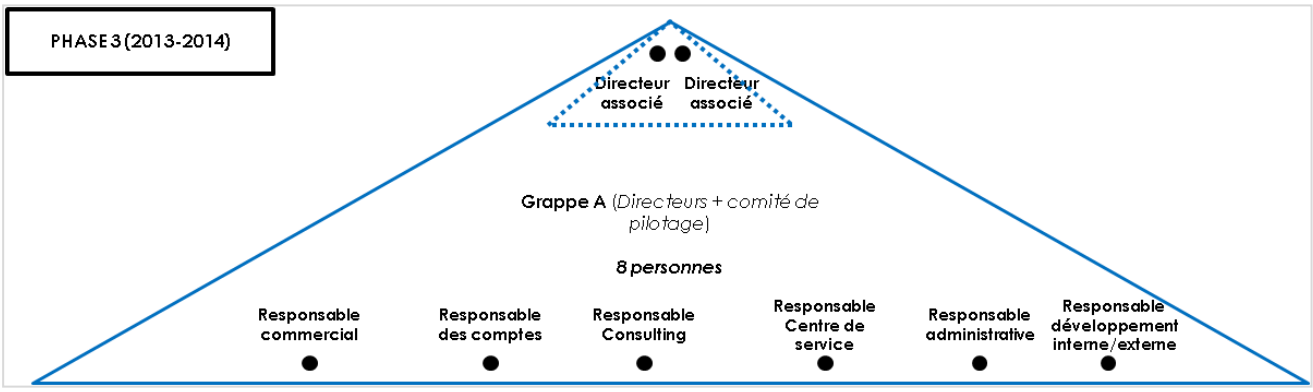
Figure 35 Produits-Objectifs de la recherche-intervention Maintenance (2013-2014)



À la différence entre les phases 1 et 2, le **groupe de pilotage** a été **restreint** aux deux directeurs. D'un point de vue de **l'encadrement**, la grappe A s'est vue recentrée autour de **6 encadrants** contre 9 lors des phases précédentes. Cette nouvelle équipe a été nommée **comité de pilotage**. Cela s'explique par le départ du directeur de l'agence M.[18] et le regroupement des équipes A, B et C sous la responsabilité d'un Responsable des Comptes Clients. La figure suivante représente graphiquement la structure hiérarchique en vigueur durant la période de recherche-intervention (2013-2014).

[18] L'agence M. est une agence territoriale de l'entreprise D

Figure 36 Représentation graphique de la structure hiérarchique en phase 3



2.2.2.3.a Groupe de pilotage de la recherche

Le **groupe de pilotage** était depuis la phase précédente composé des deux directeurs et des responsables consultants internes. Au cours de cette recherche-intervention, les deux responsables consultants internes ont continué à participer au groupe de pilotage mais plus en tant que **membres permanents**. À certains **moments-clés** de la recherche-intervention, les séances de groupe de pilotage se sont déroulées **à l'extérieur** de l'entreprise D

2.2.2.3.b Formation du Comité de pilotage

Au cours de la phase précédente, les deux dirigeants de l'entreprise D ont fait évoluer leur équipe d'encadrement. Cette dernière a été recentrée autour de 6 encadrants qui forme désormais le **comité de pilotage.** Il s'agit d'une instance stratégique permanente de l'entreprise D qui équivaut à un **comité de direction**. Cette instance a un rôle établi : le pilotage de la stratégie de l'entreprise.

Les membres du comité de pilotage ont été formés sur l'**analyse et l'instrumentation stratégiques** ainsi que sur l'intégration simultanée des outils de management. L'objectif a été d'amorcer un diagnostic des pratiques de vigilance stratégique de l'entreprise et d'engager une réflexion sur l'évolution de ses produits.

2.2.2.3.c Diagnostic de vigilance stratégique

Un **diagnostic de vigilance stratégique** portant sur les pratiques de veille de l'entreprise D a été réalisé par l'équipe de recherche-intervention. L'objectif était de mettre à jour les dysfonctionnements et les bonnes pratiques relatifs à la **veille** sur les **produits**, les **marchés**, les **technologies**, l'**organisation**, le **potentiel humain** et le **système transversal** de vigilance stratégique. Huit entretiens semi-directifs individuels ont été conduits auprès des membres du comité de pilotage, ainsi que huit autres auprès des membres de l'encadrement et des experts sur la base d'une nomenclature des **points de vigilance stratégique** (Annexe 04). Ces **16 entretiens** ont été par la suite exploités grâce au système expert SEGESE « veille stratégique » qui a permis de classer les phrases-témoins dans les thèmes de veille stratégique. Au total, près de 190 points de vigilance recensés par les acteurs ont été répartis dans les 6 thèmes.

Le **résultat de ce diagnostic** a été présenté aux personnes interviewées, dans le même *modus operandi* que le diagnostic socio-économique. Cet **effet-miroir** a permis de mettre en évidence les **forces**, les **faiblesses**, les **menaces** et **opportunités** vis-à-vis des **pratiques de vigilance stratégique**.

Un **avis d'expert** a par la suite été effectué et présenté par les intervenants. Celui-ci a été structuré selon trois volets. Le premier consistait à mettre en évidence les **réalisations marquantes**, c'est-à-dire les **points forts** et les pratiques de vigilance stratégique. Le second volet consistait à attirer le regard sur les **points à surveiller**, c'est-à-dire les **faiblesses** identifiées par les intervenants autour du processus. Le dernier volet était à vocation prescriptive, il s'agissait d'effectuer des **recommandations** pour la bonne suite de la mise en œuvre d'un **système de vigilance stratégique décentralisé**.

2.2.2.3.d Groupe de projet d'innovation stratégie et prospective

Un **groupe de projet d'innovation thématique** sur la « stratégie et la prospective » a succédé au diagnostic de vigilance stratégique. Le **groupe restreint** était composé des deux directeurs et d'un responsable consultant interne[19]. Le **groupe plénier** était constitué du comité de pilotage. Dans l'intervalle entre les séances, des **groupes de travail** thématiques ont été mis en place chacun piloté par un membre du comité de pilotage dans le but d'alimenter les réflexions du groupe de projet.

Les objectifs de ce groupe de projet d'innovation ont été de préparer des **matrices d'analyse stratégique** et de **mettre en place des vigiles stratégiques** au sein de l'entreprise. Ce groupe de projet thématique a permis d'amorcer la réflexion autour des **ressources stratégiques** de l'entreprise D

[19] L'autre responsable consultant interne était en congé maternité et n'a pas été remplacée durant cette période.

2.2.2.3.e Groupe de projet d'innovation contrôle de gestion socio-économique

La réflexion et le début des travaux engagés dans le cadre du système de contrôle de gestion socio-économique lors de la phase précédente ont abouti d'une part sur la création d'un groupe de projet d'innovation thématique, et d'autre part sur l'acquisition par l'entreprise D d'un progiciel de gestion. L'objectif affiché a été de disposer d'un système de contrôle de gestion socio-économique opérationnel à la fin 2014.

D'un point de vue **managérial**, ce système a consisté à mettre en place **un pilotage des heures d'activités** articulé à une **nomenclature générale des activités** de l'entreprise D dans le but de piloter l'évolution de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables, les **managers** (comité de pilotage et encadrement intermédiaire) se sont vus confiés le pilotage des heures de leurs équipes.

Le groupe **restreint** a été constitué autour des deux directeurs, du responsable de comptes, de la responsable administrative et financière. Le responsable consultant interne a également participé aux séances du groupe restreint. Le groupe **plénier** a été formé autour du comité de pilotage et d'une équipe pilote (cf. Annexe 06). Les objectifs des séances ont été de mettre à jour et interpréter la **CHVACV**, de connecter les PAP à la **démarche budgétaire**, de réaliser des **balances économiques**, d'implanter un **nouvel outil de management : la Fiche d'Activité Polyvalente** qui recense les activités associées à leur volume horaire réalisé et prévisionnel par personne (Ennajem, 2011). L'équipe **consultants internes** a préparé un **manuel de formation** spécifique au contrôle de gestion décentralisé à destination des équipes.

2.2.2.3.f Groupe de projet d'innovation vente en équipe

Lors du diagnostic socio-économique effectué en 2012, le **cloisonnement** entre la **vente** et la **technique** est apparu comme un **point majeur de dysfonctionnement** pour les équipes de l'entreprise D Ce point a évolué pour devenir une thématique à part entière d'un groupe de projet d'innovation. Ainsi le groupe de projet d'innovation **vente en équipe** a pour objectif de faire en sorte que toutes les personnes puissent participer au processus de vente.

Le **groupe restreint** a été composé des deux directeurs, du directeur commercial et d'un ingénieur commercial. Dans le cadre de sa mission de consultant interne, le responsable du développement interne et externe, anciennement responsable qualité, a été convié à certaines séances du groupe restreint. Le **groupe plénier** était composé de l'ensemble du comité de pilotage, de l'encadrement intermédiaire et de quelques experts (cf. Annexe 06). La mission de ce groupe de projet était de **rénover les outils** et **les méthodes commerciales** existantes (devis, contrat, contact, rendez-vous…) ainsi que de progressivement **décentraliser** la fonction **vente**.

2.2.2.3.g Assistances individuelles

Trois séries d'assistances individuelles ont été réalisées durant cette phase de maintenance, chacune auprès d'un **public spécifique**. Des assistances individuelles

thématiques sur le **prise de décision stratégique** ont été effectuées par l'équipe de recherche-intervention auprès des **deux directeurs** de l'entreprise D Des assistances thématiques sur les méthodes, outils et **conduite du changement** ont été réalisées auprès des **responsables consultants internes**. Auprès des membres du **comité de pilotage**, les assistances individuelles se sont orientées sur la conduite et la **mise en œuvre des projets**.

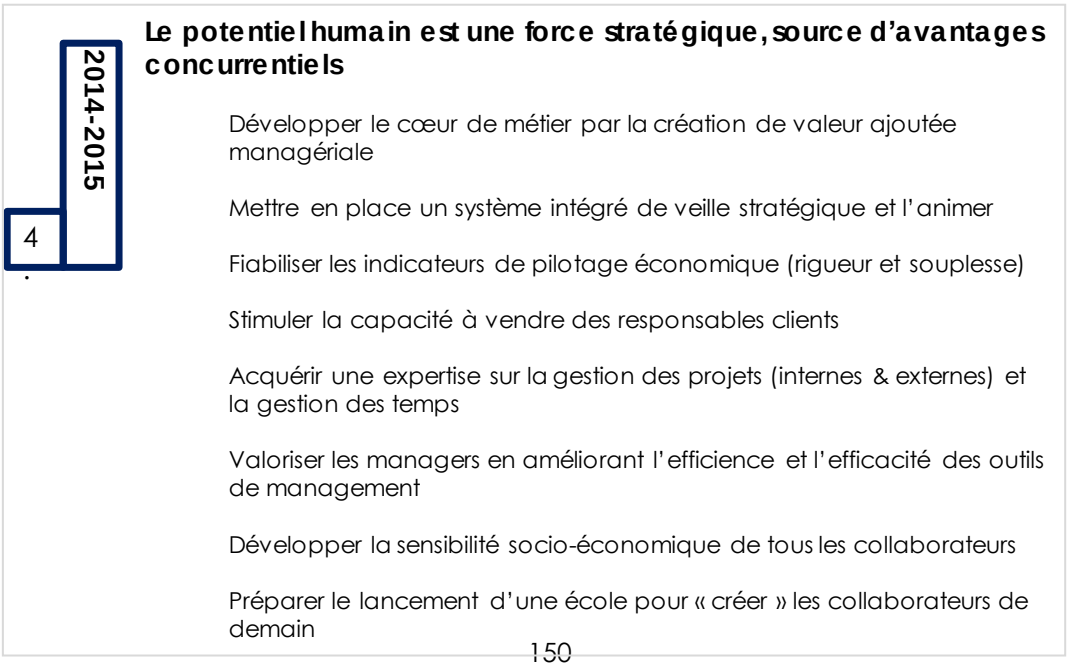
2.2.2.3.h Pilotage et assistance technique des consultants internes

L'équipe de recherche-intervention et les **consultants internes** se rencontraient mensuellement pour faire le point sur l'aspect **opérationnel** de la conduite du **processus de changement**. Ce dispositif avait pour objectifs de préparer l'enracinement des **pratiques liées au changement** et de diffuser les **méthodes de pilotage de projet**.

2.2.2.4 *Consolidation (2014-2015)*

La phase de **consolidation** correspond à la **quatrième phase de recherche-intervention** qui s'est déroulée au sein de l'entreprise D de septembre 2014 à décembre 2015. Il s'agit de la phase de recherche la plus longue. Elle a consisté à **consolider le système de management** de l'entreprise D Ceci s'est traduit par une **augmentation du nombre de produits-objectifs** (8 contre 4 en 2011). Cette recherche-intervention s'est recentrée sur le **périmètre interne** de l'entreprise et sur la **stimulation du potentiel humain**. Elle a mobilisé trois membres de l'équipe de recherche pour un volume global de **51 jours** de présence sur le terrain. Du côté de l'entreprise D, les volumes horaires engagés dans le processus de recherche-intervention ont représenté **102 jours**. Lors de la phase de négociation, les dirigeants de l'entreprise D ont formulé leur souhait de développer leur **avantage concurrentiel**. Pour cela ils ont décidé d'agir sur la ressource stratégique que constitue le **potentiel humain**. L'ensemble des produits-objectifs (*voir* Figure 37) s'appuient sur cette ressource et son développement.

Figure 37 Produits-Objectifs de la recherche-intervention Consolidation (2014-2015)



La quatrième phase de la recherche-intervention a mobilisé **un plus grand périmètre** que la précédente. En effet, le nombre de produits-objectifs ainsi que leur nature a permis de mettre en avant la **contribution des consultants internes** dans la démultiplication des actions de changement. Au cours cette phase, les groupes de projets thématiques « stratégie et prospective », « contrôle de gestion socio-économique » et « vente en équipe » ont été maintenus. Les formations ont concerné **deux grappes**, le **comité de pilotage** et une nouvelle **grappe d'encadrement**. Un **troisième effet-miroir** a été construit cette fois-ci à partir des **améliorations constatées** au cours du processus de changement. La figure suivante représente l'état de la structure hiérarchique en vigueur lors de cette phase de consolidation.

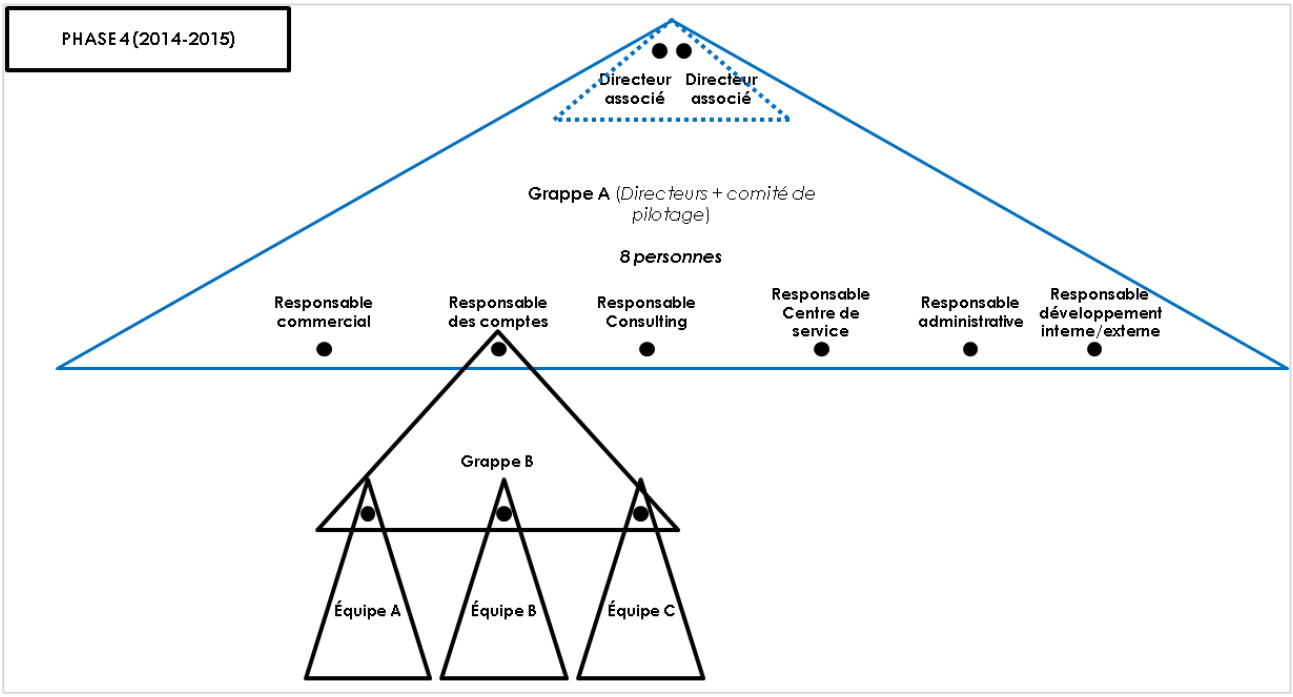


Figure 38 Représentation graphique de la structure hiérarchique 2014-2015

2.2.2.4.a Groupe de projet « produits innovants »

Ce nouveau groupe de projet thématique portait sur **l'innovation produit**. Il avait pour mission d'assurer la **compatibilité** des produits **cœur de métier** de l'entreprise lors des développements de **nouveaux produits**. Par ailleurs, les membres du groupe de projet assuraient le **pilotage** du **déploiement** et de la **mise en œuvre** d'une nouvelle configuration de produit, le **produit/service**.

Ce groupe de projet était constitué des deux directeurs et des responsables consultants internes. Des **groupes de travail** thématiques internes ont été lancés sous le pilotage des dirigeants dans le but de développer des produits innovants. Cette **mise en œuvre** progressive

et expérimentale a fait l'objet d'une formalisation stratégique par un **plan d'actions stratégiques internes et externes** (cf. *supra* 1.3.2.1.b) dédié à l'**innovation** (cf. Annexe 24).

2.2.2.4.b Groupe de projet d'innovation « stratégie et prospective »

Le groupe de projet d'innovation stratégie et prospective a été maintenu dans cette phase de la recherche-intervention. Son contenu s'est opérationnalisé pour s'orienter sur la mise **en œuvre** des décisions prises lors de la séquence précédente. Sa mission a été de piloter le développement **homogénéisé** des équipes territoriales (A, B et C) expérimentées lors des séquences précédentes. Sa composition a peu évolué (cf. Annexe 06).

2.2.2.4.c Groupe de projet d'innovation « contrôle de gestion socio-économique »

Le groupe de projet d'innovation thématique « contrôle de gestion » s'est également poursuivi durant cette phase. Les grands axes de travail ont été orientés sur la **régulation** des problèmes managériaux liés à l'**ERP** installé en 2014 et sur les **pratiques de contrôle de gestion** des équipes.

L'objectif annoncé de ce groupe de projet était d'aboutir sur une **clôture mensuelle** fiable des **comptes clients** selon des indicateurs de production **réalisée** et **prévisionnelle**. Un travail autour du processus de fabrication d'**indicateurs qualimétriques** a été engagé. Sa composition a été élargie aux **encadrants des autres équipes** pour mettre en évidence les enjeux de la **consolidation** et des **arbitrages**.

2.2.2.4.d Groupe de projet d'innovation « vente en équipe »

Le groupe de projet d'innovation thématique « vente en équipe » a également été maintenu dans cette phase. Au cours de la recherche-intervention, les acteurs se sont consacrés au **développement d'outils et de techniques opérationnelles** de suivi d'indicateurs de **pilotage commercial**.

La mission confiée au groupe de projet était d'aboutir à *une clôture mensuelle commerciale fiable (réussites, négociations, échecs)* et également *d'accompagner les responsables des clients dans les pratiques de management*. La composition du groupe de projet a évolué pour intégrer des experts et des RSI (cf. Annexe 06). Entre chaque séance, des groupes de travail ont approfondi les **problématiques** issues du **management des ventes** et de l'**intégration** des **commerciaux** dans les **équipes techniques**.

2.2.2.4.e Formation de l'équipe de direction et de l'encadrement

Des séries de **formations collectives** et d'**assistances individuelles** ont été réalisées auprès du **comité de pilotage** sur les thématiques des **méthodes de travail**, de la **négociation**, du développement de **l'énergie de changement**. Ces formations portaient sur la stimulation du **potentiel humain** et sur les **dispositifs** de communication-coordination-concertation.

Une nouvelle grappe (B) a été constituée avec les managers **non présents** au comité de pilotage. Il s'agissait de **démultiplier** *via* les **consultants internes** les formations effectuées auprès de la grappe A. L'objectif de ce dispositif de formation collective accompagnée de formations individuelles était de renforcer l'**utilisation d'outils de management** et des **pratiques de pilotage** des activités et des hommes.

L'articulation de la formation de la grappe A et de la grappe B a permis de diffuser au plus près des **équipes** les **méthodes de travail et de management** utilisées par le **comité de pilotage**.

2.2.2.4.f Réalisation d'une évaluation socio-économique

Une évaluation des **effets visibles et cachés** de l'action de changement a été réalisée lors de cette recherche-intervention. Il s'agit de la **dernière étape** du cycle d'intervention socio-économique. L'objectif de ce dispositif est de **donner de l'énergie** aux personnes et **assurer la pérennité** des actions engagées. Elle a été réalisée par l'équipe de recherche-intervention et les consultants internes. Ce processus d'évaluation comporte 5 phases : la **collecte d'indicateurs**, l'**expression des améliorations**, l'**évaluation des coûts-performances cachés**, l'**effet-miroir** et **l'avis d'expert.**

L'évaluation socio-économique a débuté par la mise en place d'indicateurs de pilotage des activités et des performances. Parallèlement, **dix entretiens individuels** semi-directifs ont été conduits auprès des membres de la Direction et de l'encadrement**. Trois entretiens collectifs** semi-directifs ont été effectués auprès du personnel. Au total, 24 personnes ont été interrogées sur les améliorations visibles qu'elles ont constatées. La grille d'entretien utilisée a été la **nomenclature des actions d'amélioration** (cf. Annexe 02). Des phrases-témoins d'améliorations ont été extraites puis exploitées à l'aide du système expert SEGESE Évaluation qui nous a permis de les classer en **sept** thèmes. Au total, 169 points d'amélioration ont été recensés puis répartis dans des **idées-clés génériques**.

Des entretiens complémentaires d'1 heure auprès des membres du comité de pilotage, de l'encadrement et de la population expert ont été réalisés afin d'évaluer la **réduction des coûts cachés** et d'identifier les **évolutions de performances visibles**. Les **indicateurs de pilotage** existants ont été audités selon leur **degré de stimulation des personnes et des activités**. L'équipe de recherche-intervention a ensuite réalisé un **avis d'expert** qui mettait en évidence : les réalisations marquantes, les points à surveiller et les recommandations.

Les résultats de l'évaluation ont été présentés à l'ensemble des personnes interrogées. Cet **effet-miroir** a été complété par la présentation devant ces mêmes personnes de l'avis d'expert de l'équipe de recherche-intervention.

2.2.2.5 *Perfectionnement en cours (2015-2016)*

Depuis décembre 2015, **la recherche-intervention se poursuit** au sein de l'entreprise D Nous avons fait le choix de ne pas l'intégrer dans le champ de cette étude. Ce choix s'est

justifié en partie par une **quantité de matériaux** disponibles relativement **faible** et par une évolution des produits-objectifs de la recherche-intervention qui s'**éloigne du cœur** de la problématique de recherche.

S'agissant de matériaux stratégiques **frais et sensibles**, nous faisons le choix de ne pas présenter les produits-objectifs de cette phase. Néanmoins, nous précisons au lecteur qu'il s'agit d'une **action centrée sur la rentabilité financière** par des **assistances individuelles** auprès de la **direction**.

2.2.2.6 *Synthèse du processus de recherche-intervention socio-économique*

La recherche-intervention longitudinale effectuée en équipe au sein de l'entreprise D a représenté un volume total d'environ **3 000 heures** consacrées au **processus de changement**. La Figure 39 présente de manière synoptique la répartion des jours consacrés à l'action de changement sur la période 2011 à 2016.

Au cours de cette recherche-intervention longitudinale, nous avons collectés, extraits, co-crées des matériaux de nature **qualimétrique.** Une attention particulière a été apportée à la **temporalité** et aux **espaces** d'interventions. Nous rejoignons Voyant (2005), dans l'importance de l'enchaînement des **rythmes**, des **périodes** et des **dispositifs** d'intervention. Le Tableau 7 présente une synthèse des dispositifs répartis par périodes et par produits-objectifs sur l'ensemble des phases de la recherche-intervention. Il constitue une synthèse synoptique des produits-méthodes employées dans le cadre de la recherche-intervention qui ont alimenté notre **méthodologie** et **processus d'exploitation** des matériaux.

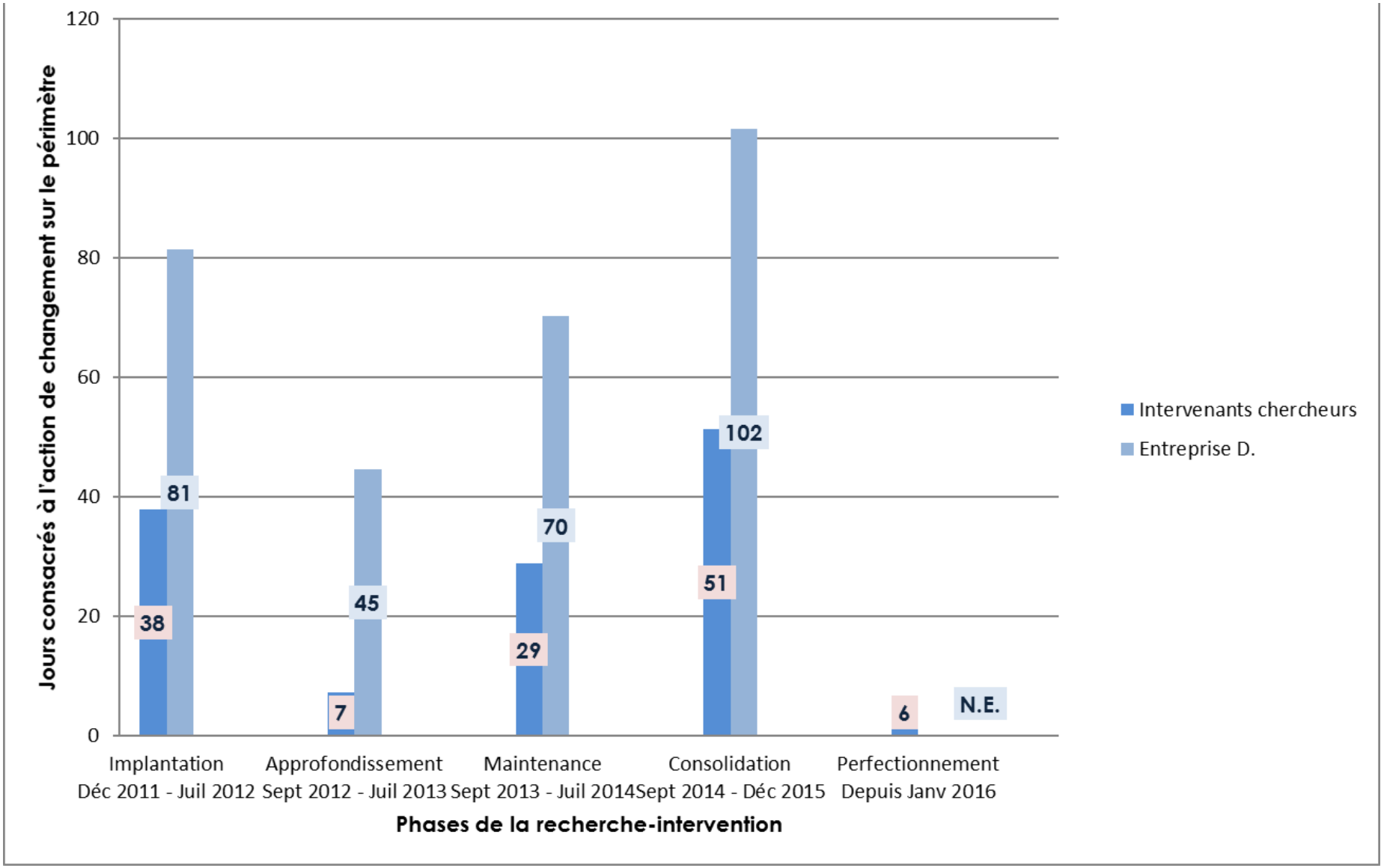


Figure 39 Synthèse des jours consacrés à la recherche-intervention dans l'entreprise

Tableau 7 Synthèse des produits-objectifs de la recherche-intervention par phase

	Convention	Produits-Objectifs	Dispositifs méthodologiques installés
PHASE 1	**Contribuer à la valeur ajoutée de nos clients par la maîtrise du management des hommes et des activités**	Réduire les écarts de vitesse entre l'environnement interne et l'environnement externe	*Groupe de pilotage*
		Maintenir une forte rentabilité et développer notre capacité d'innovation pour répondre à l'évolution rapide des besoins et des exigences des clients	*Diagnostic intégral*
			Groupe de projet intégral
		Accélérer la mise en place d'un management de proximité	*Formation-concertation*
			Assistances personnalisées
PHASE 2	**Contribuer à la valeur ajoutée de nos clients par la maîtrise du management des hommes et des activités – Approfondissement**	Consolider le bilan des actions prioritaires (impacts sur les coûts-cachés)	*Groupe de pilotage*
		Renforcer la mise en place d'un management de proximité	*Formation concertation*
			Assistance personnalisée
			Groupe de pilotage de mise en œuvre
		Maintenir la dynamique de la démarche dans la perspective des axes stratégiques : indépendance, pépinière, conseil, territoire	*Audit des PAP*
		Mise en œuvre du contrôle de gestion socio-économique	
		Apporter un appui au réseau des intervenants internes	*Pilotage et assistance technique réseau des intervenants internes*
PHASE 3	**Accompagner la mutation stratégique de l'entreprise : de la vente d'heures à la vente de produits**	Accompagner l'entreprise dans la valorisation des résultats vis-à-vis des partenaires externes	*Groupe de pilotage*
		Maintenir la dynamique de la poursuite de la démarche dans la perspective du PASINTEX 2014-2017	
		Élaborer un système et une méthode de décision stratégique utilisable par la gouvernance et le comité de pilotage	*Formation-concertation du COPIL*
			Diagnostic de vigilance stratégique
			Groupe de projet stratégie et prospective auprès du COPIL
			Groupe de projet contrôle de gestion socio-économique
			Groupe de projet vente en équipe
			Assistances personnalisées auprès de la gouvernance
			Assistances personnalisées auprès des intervenants internes
		Mettre en place un système décentralisé et synchronisé de vigilance stratégique proactive et prospective	*Assistances personnalisées auprès des membres du COPIL*
		Apporter un appui au réseau des intervenants internes	*Pilotage et assistance technique réseau des intervenants internes + dirigeants*
		Développer une pépinière d'agents de changement	
PHASE 4	**Le potentiel humain est une force stratégique, source d'avantages concurrentiels**	Développer le cœur de métier par la création de valeur ajoutée managériale	*Groupe de projet produits innovants*
		Préparer le lancement d'une école pour « créer » les collaborateurs de demain	
		Mettre en place un système intégré de veille stratégique et l'animer	*Groupe de projet et prospective auprès du COPIL*
		Fiabiliser les indicateurs de pilotage économique (rigueur et souplesse)	*Groupe de projet contrôle de gestion socio-économique*
		Stimuler la capacité à vendre des responsables clients	*Groupe de projet vente en équipe*
		Acquérir une expertise sur la gestion des projets (internes & externes) et la gestion des temps	*Formation concertation équipe de direction et encadrement*
			Assistances personnalisées équipe de direction et encadrement
			Évaluation socio-économique
			Groupe de projet d'évaluation socio-économique
		Valoriser les managers en améliorant l'efficience et l'efficacité des outils de management	*Groupe de projet intervenants internes*
		Développer la sensibilité socio-économique de tous les collaborateurs	*Assistances personnalisées intervenants internes*

Source : Conventions de recherche-intervention

2.3 Méthodologie de collecte et d'exploitation des données

Cette partie décrit la *méthodologie empirique* qui nous a permis de confronter les résultats du terrain à nos hypothèses de recherche exprimées dans l'Introduction. Dans un premier temps nous revenons sur les différents *types de données collectées* et leur nature qui ont constitué les *inputs de notre processus* de validation empirique.

Dans un second temps, nous présentons les *étapes de l'élaboration* d'une *nomenclature composite* support d'une analyse de contenu thématique. Par la suite, nous présentons en détail les différentes étapes qui ont conduit à la création d'une nomenclature des actions d'innovation socio-économique.

Enfin, nous mettons en évidence la méthodologie employée pour qualifier les *actions d'innovations* et leurs dispositifs en fonction de leur *dominante exploitation ou exploration* et ainsi de qualifier le *processus d'innovation socio-économique* de l'entreprise D

2.3.1 Données collectées auprès des acteurs au cours de la recherche-intervention

Cette sous-partie présente de manière synthétique les **différents inputs** de notre méthode d'exploitation des matériaux de terrain. Ces derniers ont été collectés par trois techniques principales : **entretiens, documents, observations** ; et revêtent trois formes : **qualitatives, quantitatives, financières** (Krief & Zardet, 2013). Au cours d'une **recherche-intervention socio-économique**, les informations et matériaux collectés sont **multiformes**. Ainsi, nous les avons détaillés sous deux catégories les **données primaires** et les **données secondaires** en fonction de leur **degré d'utilisation** au cours du **processus d'exploitation** présenté dans les sous-parties suivantes.

2.3.1.1 *Sources primaires de données*

Chaque **dispositif** de la recherche-intervention (cf. *supra* Tableau 7) a donné lieu soit à une **collecte de matériaux**, soit à une **extraction**. Par **collecte** nous entendons la **prise de matériaux sans protocole défini** au préalable, par exemple des prises de notes lors des séances de formation. Les **matériaux extraits** l'ont été par le biais des **guides d'entretien**, par exemple des phrases-témoins issues d'un des trois effets-miroirs.

Cette section présente une **typologie des matériaux** qui ont été obtenus par interaction avec les acteurs du terrain. Ils constituent en cela les **sources primaires** de données que nous avons mobilisées dans le cadre de notre exploitation de matériaux.

2.3.1.1.a Entretiens effectués auprès des acteurs de l'entreprise

Parmi les sources primaires de notre recherche, nous nommes particulièrement appuyés sur les **entretiens effectués auprès des acteurs** de l'entreprise D Nous avons identifié **trois types** d'entretiens : des entretiens semi-directifs, directifs et informel. Chaque type d'entretien a permis d'**extraire des données** de nature qualimétrique qui ont alimenté notre **exploitation des matériaux** du terrain.

Les **entretiens semi-directifs** ont donné lieu à une prise de notes exhaustives. Aucun entretien n'a été enregistré. Ils ont comme **point commun** d'avoir été administrés sur la base d'un **guide d'entretien** et d'avoir alimentés un **effet-miroir**. Les entretiens dits de **diagnostic** ont été effectués de manière **individuelle** auprès des **managers** ou **collective** auprès du **personnel** à partir de la **nomenclature générale des dysfonctionnements** (cf. Annexe 01). Les entretiens dits d'**évaluation** ont été conduits de manière **individuelle** auprès des **managers** et **collective** auprès du **personnel** à partir de la **nomenclature générale des améliorations socio-économiques** (cf. Annexe 02). Dans le cadre du **diagnostic de vigilance stratégique**, des entretiens **individuels** ont été effectués auprès des **managers** et des entretiens **collectifs** auprès d'**experts** de l'entreprise D Chaque entretien a été conduit à partir de la **nomenclature des thèmes de vigilance stratégique** (cf. Annexe 04). Au total, ce sont **47 entretiens** semi-directifs portant sur des **données qualitatives** (phrases-témoins) qui ont été réalisés par l'**équipe de recherche-intervention** et les **consultants internes**.

Des **entretiens directifs** complémentaires ont été effectués auprès des **managers uniquement** dans le cadre de l'**évaluation des coûts cachés** en 2012 et des **coûts performances cachés** en 2015. L'objectif de ces entretiens a été de mettre en évidence les **régulations des dysfonctionnements** en 2012 et 2015. Ces entretiens n'ont pas donné lieu à des prises de notes exhaustives mais ont été effectué sur la base d'un **outil à remplir en séance** avec les acteurs. **Deux outils** ont été utilisés pour extraire les informations qualitatives, quantitatives et financières. Ils ont été **reliés dans le temps** de la recherche-intervention. En effet, la **grille d'évaluation des coûts caché**s (cf. Annexe 07) utilisée lors des entretiens de la phase diagnostic a servi de base à la **grille d'évaluation de la conversion de coûts-performances cachés en valeur ajoutée** employée lors de la phase d'évaluation (cf. Annexe 08). Au total, 33 **entretiens** directifs complémentaires ont été réalisés durant la période 2012-2015 par l'**équipe de recherche-intervention** et les **consultants internes**.

Enfin, des **entretiens informels** tout au long du processus de recherche-intervention longitudinal ont été effectués et ont donné lieu à des **prises de notes complémentaires**. Ces dernières effectuées **uniquement** par l'**équipe de recherche-intervention** ont alimenté par exemple l'avis d'expert des effets-miroirs successifs, en particulier pour l'élaboration du **non-dit** (Krief & Zardet, 2013).

2.3.1.1.b Séances de formation collectives et individuelles

Les différentes séances de formation (collectives ou individuelles) ont constitué un **moment d'échange** particulier où les acteurs se sont exprimés sur les **difficultés** et les **enjeux** que représentent les **outils de** management pour le **pilotage des activités et des hommes.** Au cours de la sous-partie précédente (*voir* 2.2.2) nous avons présenté deux types de dispositifs de formation : la formation collective et l'assistance individuelle. Les **séances de formation collectives** ont donné lieu à **prise de notes** exhaustives. Chaque séance de formation avait pour objectif de stimuler le passage à l'acte des acteurs par la prise de résolutions vis-à-vis du collectif. Une synthèse des résolutions prises en séance a été matérialisée sous la forme d'une **fiche de résolutions**. Celle-ci synthétise les engagements de chaque acteur sur la réalisation d'une ou plusieurs actions à une échéance donnée. **Chaque séance** de formation-concertation collective a donné lieu à une fiche de résolutions. Depuis le démarrage de la recherche-intervention socio-économique, **16 séances** de formation collectives ont été animées par l'équipe de recherche, soit une tous les trois moins environ.

Le dispositif de formation déployé au cours de la recherche-intervention socio-économique comportait parallèlement aux séances de formation collectives des **assistances individuelles** effectuées par l'équipe de recherche auprès des **managers**. L'**outil présenté en séance collective** était abordé de manière **opérationnelle** au cours de séances individuelles. Environ **150 séances individuelles** ont été effectuées au cours de la recherche-intervention socio-économique. Au total, **15 managers** ont été concernés ce qui représente en moyenne **10 assistances individuelles** par personne. Au cours de ces séances, des **prises de notes non exhaustives** ainsi que des **outils de management** ont pu être collectés. **Chaque assistance** personnalisée a abouti à l'élaboration d'une **fiche de résolutions**.

2.3.1.1.c Séances de groupe de projet d'innovation

Les **séances de groupes de projet d'innovation** ont donné lieu à des **prises de notes exhaustives** sur l'**expression des acteurs** au cours du dispositif de changement. Ces derniers se sont exprimés de manière inégale sur les **difficultés** qu'ils ont rencontrées et sur les **réalisations marquantes** réalisées au cours de la période. À l'instar des autres dispositifs déployés dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique, toutes les séances de groupe de travail, plénier et restreint ont abouti à **des fiches de résolutions**. Au cours des séances de groupe de projet, des **documents intermédiaires** (présentations, tableaux, documents internes…) ont été élaborés et ont servi de support. Il s'agit d'une source de matériaux très importante que nous analysons dans la partie 2, au cours des chapitres 3 et 4 afin d'établir des **recommandations managériales** sur la conduite d'un processus d'innovation. Notre recherche est **imprégnée** de ces **dispositifs** et de ces **données**. Au total **37 séances de groupe de projet** se sont tenues au sein de l'entreprise D en présence de l'équipe d'intervenants-chercheurs de décembre 2011 à décembre 2015.

2.3.1.1.d Le planning d'articulation des dispositifs du processus d'innovation socio-économique

Le **planning de la recherche-intervention** (cf. Annexe 22) a également été une source de données primaire pour notre recherche. À partir de la **qualification des dispositifs d'innovation** (cf. *infra* 3.3.2), nous avons procédé à **une phase confirmatoire** de notre **hypothèse centrale**. En effet, c'est à partir de la **composition des dispositifs** (personnes) et de leur **alternance** nous avons établi une **typologie de dispositifs** d'innovations que nous avons mis au regard des caractéristiques liées au **mode de management de l'ambidextrie** dans le processus d'innovation (cf. *supra* 1.2.3.3).

2.3.1.2 *Sources secondaires de données*

Nous avons également utilisé des données **construites et co-construites** avec les acteurs de l'entreprise D Ces dernières sont constituées de **documents récoltés** dans l'entreprise **au cours** du processus de recherche-intervention.

2.3.1.2.a Les outils de managements élaborés avec les acteurs

Les **outils de management** élaborés avec les acteurs sont **tangibles** et **vivants**. Tangibles car les outils du management socio-économique mis en place lors du processus de recherche-intervention **ont été élaborés en partie au cours des séances d'assistance** personnalisée. Vivant est utilisé ici au sens d'évolutif, car ces outils nécessitent des **mises-à-jour régulières** (Savall & Zardet, 1987). Ces outils nous ont aidé à proposer une interprétation quant au **projet d'innovation de l'entreprise D** et également comme **indicateur du niveau d'ambidextrie mobilisé.** Nous avons mobilisé l'**audit de plans d'actions prioritaires** effectué lors de la phase de mise en œuvre en 2013 au cours d'une phase d'exploitation des 11 **plans d'actions prioritaires** (cf. Annexe 17) de la direction et de l'encadrement (cf. *infra* 3.1.2.1.b). Les **grilles de compétences** (cf. Annexe 21) nous ont permis d'identifier l'évolution des activités et des savoir-faire des personnes au cours du temps (cf. *infra* 4.1.2.3.a). Les **indicateurs de pilotage socio-économiques** issus de la phase d'évaluation ainsi que les **contrats d'activité périodiquement négociables** ont été exploités dans le chapitre 4.

2.3.1.2.b Les documents élaborés par l'entreprise D

Des **documents** et **communiqués** de l'entreprise à **destination du grand public** ont été mobilisés afin d'illustrer les grandes étapes de l'évolution des produits de l'entreprise D au cours de la recherche intervention. Ces derniers provenaient de divers documents de communication internes ou externes de l'entreprise.

2.3.2 Élaboration d'une nomenclature composite des besoins et résultats d'action d'innovation

Cette sous-partie présente la phase préparatoire de notre analyse de contenu qui a consisté à établir une nomenclature composite de dysfonctionnements, d'améliorations et de domaines de vigilance stratégique. Nous présentons dans un premier temps le choix d'effectuer ce travail sur base des effets-miroirs successifs réalisés dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique. Dans un second temps, nous détaillons le processus d'harmonisation et de classement des différentes phrases-témoins au sein d'une nomenclature composite.

2.3.2.1 *Analyses de contenu mobilisées : les effets miroirs successifs*

Notre exploitation des matériaux issus du terrain a démarré sur la base des **effets-miroirs** diagnostic socio-économique (2012), diagnostic de vigilance stratégique (2013) et évaluation socio-économique (2015). Nous justifions ce choix par le **niveau d'appropriation de ces états** d'une recherche-intervention socio-économique qui demeure **élevé**. En effet, selon Zardet et Krief (2013) « *l'effet-miroir constitue une analyse de contenu d'entretiens, reposant sur l'expression des acteurs de l'entreprise, qui permet de leur présenter une image de leurs expressions afin d'obtenir une validation, une invalidation, un enrichissement ou un nuancement des résultats » (p. 217).* Ainsi, ces matériaux ont été présentés aux acteurs de l'entreprise D au sein des différents dispositifs de la recherche-intervention et **reconnus par eux**. Il s'agit d'une base de travail qui restitue l'expression du « **dit » des acteurs.**

2.3.2.2 *Choix d'une nomenclature composite comme phase préparatoire d'une analyse de contenu thématique*

Tout l'enjeu de l'exploitation des données issues du terrain a été dans un premier temps de les **regrouper dans une nomenclature unique** qui s'est construite par **itérations successives**. Nous présentons dans cette section la première phase qui a consisté à **qualifier les différentes données** pour les faire cohabiter au sein d'un **ensemble homogène**. Nous présentons dans un premier temps le processus qui nous a permis de faire **côtoyer des phrases-témoins** issus d'entretiens différents, puis dans un second temps la construction d'une n**omenclature composite** des besoins et résultats d'actions d'innovation.

2.3.2.2.a Faire côtoyer des phrases-témoins de teneurs différentes

Les effets-miroirs effectués au cours de la recherche-intervention socio-économique ont été construits sur des **nomenclatures différentes** et dans **un objectif différent**. Nous parlons ici de teneur car la phrase-témoin extraite porte sur différentes natures d'information.

Lors de la phase de diagnostic socio-économique, les acteurs ont été invités à s'exprimer sur les dysfonctionnements, c'est-à-dire les écarts entre l'orthofonctionnement et le

fonctionnement constaté. Dans ce contexte, la phrase-témoin fait état d'un avis ou d'un jugement sur une situation qui devrait être améliorée. Dans le cas de notre recherche, nous considérons la phrase-témoin de dysfonctionnement comme l'expression d'un **besoin d'action d'innovation sur un domaine** particulier. La figure suivante illustre le besoin d'action d'innovation intégré à la phrase-témoin de diagnostic.

Figure 40 Exemple de phrase-témoin issue du diagnostic socio-économique des dysfonctionnements (2012)

Les phrases-témoins issus des entretiens du diagnostic de vigilance stratégique (2013) ont la particularité de mettre en évidence à la fois des dysfonctionnements et des réalisations marquantes. Certaines phrases-témoins mettent en évidence des **points à surveiller** pouvant constituer une **menace à court ou moyen terme sur un des domaines de ressources stratégiques**. D'un autre côté, certaines phrases-témoins relèvent une amélioration à un instant t. Nous les avons qualifiées comme des **traces ou des résultats potentiels d'une action d'innovation passée.** La figure suivante présente deux exemples de phrases-témoins issues du diagnostic de vigilance stratégique.

Figure 41 Exemples de phrases-témoins issues du diagnostic de vigilance stratégique (2013)

En 2015, lors de l'évaluation socio-économique, les acteurs ont été invités à s'exprimer sur les **améliorations** constatées. Les phrases-témoins portent alors sur des améliorations uniquement et donc d'un **résultat potentiel d'une action d'innovation**.

Figure 42 Extrait d'une phrase-témoin de l'évaluation socio-économique (2015)

Cette clarification nous a apparu importante à effectuer dès le **démarrage de l'exploitation** car elle peut dans certains cas constituer un **biais dans l'analyse** dans le sens où des phrases-témoins de diagnostic de vigilance stratégique disposent d'une double connotation : **dysfonctionnement et amélioration.**

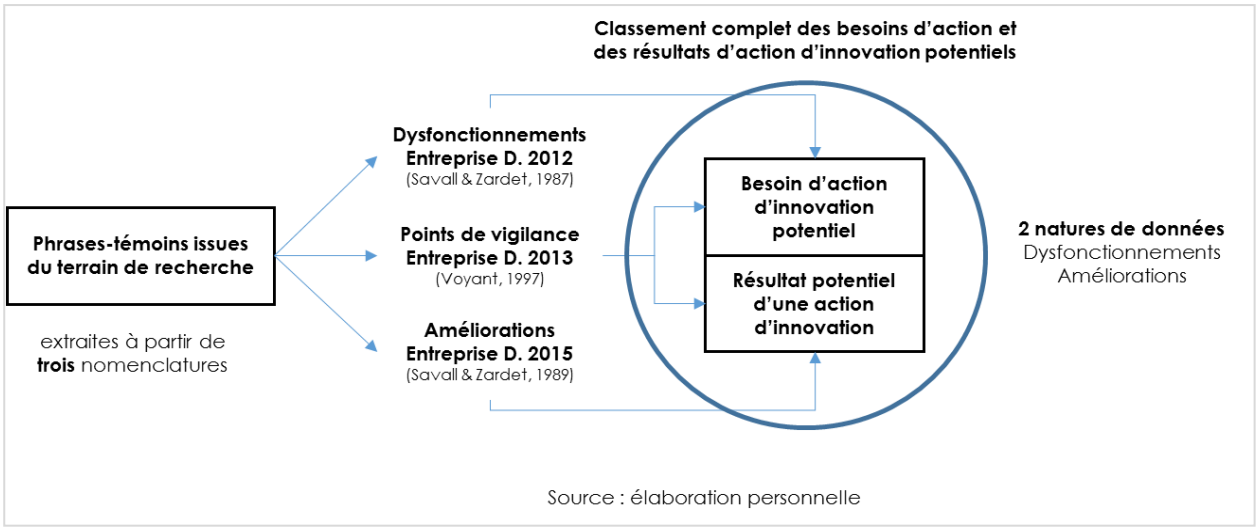
2.3.2.2.b Création d'une version composite de nomenclature des besoins et résultats d'actions d'innovation

Au cours de la séquence précédente, nous avons mis en évidence deux teneurs pour les phrases-témoins, tous effets-miroirs confondus, **un besoin d'action d'innovation** et **le résultat potentiel d'une action d'innovation.** La séquence suivante a consisté d'une part **à harmoniser nos données** en fonction de leur nature (dysfonctionnelle ou amélioration) et également à effectuer un **premier tri** de l'échantillon de phrases-témoins sur lequel nous allions établir notre nomenclature. Le produit de cette séquence est une **nomenclature composite.**

Toutes les phrases-témoins issus des acteurs de l'entreprise D ont été extraites et classées à partir de trois **guides d'entretiens** qui ont pour particularité d'être des **nomenclatures** (cf. Annexes 01, 02, et 04) dont certaines très proches (cf. Annexes 01 et 02). Nous avons regroupé l'ensemble des phrases-témoins au sein d'un **même ensemble** puis procédé à un **premier classement** en **besoins d'actions d'innovation potentiels et résultats potentiels d'actions d'innovation**. La figure 42 suivante illustre graphiquement cette première étape.

Parallèlement, les **trois types de données** ont été harmonisées par des imputations au niveau de sous-thèmes en fonction de la nomenclature des **améliorations socio-économiques** (cf. Annexe 02), et également dans les **domaines de ressources stratégiques** (Annexe 04).

Figure 43 Classement complet des phrases-témoins en besoins et résultats d'action d'innovation potentiels

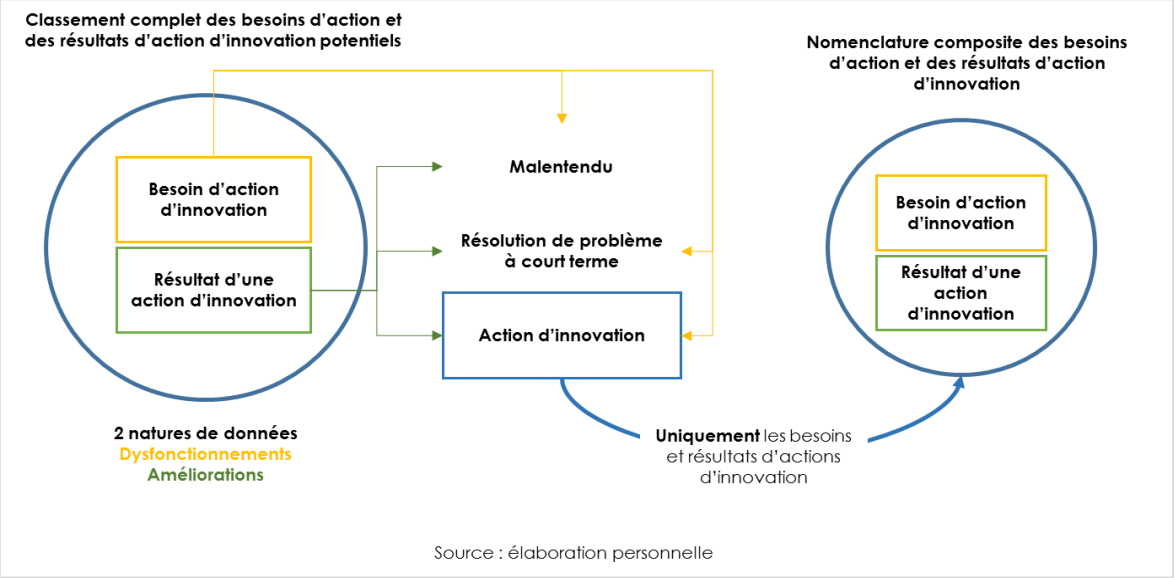


Une fois toutes les données regroupées dans le même tableau, il a fallu éliminer de l'échantillon celles qui ne **relevaient pas du champ de l'action d'innovation**. En effet, certains **besoins ou résultats potentiels** relèvent plutôt d'un **malentendu**, d'une **action immédiate** ou à très court terme ne mobilisant que **peu de ressources** stratégiques ou opérationnelles. La figure suivante présente un exemple de ces phrases-témoins non concernée par une action d'innovation. Cette étape permet de répondre à notre sous-hypothèse 1 (cf. *infra* 0.2.3.1).

Figure 44 Extrait d'une phrase-témoin de diagnostic ne nécessitant pas d'action d'innovation

Cette étape nous a permis d'établir la **base** de notre **nomenclature composite**. À ce stade celle-ci contient des **besoins** d'actions d'innovation et des **résultats** d'actions d'innovation exprimées par les acteurs de l'entreprise D à plusieurs périodes différentes. Pour pouvoir être comparée dans le cadre de notre étude empirique, les données ont dû être complétées et classées de la même manière La figure 45 présente graphiquement le passage à une nomenclature composite des besoins et des résultats d'actions d'innovation.

Figure 45 Nomenclature composite des besoins et des résultats d'action d'innovation



Source : élaboration personnelle

Cette nomenclature est **composite** car elle intègre des données de composition différentes et est **cumulative** dans le sens où les critères se sont construits au fil du temps par **accumulation** de données complémentaires. Cette étape **préparatoire** a été nécessaire afin de disposer d'une base **harmonisée** et **exhaustive** pour l'analyse de contenu suivante.

2.3.3 Analyse de contenu des phrases-témoins pour établir une nomenclature thématique des actions d'innovation socio-économiques

Cette sous-partie détaille les étapes de construction d'une **nomenclature d'actions d'innovation socio-économiques** qui constitue l'un des produits de notre recherche. Elle met en évidence le caractère itératif et les allers et retours qui ont été nécessaires pour l'élaborer.

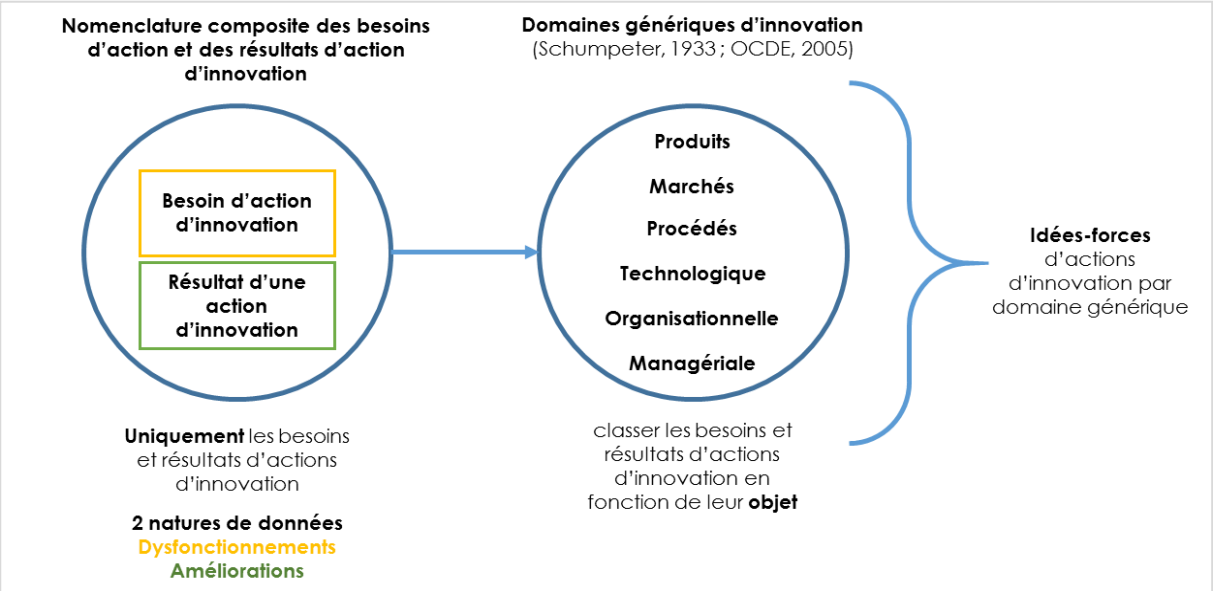
2.3.3.1 *De la littérature vers le terrain (confrontation des données)*

2.3.3.1.a Émergence d'une première nomenclature

La séquence précédente a détaillé la phase préparatoire nécessaire à l'élaboration de notre nomenclature d'exploitation des matériaux terrains. À l'issue de cette dernière un premier classement a été effectué à partir de la littérature sur l'innovation. Celui-ci a consisté à imputer les phrases-témoins en fonction des critères établis par l'OCDE sur les **domaines génériques d'innovation** en 2005 sur base des travaux de l'économiste Schumpeter (1933). Cette typologie classique s'est décomposée en 6 thèmes d'innovation : **produits, procédé, marché, technologie, organisation** et **managériale.**

Chaque phrase-témoin (476 au total) a été **imputée** en fonction de ce sur quoi portait l'innovation. La figure suivante présente graphiquement le passage de l'état précédent de la nomenclature à la répartition par **domaines génériques d'innovation**.

Figure 46 Premier classement de la nomenclature : domaines génériques d'innovation



Source : élaboration personnelle

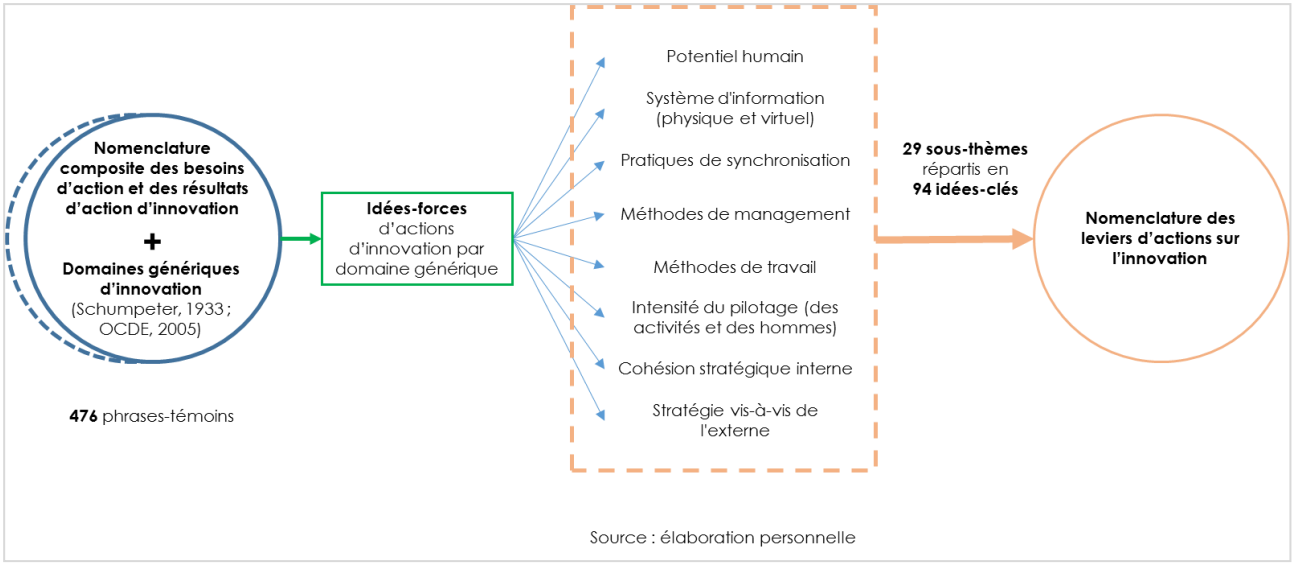
Cette étape nous a permis d'effectuer un tri par domaine d'innovation et ainsi de commencer à formuler des idées-forces par proximité entre les phrases-témoins réparties au sein de mêmes thèmes. Ces idées-forces ont servi de base à l'étape suivante.

2.3.3.1.b Les leviers d'actions sur l'innovation de l'entreprise D

À cette étape nous disposions d'une base qualifiée de 476 phrases-témoins imputées selon 4 nomenclatures : nomenclature générale des dysfonctionnements (cf. Annexe 01), nomenclature des améliorations socio-économiques (Annexe 02), nomenclature des domaines génériques d'innovation (cf. *supra* 2.3.3.1.a).

Des idées-clés ont été élaborées en tenant compte de ces thèmes et sous-thèmes. Elles ont fait émerger des leviers internes mobilisés dans le cadre d'actions d'innovation. Ces idées-clés ont constitué les prémisses des domaines d'actions d'innovation et sont issues du l'expression des acteurs de terrain. Ce classement **orienté objet de l'innovation** a mis en évidence **8 thèmes** qui ont correspondus à **une fusion** entre les différentes étapes précédentes et la littérature. Nous revenons en détail sur ces thèmes et sous-thèmes dans le chapitre 3 (cf. *infra* 3.2.2.1*)*. La figure suivante illustre la création de la nomenclature des leviers d'actions sur l'innovation que nous avons établi à partir des séquences précédentes ?

Figure 47 Création d'une nomenclature des leviers d'actions sur l'innovation de l'entreprise D



Ces thèmes sont des croisements entre la littérature et le terrain. Au sein de cette **nomenclature** intermédiaire, l'objectif recherché a été de représenter les leviers mobilisés par les acteurs. La **nomenclature des leviers internes** a permis de représenter les **thèmes d'actions innovations** évoqués spontanément par les acteurs. Cette dernière comprend **8 thèmes, 29 sous-thèmes** et **94 idées clés** (cf. *infra* 3.2.2.1).

2.3.3.2 *Retour du terrain à la littérature (validation des données)*

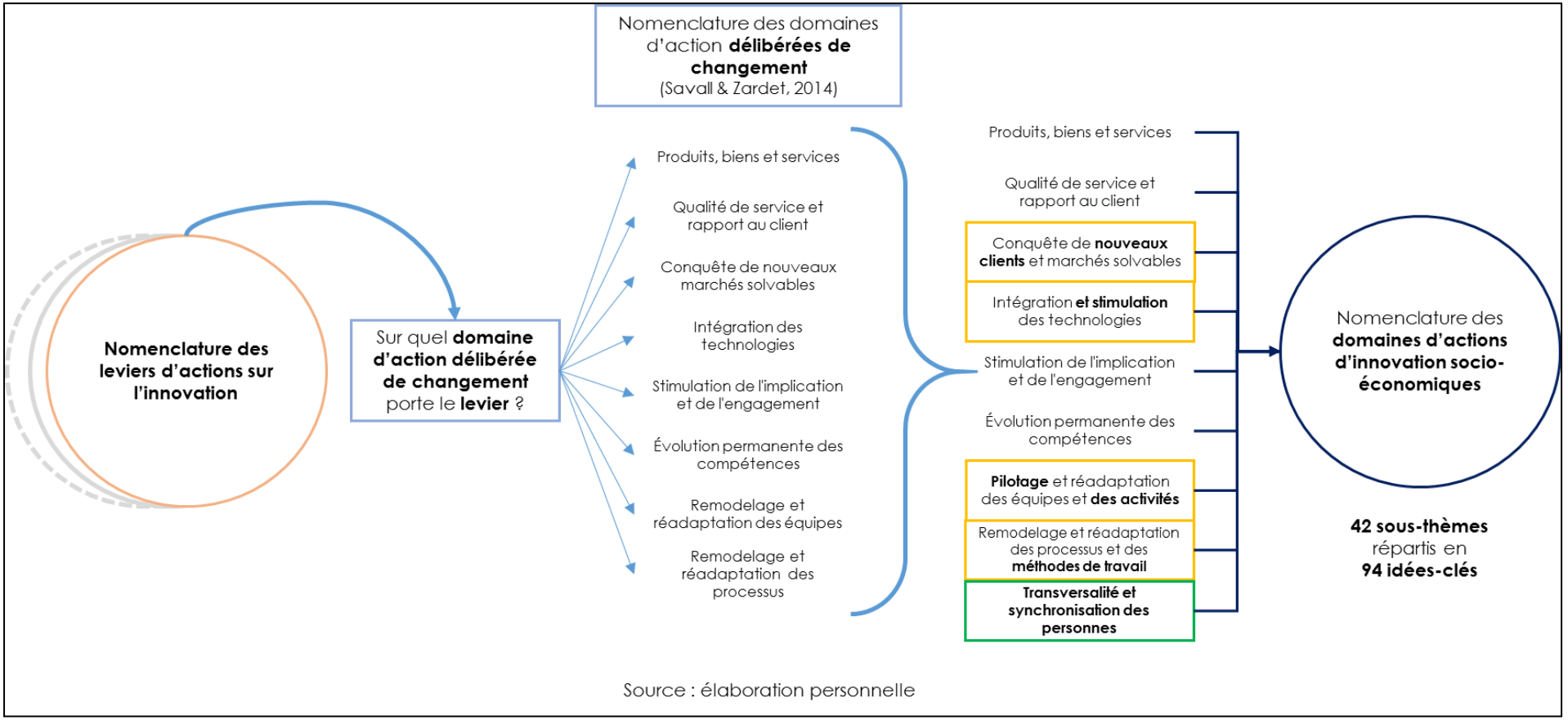
À cette étape nous disposions d'une **nomenclature des leviers d'actions sur l'innovation** qui avait pour caractéristique de mettre en évidence des thèmes d'actions d'innovation. Nous avons ainsi pu comparer cette version **intermédiaire** à une **nomenclature** développée par Savall & Zardet (2014) dans le cadre de leurs travaux sur l'innovation et le processus de changement.

Nous avons ré-imputé l'ensemble des phrases-témoins au sein de la **nomenclature des domaines d'actions délibérées de changement** (Savall & Zardet, 2014) afin d'identifier sur quel domaine d'actions agissait le levier. Cette étape finale a fait émerger les domaines génériques d'actions d'innovation qui agissent sur la performance socio-économique. L'étude détaillée de cette phase est présente dans le chapitre 3 (cf. *infra* 3.2.3*)*. La Figure 48 représente graphiquement la création de la nomenclature des domaines d'actions d'innovation socio-économique que nous proposons.

Ce classement nous a permis d'affiner nos thèmes et nos sous-thèmes. La nomenclature obtenue comporte **9 thèmes, 42 sous-thèmes** et le même nombre d'idées-clés. Cette nomenclature a **mélangé** à la fois la **littérature** et le **terrain** pour mettre en évidence des **domaines d'actions** d'innovation socio-économique.

Les **données** ainsi complétées et classées de manière homogène nous ont permis de passer à la **phase confirmatoire** de **l'hypothèse centrale** (cf. *infra* 2.3.4). Dans le cadre de cette recherche, **l'exploitation des données** du terrain a été **dissociée** de la phase de **collecte**. Au cours du chapitre 3, nous présentons des actions relatives à chaque sous-thème de **cette nomenclature** qui constitue une **base exploratoire** pour l'établissement d'une **typologie des actions d'innovation socio-économiques**.

Figure 48 Création d'une nomenclature des domaines d'actions d'innovation socio-économiques



Source : élaboration personnelle

2.3.4 Détermination du caractère ambidextre du processus d'innovation socio-économique

Cette sous-partie présente la méthodologie que nous avons employée pour valider notre hypothèse centrale. Dans un premier temps, nous présentons les critères qui nous ont permis de discriminer les actions d'innovation socio-économiques regroupées précédemment en deux catégories, exploitation et exploration. Dans un second temps, nous présentons la méthode employée pour mettre en évidence le mode d'ambidextrie employé dans les différents dispositifs du processus d'innovation de l'entreprise D Enfin, nous présentons le cadre méthodologique qui nous a conduit à effectuer des recommandations managériales sur la conduite d'un processus d'innovation socio-économique.

2.3.4.1 *Le critère discriminant de l'action d'innovation : exploitation ou exploration ?*

L'objectif consolidé de toutes les phases précédentes d'exploitation des matériaux du terrain (cf. *supra* 2.3.2 et 2.3.3) a été d'aboutir à une **nomenclature des domaines d'actions d'innovation socio-économiques**. Cette classification homogène et inductive de l'ensemble des besoins d'actions d'innovation et des améliorations recensées par les acteurs au cours du processus de recherche-intervention longitudinal nous a permis d'effectuer une classification de ces actions.

La littérature sur le management des processus d'innovation ambidextres met en évidence une classification des actions d'exploitation et d'exploration à partir de trois thématiques majeures (cf. *supra* 1.3.3.3.c). Ainsi, une **action d'innovation d'exploitation** mobilise des compétences actuelles ou existantes (Chanal & Mothe, 2005) dans le but de réaliser des actions qui améliorent le résultat immédiat de l'entreprise (Savall & Zardet, 1995) dans une logique court-termiste (Volberda, 1996). À l'inverse, **une action d'innovation d'exploration** s'appuie sur de nouvelles compétences dans le but de créer du potentiel dans une logique de long terme. Nous avons alors soumis **chaque phrase-témoin** à ces **trois questions** :

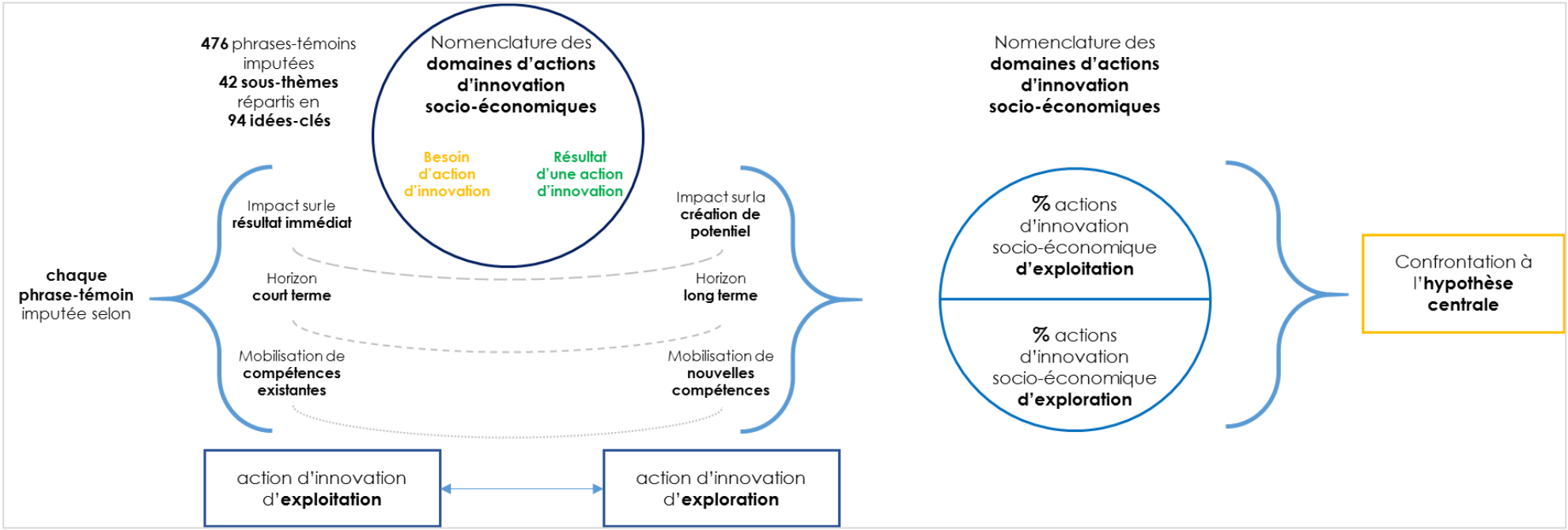
Question 1 : *Le besoin d'action ou l'amélioration exprimé porte-t-il sur le* ***résultat immédiat*** *de l'entreprise ou sur la* ***création de potentiel*** *?*
Question 2 : *Le besoin d'action ou l'amélioration exprimé met-il en évidence un horizon temporel à* ***court*** *ou à* ***long*** *terme ?*
Question 3 : *La réalisation de l'amélioration constatée ou souhaitée mobilise-t-elle des* ***compétences existantes*** *ou au contraire en nécessite-t-elle de* ***nouvelles*** *?*

En fonction du critère apposé à chaque phase-témoin, nous avons défini deux catégories : **des actions d'innovation d'exploitation** et **des actions d'innovation d'exploration**. La figure 49 représente graphiquement le modèle de détermination des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration.

À ce stade, nous avons différencié les résultats d'actions d'innovations des besoins. Ainsi, nous avons mis en évidence les actions d'innovations réalisées sur le périmètre des dispositifs employés lors de la recherche-intervention socio-économique. Ces dernières ont été regroupées par dominante exploitation et exploration afin d'être confrontées à notre hypothèse centrale *via* la sous-hypothèse 2 (cf. *supra* 0.2.3.1).

Sous-hypothèse 2 : Les **actions d'innovation générées** lors du processus d'innovation socio-économique sont de deux natures : **exploitation** et **exploration**.

Figure 49 Détermination des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration

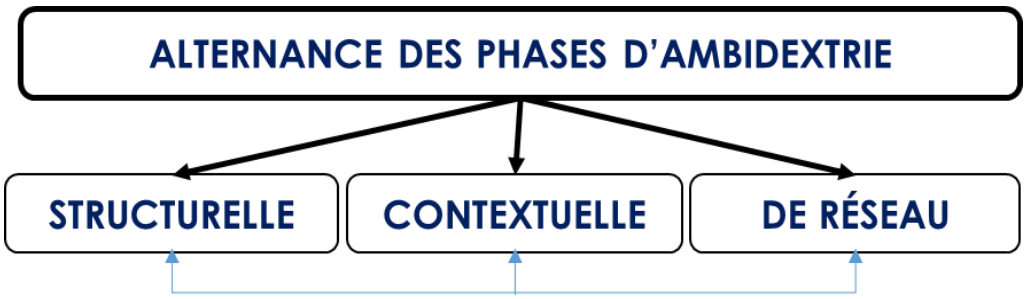


2.3.4.2 *Vers l'identification des moyens employés par l'entreprise D pour déployer son processus d'innovation*

Cette étape a consisté à mettre en évidence les différents dispositifs mobilisés par l'entreprise D au cours de la recherche-intervention longitudinale en fonction de la même classification **exploitation** et **exploration.** Nous avons pour cela étudié les **dispositifs** comme des unités d'imputation.

L'objectif de cette phase a été de confronter les résultats à notre sous-hypothèse 3 (cf. *supra* 0.2.3.2) en **qualifiant les dispositifs mobilisés** au cours de la recherche-intervention en fonction de leur forme structurelle, contextuelle, réseau ou hybride ainsi que leur enchaînement dans le planning général. La figure suivante présente la représentation graphique de la sous-hypothèse 3.

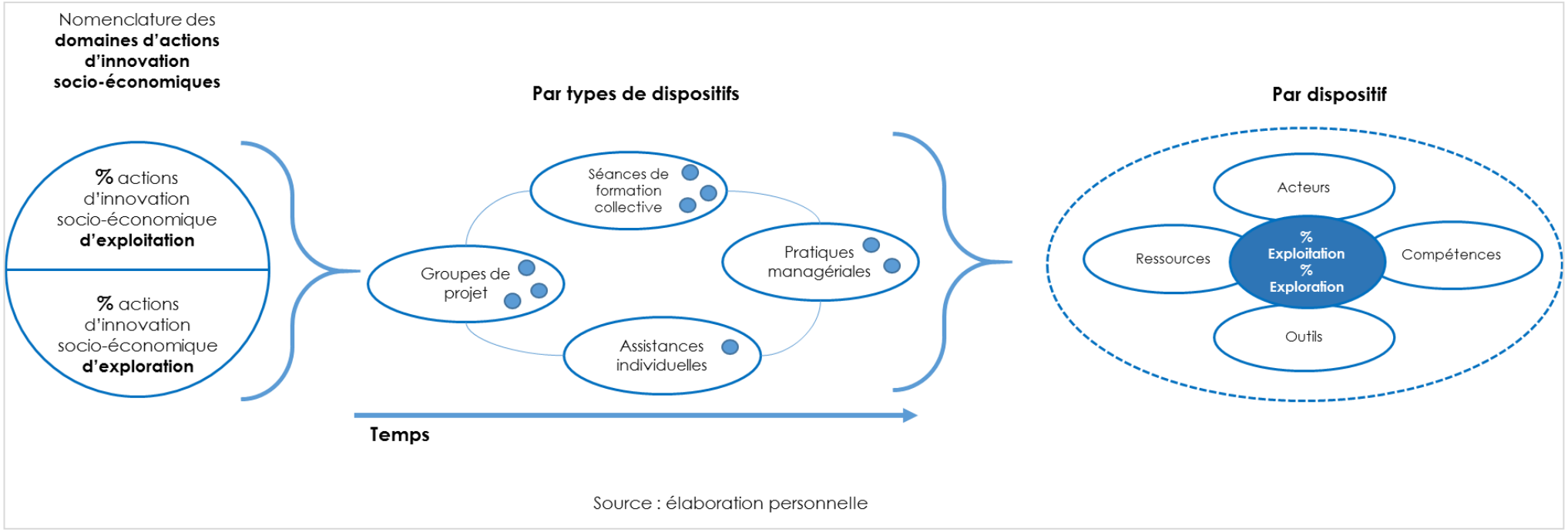
Figure 50 Représentation graphique de la sous-hypothèse 3



Cette étape nous a permis de **rechercher de manière précise** les causes, les développements et les outputs **exploitation / exploration** afin de les **rattacher à un dispositif** identifié selon des principes de **temporalité, d'acteurs**, de **compétences**, de **ressources** et **d'outils**. La figure suivante met en évidence la **contextualisation** d'une action d'innovation par rapport à son dispositif de rattachement.

Les résultats de cette exploitation complémentaire ont été représentés sous formes de **frises chronologiques** qui présentent de manière graphique les **rythmes exploitation** et **exploration**. Dans le cadre de cette phase, les **outils de management** constituent des **indicateurs** du **niveau d'ambidextrie** mobilisé par l'entreprise D au cours de son processus d'innovation.

Figure 51 De la nomenclature des domaines d'action d'innovation socio-économique au dispositif d'innovation



Source : élaboration personnelle

2.3.4.3 *Les leviers managériaux d'intégration de l'ambidextrie du processus d'innovation*

D'un point de vue technique, l'ensemble des étapes méthodologiques précédentes ont consisté à identifier les actions d'innovation d'exploitation et d'exploration perçues par les acteurs. Nous avons ainsi conservé le principe d'efficacité d'une action d'innovation reposant sur sa **diffusion**.

La dernière phase de notre exploitation s'est nourrie de l'ensemble du processus de recherche en identifiant les **pratiques des managers** quant à la **gestion** de **l'exploitation** et de **l'exploration** tout au long du processus d'innovation. Nous avons dès lors formulé des **hypothèses prescriptives** présentées dans le chapitre 4 à travers l'identification 5 variables ou thèmes qui ont mis en évidence les **facteurs d'intégration** de l'ambidextrie au niveau du management des acteurs au cours d'un processus d'innovation. Ces hypothèses prescriptives ont été formulées en recommandations managériales et ont donné lieu à des exploitations complémentaires *ad hoc*.

Conclusion du Chapitre 2

Au cours de ce chapitre nous avons successivement présenté le *cadre conceptuel* ainsi que le *déroulement* de la *recherche-intervention longitudinale* effectuée au sein de *l'entreprise D* Nous présentons enfin les *méthodologies* de *collecte* et d'*exploitation* des *matériaux* issus du terrain qui constituent des *étapes de notre démonstration*. Ces étapes sont présentées de manière détaillée au fil des chapitres 3 et 4 suivants.

La **première partie** du chapitre a consisté à décrire le **cadre conceptuel de la recherche-intervention socio-économique** ainsi que le choix de cette méthodologie. Nous avons présenté brièvement le *cheminement heuristique* qui nous a conduit à effectuer ce *travail de recherche*. En effet, au cours du **processus doctoral**, notre recherche est passée de l'*analyse des situations d'accueil* dans les *organisations à but non lucratif* à la *gestion dialectique de l'exploitation et de l'exploration* dans les processus d'innovation des *entreprises de service*. Nous avons mis en évidence la *contribution du processus de recherche-intervention socio-économique* à l'évolution progressive et structurée de notre *sujet de recherche*. Pour cela, nous avons mis en évidence les **piliers épistémologiques** issus de cette méthodologie qui sous-tendent la structuration de notre réflexion. Au nombre de trois, l'*interactivité cognitive*, l'*intersubjectivité contradictoire* et la *contingence générique* ont alimentés cette recherche s'inscrivant dans le cadre d'un *constructivisme générique*.

Les **caractéristiques de la recherche-intervention socio-économique** que sont le *travail en équipe d'intervenants-chercheurs* effectuant des allers et des retours permanents entre la *déduction* et l'*induction* ont alimenté, via notre *présence sur le terrain* de recherche ce cadre épistémologique et conceptuel. Le *lien très fort* qui lie *notre recherche à l'entreprise* D se matérialise par des *données nombreuses et multiformes*. Pour cela, nous avons mobilisé une méthodologie à la fois *qualitative*, *quantitative* et *financière*. Cette **méthodologie qualimétrique** nous a permis de mettre en évidence et de *contourner* certains *problèmes de qualité* des informations scientifiques constituant des *biais* à la fois *cognitifs* et *méthodologiques*. Une **exploitation approfondie des données** issues du terrain de recherche à travers la méthode de *nomenclature de thèmes et de sous-thèmes* élaborés par induction a justifié notre choix d'une *étude exploratoire* basée sur un *cas unique* étudié de manière *longitudinal*. En l'espèce, le *cas de l'entreprise D* constitue le *début d'une série* et non uniquement un *cas représentatif* de l'ensemble de ses parangons.

La **seconde partie** présente le **cas de l'entreprise D**. Il s'agit d'une *entreprise de services numériques* crée en 2003. D'une taille inférieure à 250 personnes pour un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros, cette entreprise se classe dans la catégorie des *PME*. Le *haut niveau d'intensité concurrentiel* présent sur son secteur a été un choix *déterminant* pour effectuer une recherche sur les pratiques et le pilotage de l'innovation. Nous avons présenté un

bref historique partant de sa création jusqu'au *démarrage* de la **recherche-intervention socio-économique** en décembre 2011.

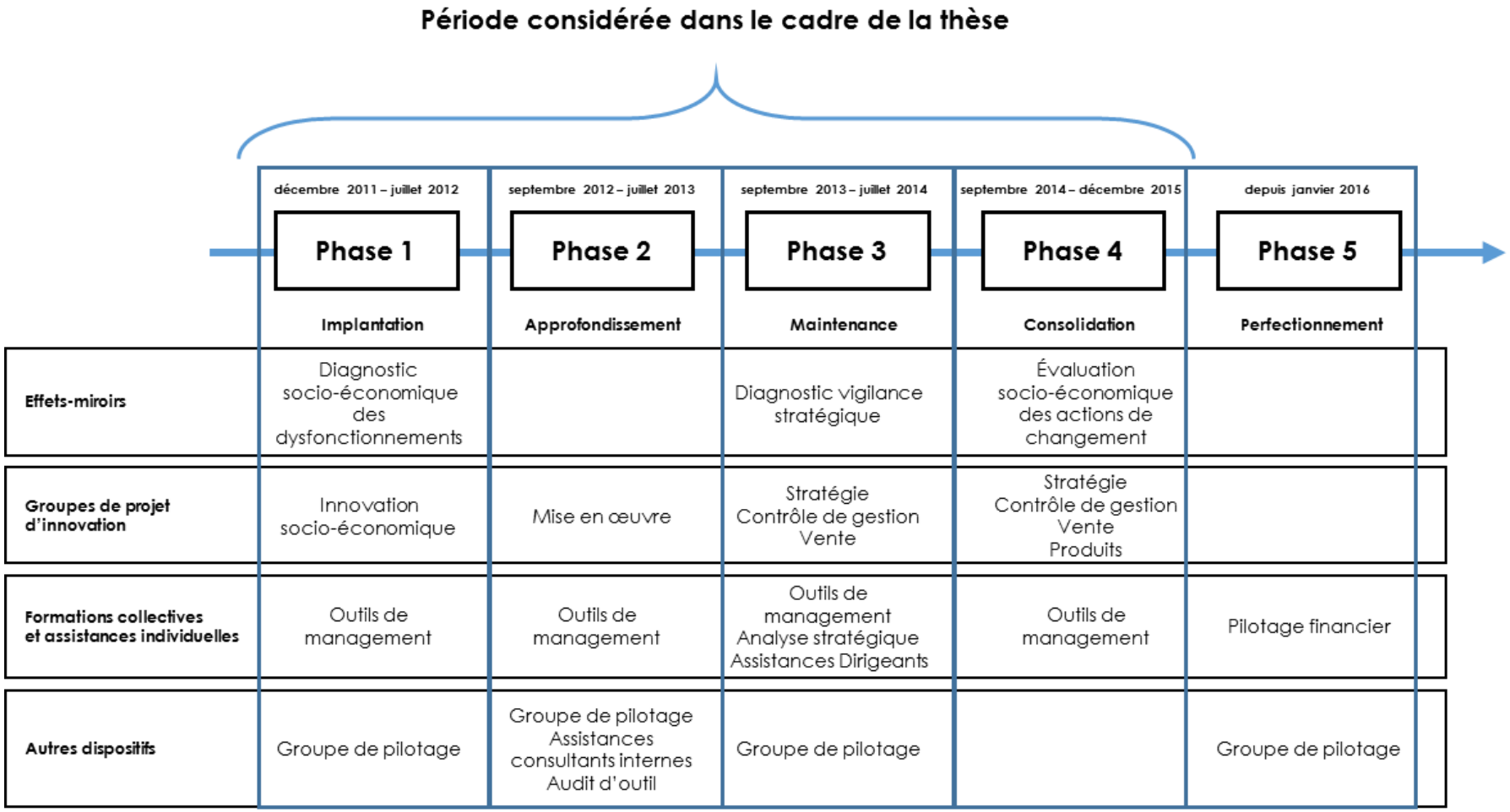
Dans le cadre de cette recherche, nous avons étudié le *processus longitudinal de recherche-intervention* sur une *période de 5 ans* décomposé en cinq phases dont *quatre* ont été mobilisées au cours de cette thèse.

La Figure 52 suivante présente un *panorama général de la recherche-intervention socio-économique* effectuée au sein de l'entreprise D.

Lors de la *première recherche-intervention* (2011-2012), un *diagnostic* socio-économique des *dysfonctionnements* a été réalisé. Ce dernier a abouti à la création d'un *groupe de projet d'innovation socio-économique* dont l'objectif était de trouver des solutions face aux dysfonctionnements identifiés. En 2012-2013, une phase *d'approfondissement* a été enclenchée afin d'accélérer la *mise en œuvre des solutions d'amélioration* et d'innovation socio-économique. En 2013-2014, la *recherche-intervention* s'est ouverte sur l'*environnement externe* de l'entreprise à travers la réalisation d'un *diagnostic* des pratiques liées à la *veille stratégique*. Cette phase de *maintenance* a également permis de mettre en place des *groupes de projet d'innovation thématiques* sur la décentralisation de la *stratégie*, du *contrôle de gestion* et de la *vente*. La phase suivante appelée *consolidation* (2014-2015) a consisté à *l'animation des groupes de projets thématiques* et à la réalisation d'une *évaluation socio-économique* des actions de changements. Au cours de cette partie, nous avons détaillé les *différents dispositifs* qui ont été employés au sein de chaque phase afin de mettre en évidence le *caractère progressif de la structuration d'un processus d'innovation* au sein de l'entreprise D Pour chaque période nous avons mis en évidence les *temps passés* à la fois par l'*équipe de recherche-intervention* et par les *acteurs de l'entreprise*.

La **troisième partie** ce chapitre 2 a consisté à *expliciter* la **méthodologie de collecte et d'exploitation des données issues du terrain**. Pour cela nous avons procédé à la *qualification des différents types de données* extraites et collectées auprès des acteurs de l'entreprise *au cours du processus de recherche-intervention* socio-économique longitudinal. Nous avons identifié *deux types de données* ayant alimentés cette recherche. Les données collectées *directement par interaction* avec les acteurs au cours d'entretiens, de séances de formation, de séances de groupe de projet ont constitué un apport *primaire* à notre processus d'exploitation. Les outils de managements élaborés par les acteurs ainsi que divers documents *créés par l'entreprise* ont constitué un apport *secondaire*. Les données secondaires nous ont permis de formuler des *recommandations managériales* présentées dans le chapitre 4.

Figure 52 Panorama général de la recherche-intervention socio-économique effectuée au sein de l'entreprise D



Source : élaboration personnelle

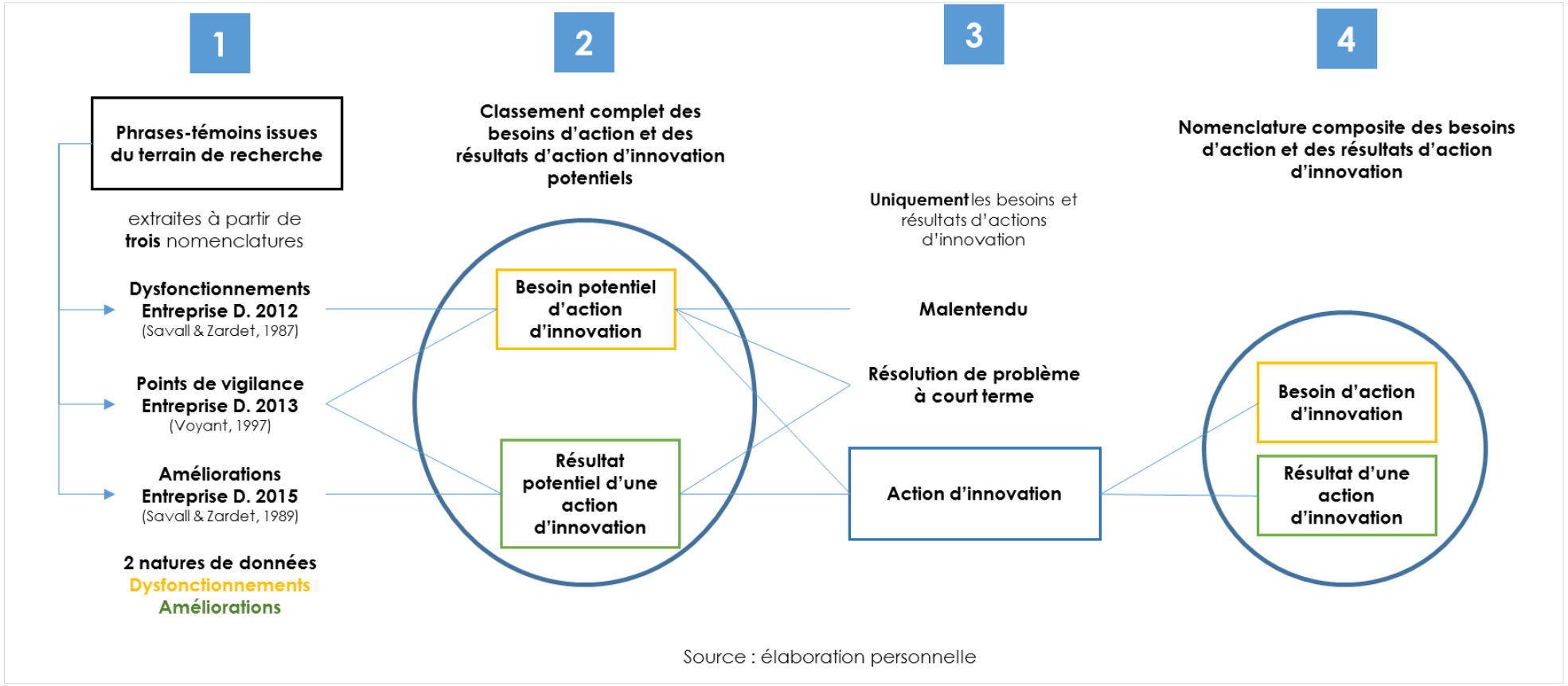
À partir des *effets-miroirs successifs* effectués auprès des acteurs de l'entreprise D à *trois périodes différentes*, nous avons élaboré un *classement préliminaire* de l'ensemble des phrases-témoins au sein d'un *même ensemble*. Tout l'enjeu a été de faire se *côtoyer des phrases* disposant de *teneurs différentes* voire antagonistes, des *dysfonctionnements* et des *améliorations*. Pour cela nous avons procédé à la *création de deux catégories* : les *besoins* **potentiels d'action d'innovation** et les **résultats potentiels d'une action d'innovation**. Ce *classement complet des besoins d'actions et des résultats d'actions d'innovation potentiels* a par la suite été *retraité* afin d'éliminer les *malentendus* et les *dysfonctionnements ne nécessitant pas* à proprement parler d'*actions d'innovation*.

Ce tri a permis de faire émerger une **nomenclature composite des besoins et résultats d'actions d'innovation**s se répartissant en deux catégories. La Figure 53 suivante illustre *schématiquement* la construction de la nomenclature composite des besoins et des résultats d'actions d'innovation.

À partir de la *nomenclature composite des besoins et des résultats d'actions d'innovations*, nous avons réalisé *une analyse de contenu des phrases-témoins* pour établir une *nomenclature thématique des actions d'innovation socio-économiques*. Celle-ci a consisté dans un premier temps, à *partir de la littérature,* par élaborer une nomenclature des *domaines génériques d'innovation* (Schumpeter, 1933 ; OCDE, 2005). Le classement des phrases-témoins dans les différents thèmes nous a conduit à formuler des *idées-forces*. Ces idées-forces par *agrégations sémantiques* ont contribué à l'émergence de *sous-thèmes puis de thèmes* relatifs à la fois à l'*objet de l'innovation*, au *type de ressources stratégiques mobilisées* et au *domaine d'améliorations socio-économiques*.

Les thèmes et sous-thèmes élaborés ont alors définis des *catégories de leviers d'actions internes sur l'innovation*.

Figure 53 Construction de la nomenclature composite des besoins et des résultats d'action d'innovation



Source : élaboration personnelle

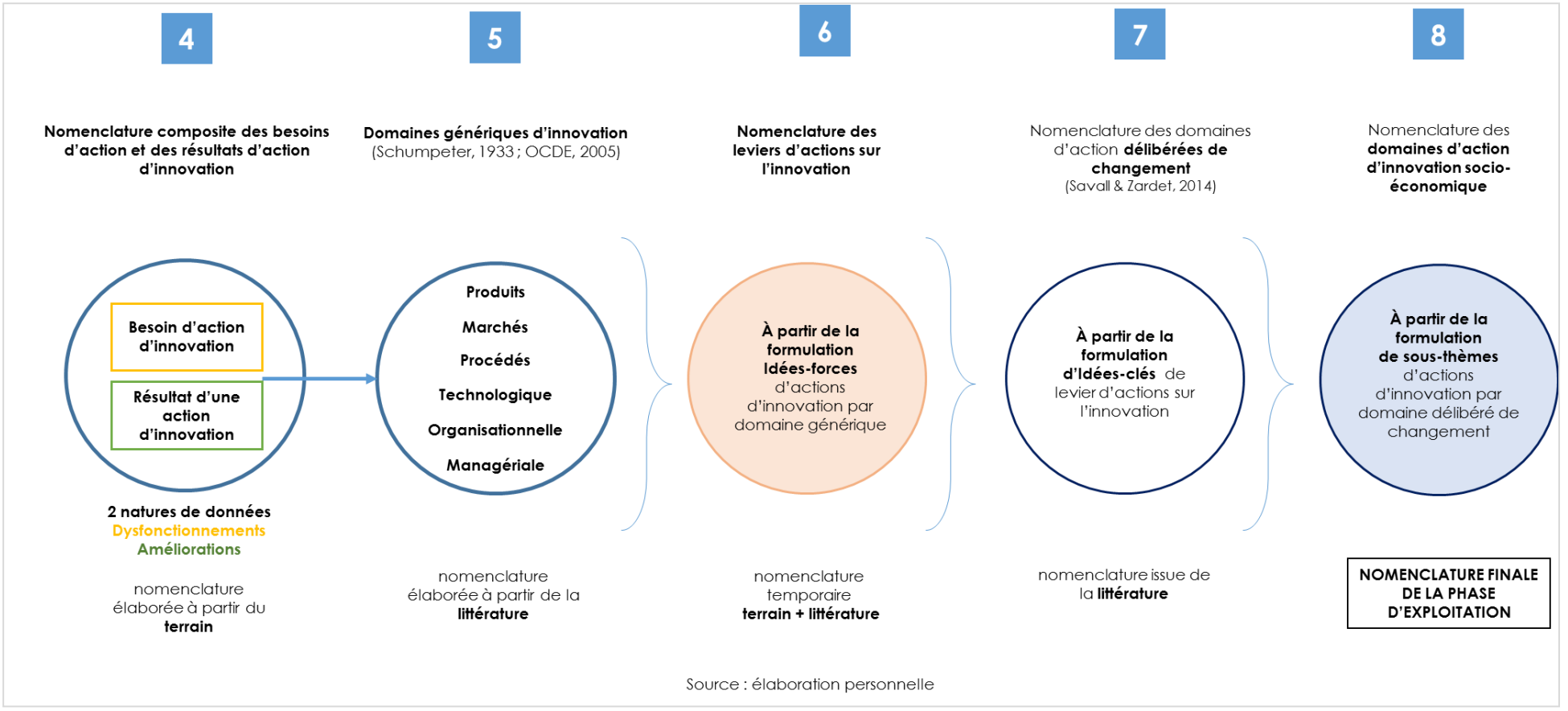
Cette *nomenclature temporaire,* que nous avons qualifié de **nomenclature des leviers d'actions sur l'innovation***,* a par la suite été confrontée à la littérature et en particulier à la *nomenclature des actions délibérées de changement* (Savall & Zardet, 2014). À partir de la formulation d'i*dées-clés* d'*action d'innovation socio-économiques,* nous avons établi la *nomenclature exploratoire* qui nous a permis de classer les besoins et résultats d'actions d'innovations socio-économiques évoqués par les *acteurs* de l'entreprise D La Figure 54 suivante présente les différentes étapes du processus de création de la **nomenclature des domaines d'actions d'innovations socio-économiques**.

La dernière sous-partie présente la méthodologie que nous avons employée pour répondre à notre **problématique de recherche**. Pour cela nous avons cherché à déterminer le **caractère ambidextre du processus d'innovation socio-économique** à la fois par la qualification des actions d'innovation en fonction de leur orientation dominante exploitation ou exploration et également à partir du planning général de la recherche-intervention socio-économique longitudinale. À partir de la *nomenclature des domaines d'actions d'innovations socio-économiques* nous avons isolé uniquement les résultats d'actions d'innovations.

Ces derniers ont été classés à partir de leur impact sur la performance de l'organisation, de leur horizon et des compétences mobilisées. La répartition par catégorie en fonction de l'ensemble des résultats d'actions d'innovation a permis de définir des profils d'actions d'innovations d'exploitation ou d'exploration par domaines.

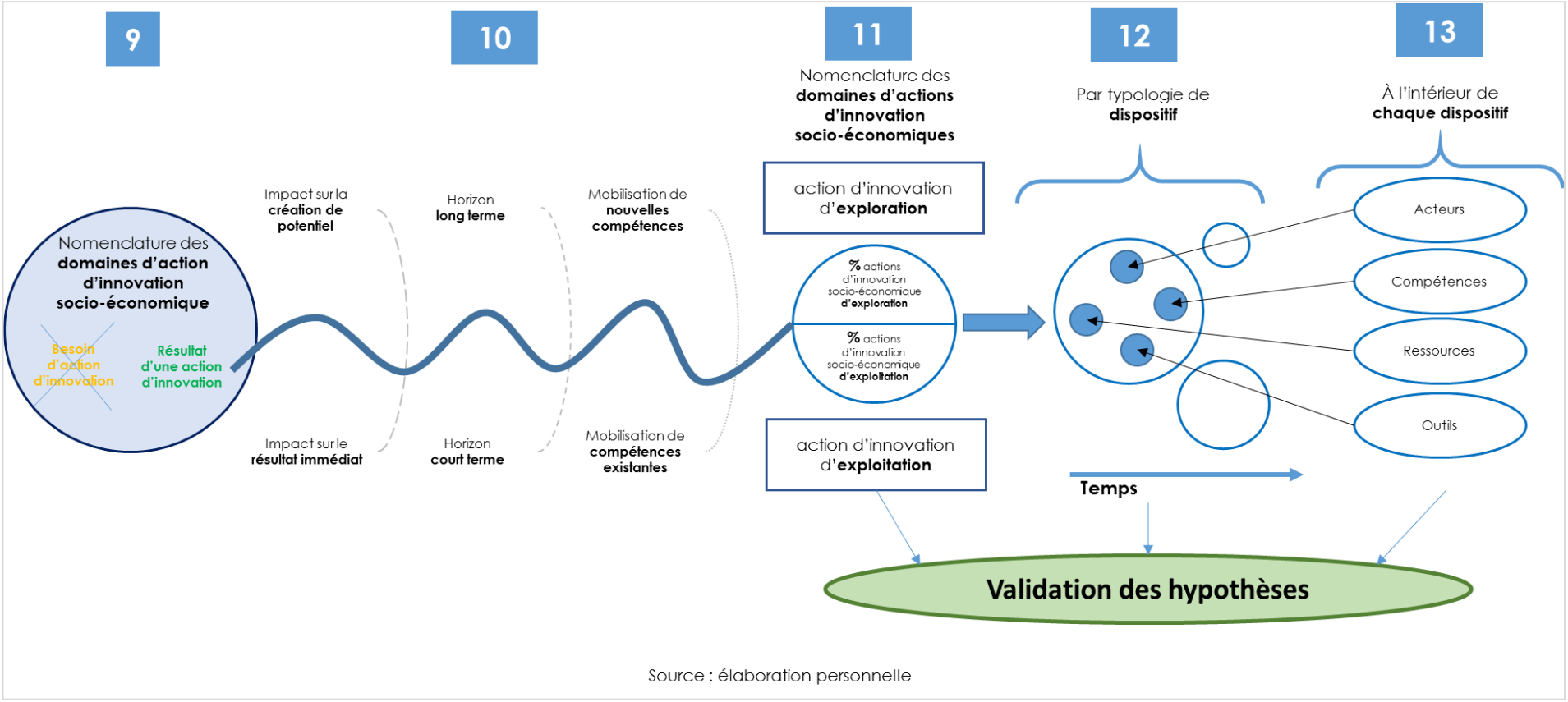
Par la suite nous avons qualifié chaque dispositif de la recherche-intervention selon le même raisonnement. Enfin, nous avons étudié au sein de chaque dispositif la gestion de l'exploitation et de l'exploration selon les acteurs, les compétences, les ressources et les outils utilisés (cf. Figure 55). Ces étapes nous ont permis de répondre et de procéder à la validation des hypothèses présentées dans l'introduction.

Figure 54 Processus de création de la nomenclature des domaines d'actions d'innovations socio-économiques



Source : élaboration personnelle

Figure 55 Processus de validation des hypothèses



Source : élaboration personnelle

Conclusion de la partie 1

La première partie de cette recherche a eu pour objet de définir les cadres théoriques et méthodologiques dans lesquels se sont inscrites nos hypothèses (cf. *supra* 0.2.3). Au fil des chapitres 1 et 2, nous avons positionné notre objet de recherche par rapport à la littérature existante en management des processus d'innovation ambidextres (cf. *supra* 1.3) et également présenté la recherche-intervention socio-économique qui s'est déroulée dans la société de services en ingénierie informatique D. Nous avons également détaillé notre protocole de collecte et de traitement des matériaux issus du terrain de recherche afin de tester les hypothèses de notre modèle. La figure 56 suivante illustre graphiquement les grandes étapes de validation de nos hypothèses.

La revue de la littérature sur le management des processus d'innovation ambidextres nous a permis de mettre en évidence les caractéristiques d'une gestion dialectique de l'exploitation et de l'exploration au sein de ces mêmes processus. À partir de la typologie des innovations incrémentales et radicale (cf. *supra* 1.1.1) nous avons défini les innovations d'exploitation et d'exploration (cf. *supra* 1.1.2) au cœur d'un processus de création de valeur nouvelle ou actuelle. À partir des travaux de Chanal et Mothe (2005), nous avons présenté les caractéristiques de deux types de processus d'innovation, les processus d'innovation d'exploitation et d'exploration (cf. *supra* 1.1.3).

Une revue de la littérature existante dans le domaine des *stratégies d'exploitation et d'exploration* a mis en évidence la nécessité de combiner ces deux logiques de développement stratégique afin d'obtenir un *avantage concurrentiel durable* (cf. *supra* 1.2.1). L'un des auteurs-clés sur le management stratégique de l'innovation, James March (1991) a soulevé la question de la *poursuite simultanée* de ces deux objectifs contradictoires et a formulé cette problématique sous forme d'un *dilemme exploitation-exploration* posé à l'innovateur (cf. *supra* 1.2.2). C'est alors que nous avons identifié un pan de la littérature en management de l'innovation traitant spécifiquement de ce problème. Les organisations qui parviennent à gérer la dialectique entre l'exploitation et l'exploration sont appelées *organisations ambidextres*. L'ambidextrie dans les organisations est définie comme relevant de trois formes *structurelle, contextuelle* et de réseau.

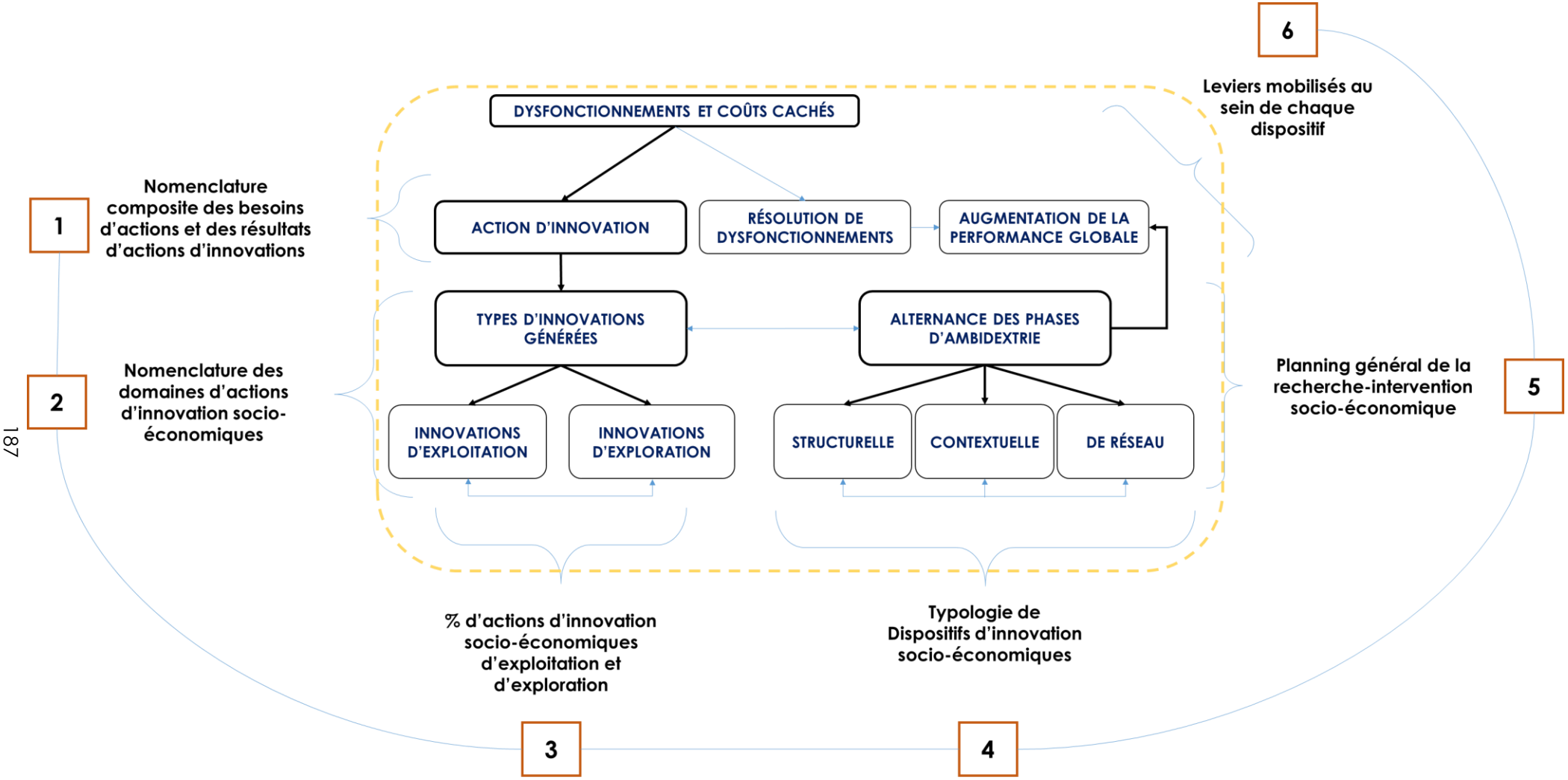
Notre revue de littérature s'est complétée par l'examen d'un courant théorique français qui décrit une *stratégie d'innovation basée sur la mobilisation du potentiel humain d'une organisation* (1.3.1). Élaborée par Henri Savall (1974), la théorie socio-économique vise à démontrer que les dysfonctionnements organisationnels d'une organisation peuvent être en partie convertis en performance par un processus de métamorphose de l'organisation. Ce processus de changement, se fonde sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs autour d'un projet d'innovation socio-économique basé sur le recyclage des coûts cachés des dysfonctionnements en valeur ajoutée. Nous avons ainsi terminé notre revue de littérature sur le processus d'innovation socio-économique (cf. *supra* 1.3.2).

Nous avons choisi d'étudier de manière approfondie le développement d'un processus d'innovation socio-économique réalisé lors d'une *recherche-intervention longitudinale* dans une PME du secteur des services (cf. *supra* 2.1). L'*entreprise D* est une entreprise de services numériques (ESN) dans laquelle une recherche-intervention longitudinale a été conduite sur une durée de 5 ans (cf. *supra 2.2.1)*. Nous avons dans un premier temps présenté les *caractéristiques* du modèle de *recherche-intervention socio-économique* ainsi que notre *positionnement épistémologique* (cf. *supra* 2.1.2). Notre recherche étant très étroitement liée au terrain, nous avons fait le choix d'une approche constructiviste. Cette approche nous permet de mettre en évidence, à travers une *méthodologie qualimétrique*, les différentes étapes de structuration *du processus d'innovation de l'entreprise D* En effet, entre décembre 2011 et décembre 2015, les acteurs ont *structuré leurs pratiques de management de l'innovation* par le concours d'un processus de *changement organisationnel* (cf. *supra* 2.2.2).

C'est à partir des données et matériaux collectés tous au long de cette recherche-intervention longitudinale (cf. *supra* 2.3.1) que nous avons élaboré un classement général des besoins et des résultats d'actions d'innovation exprimés par les acteurs (cf. *supra* 2.3.2). La clé de l'évaluation de la *performance d'une innovation* résultant dans la *qualité de sa diffusion*. À la suite de ce classement, nous avons procédé à une analyse de contenu des phrases-témoins des acteurs qui nous a conduit à élaborer une nomenclature des *domaines d'actions d'innovation socio-économiques* (cf. *supra* 2.3.3).

Ce produit constitué d'itérations successives entre les données du terrain et la littérature mobilisée dans le chapitre 1 nous a permis d'obtenir une base homogène sur laquelle nous avons procédé à une qualification. Notre recherche portant sur la *détermination du caractère ambidextre du processus d'innovation socio-économique* (cf. *supra* 2.3.4), nous avons défini à partir de la littérature sur l'ambidextrie des critères de segmentation entre ce qui relève de *l'exploitation et de l'exploration*. Ces critères ont été appliqués à notre nomenclature pour chaque *domaine d'action d'innovation*. Le chapitre 3 suivant met en évidence les résultats de cette qualification. Enfin, cette première partie met en évidence la *méthodologie d'analyse des dispositifs organisationnels* déployés par l'entreprise D dans le cadre du processus de recherche-intervention. Ces derniers ont également été analysés sous l'angle de leur *dominante exploitation ou exploration* et positionnés sur une *frise chronologique*.

Figure 56 Synthèse graphique de la partie 1



PARTIE 2 :LA GESTION DE L'AMBIDEXTRIE DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE D'UNE ENTREPRISE DE SERVICES NUMÉRIQUES

La **seconde partie** présente les **résultats de la recherche-intervention longitudinale** sous l'angle de la **gestion de l'ambidextrie par les acteurs** au sein du processus d'innovation socio-économique. Elle se conclut par une **synthèse de recommandations managériales**, établie après une **phase d'analyse approfondie** des **leviers d'intégration de l'ambidextrie** mobilisés par les managers au **cours du processus d'innovation socio-économique** dans la période 2011-2015.

Le **troisième chapitre** présente les **résultats de l'exploitation des matériaux du terrain** et **qualifie le caractère ambidextre** du processus d'innovation socio-économique conduit dans l'entreprise D Il explicite les **actions d'innovation élaborées** à partir des **dysfonctionnements** recensés par les acteurs dans le cadre de dispositifs d'innovation. Ce chapitre met en évidence l'**alternance** de **phases d'exploitation, d'exploration et ambidextres** au cours de la recherche-intervention socio-économique longitudinale.

Le **quatrième chapitre** détaille et analyse **les pratiques et implications managériales** mobilisées au cours **d'un processus d'innovation socio-économique ambidextre**. Il met en évidence **les leviers et facteurs** qui influencent le **développement d'actions d'innovation d'exploitation** et **d'exploration simultanées** au sein de **dispositifs d'innovation socio-économique**. Ce chapitre termine sur l'élaboration de **recommandations managériales** favorisant **l'intégration simultanée et conjointe** de **pratiques de management ambidextres** du processus d'innovation socio-économique.

Plan de la seconde partie

Chapitre 3 Le caractère ambidextre du processus d'innovation socio-économique conduit dans l'entreprise D

3.1 Du diagnostic des dysfonctionnements à l'évaluation des améliorations, l'action d'innovation socio-économique

3.2 Les actions d'innovation socio-économiques réalisées par l'entreprise D

3.3 La gestion ambidextre de l'innovation au sein de l'entreprise D

3.4 *Conclusion* du Chapitre 3

Chapitre 4 Analyse et implications managériales du processus-projet ambidextre d'innovation socio-économique

4.1 Le processus-projet d'innovation socio-économique, développement de l'ambidextrie contextuelle

4.2 Développement et renforcement de l'ambidextrie au cours du processus-projet d'innovation socio-économique

4.3 Recommandations managériales pour les développement conjoint des innovations d'exploitation et d'exploration au sein du processus-projet d'innovation socio-économique ambidextre

4.4 *Conclusion* du Chapitre 4

Chapitre 3 - Le caractère ambidextre du processus d'innovation socio-économique conduit dans l'entreprise D

Ce **troisième chapitre** présente les résultats de l'exploitation des matériaux du terrain et met en évidence que le processus d'innovation socio-économique met en place des formes structurelles et contextuelles d'ambidextrie. Il s'agit de la *présentation détaillée* de l'ensemble des *résultats de l'étude qualitative*.

Dans un premier temps, nous présentons les **résultats comparés** de l'étude qualitative des **dysfonctionnements** exprimés par les acteurs en 2012 et ceux des **améliorations** recensées sur la période lors de l'évaluation socio-économique de 2015. L'objectif est de mettre en évidence les **réalisations et les besoins latents d'actions d'innovation**.

Dans un second temps, nous présentons **les besoins et les résultats d'actions d'innovation** classés par **domaines génériques** d'innovation, par **levier d'actions** et enfin par rapport à notre proposition de nomenclature des **domaines d'actions d'innovation socio-économiques**.

Enfin, nous qualifions **chaque action d'innovation socio-économique** par rapport à sa nature **exploitation** et **exploration**. Nous présentons également **une analyse des dispositifs d'innovation** qui ont permis de générer ces dernières afin de **qualifier le processus d'innovation socio-économique** et ses **différentes phases** par rapport à son orientation **exploitation** ou **exploration**.

Plan du Chapitre 3

3.1 Du diagnostic des dysfonctionnements à l'évaluation des améliorations, l'action d'innovation socio-économique

3.1.1 Résultats de l'étude qualitative des dysfonctionnements et des améliorations dans l'entreprise D

3.1.2 Mise en évidence des besoins d'action d'innovation

3.2 Les actions d'innovation socio-économiques réalisées par l'entreprise D

3.2.1 Classement par domaines génériques d'innovation

3.2.2 Résultats par leviers d'action sur l'innovation

3.2.3 Classement par domaines d'actions d'innovation socio-économiques

3.3 La gestion ambidextre de l'innovation au sein de l'entreprise D

3.3.1 Les innovations générées au cours du processus ambidextre d'innovation socio-économique

3.3.2 Le management de l'ambidextrie du processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D

3.1 Du diagnostic des dysfonctionnements à l'évaluation des améliorations, l'action d'innovation socio-économique

Cette partie met en évidence une *analyse qualitative des différents effets-miroirs* réalisés au cours de la recherche-intervention socio-économique effectuée au sein de l'entreprise D sur la période 2011 à 2015. Dans un premier temps, nous présentons les résultats de l'*étude qualitative des dysfonctionnements et des améliorations recensés* par les acteurs au cours des différents effets-miroirs. Puis, dans un second temps, nous mettons en évidence les besoins d'actions d'innovation.

3.1.1 Résultats de l'étude qualitative des dysfonctionnements et des améliorations dans l'entreprise D

Cette sous-partie présente une analyse des **effets-miroirs** diagnostic socio-économique, diagnostic de vigilance stratégique et évaluation socio-économique sur le volet qualitatif. Dans un premier temps, nous mettons en évidence les *thèmes majeurs de dysfonctionnements* identifiés lors du diagnostic socio-économique de 2012 à la fois au niveau de leur répartition et en fonction de la population considérée (Direction & Encadrement et Personnel de base). Dans un deuxième temps, nous présentons les *résultats de l'évaluation socio-économique* toujours sur le volet qualitatif en analysant la répartition par thème d'améliorations et par population. Enfin, nous présentons les résultats du *diagnostic de vigilance stratégique* effectué en 2013 sous l'angle de la répartition par domaine de ressources stratégiques puis une consolidation sur l'ensemble de la période considérée (2012 ; 2013 ; 2015) de l'évolution de ces *ressources stratégiques*.

3.1.1.1 *Le diagnostic de 2012 : révélateur des dysfonctionnements organisationnels de l'entreprise D*

Cette section présente les résultats de la *partie qualitative du diagnostic socio-économique* conduit au sein de l'entreprise D en 2012. Dans un premier temps, nous présentons les thèmes majeurs de dysfonctionnements répartis en fonction du volume de phrases-témoins exprimées par les acteurs. Dans un second temps, nous analysons cette répartition en fonction des catégories d'acteurs.

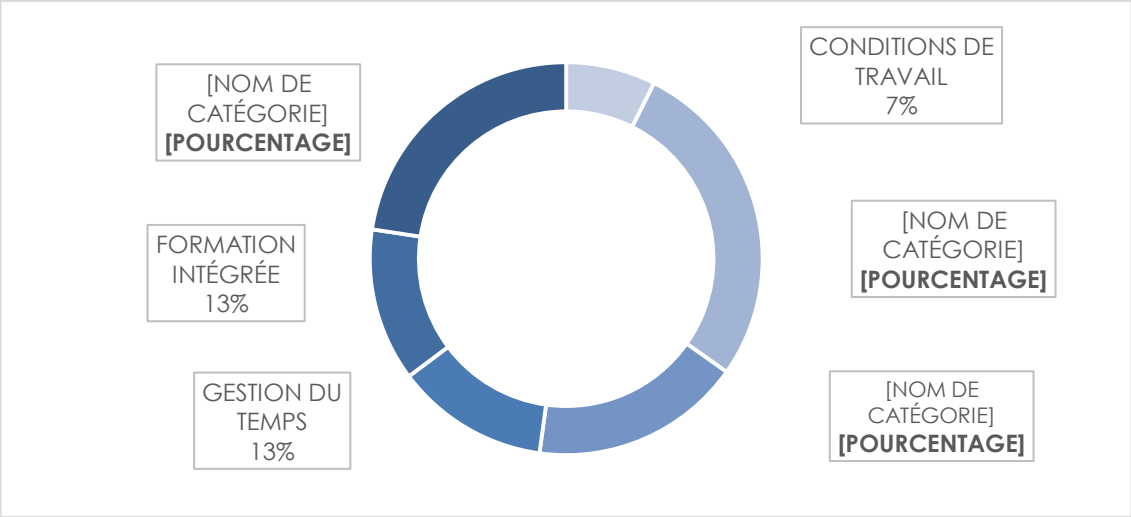
3.1.1.1.a Les thèmes majeurs de dysfonctionnement lors du diagnostic socio-économique

De décembre 2011 à février 2012, les acteurs se sont exprimés sur les **dysfonctionnements** qu'ils percevaient au sein de l'entreprise D Des entretiens semi-directifs effectués à partir d'un guide d'entretien (cf. Annexe 01) ont été conduits auprès de deux **populations différenciées**. Pour les membres de la Direction et de l'encadrement les entretiens ont été effectués de

manière individuelle. Pour le personnel sans responsabilité hiérarchique, les entretiens ont été effectués par groupe de 3 à 5 personnes.

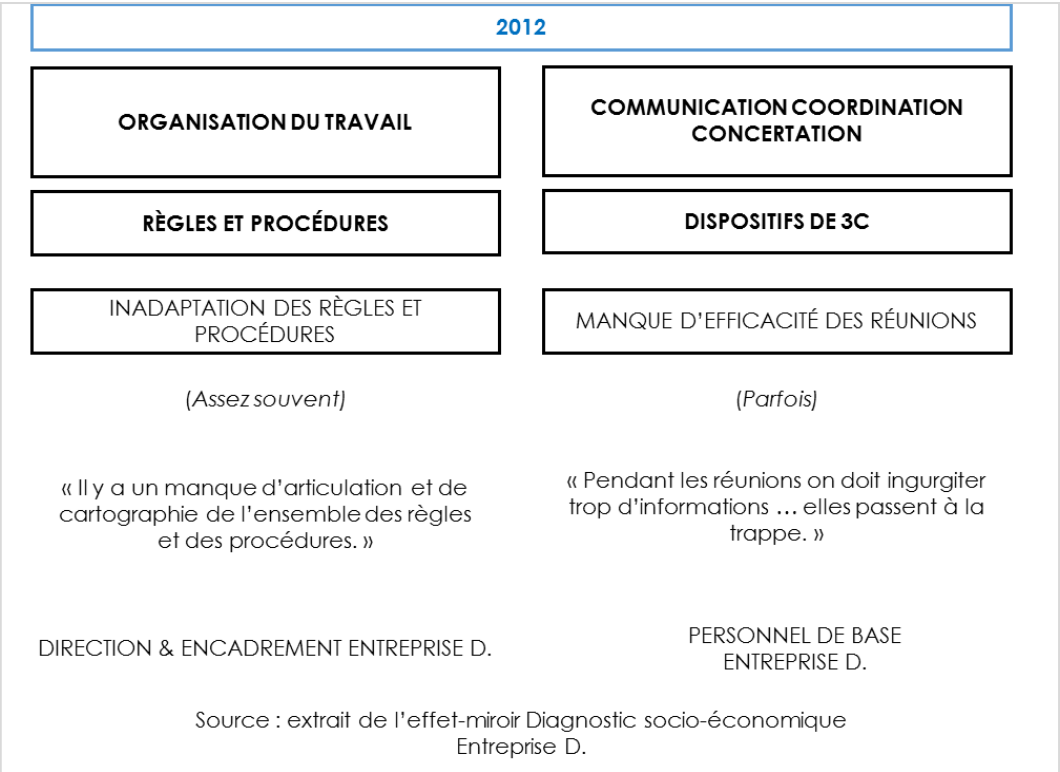
Au cours de cette phase, 39 personnes se sont exprimées sur les dysfonctionnements portant sur les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégiques. Les entretiens ont été par la suite dépouillés pour en extraire des **phrases-témoins** de dysfonctionnement. Ce sont au total **230 phrases-témoins** (cf. Annexe 09) de dysfonctionnement qui ont été relevées puis présentées dans le cadre d'un **effet-miroir** à l'ensemble des personnes interrogées. Nous vous présentons dans le graphique suivant **les résultats**, c'est-à-dire la répartition des phrases-témoins par domaine majeur de dysfonctionnement (Savall & Zardet, 1987, 2015).

Figure 57 Répartition des phrases-témoins issues du diagnostic socio-économique (2011-2012) par domaine de dysfonctionnement



La Figure 57 met en évidence que **27 %** de l'expression des acteurs (toutes populations confondues) concerne les dysfonctionnements liés à **l'organisation du travail (1)** au sein de l'entreprise D. Ces dysfonctionnements représentent une **insatisfaction** des acteurs quant au fonctionnement actuel, qualifié de **dysfonctionnel**. Ensuite 23 % des problèmes concernent la **mise en œuvre stratégique (2)**, c'est-à-dire à la fois la **définition, les choix et le déploiement** de la stratégie de l'entreprise. Le troisième thème « mobilisateur » est celui de la **communication-coordination-concertation (3)** qui représente **17%** du volume d'expression. La Figure 58 suivante donne à titre d'illustration l'exemple de deux phrases-témoins de dysfonctionnements organisationnels.

Figure 58 Exemples tirés du diagnostic socio-économique (2011-2012)



La répartition des phrases-témoins par thèmes de dysfonctionnement ne constitue pas **une hiérarchisation** de l'importance des domaines de dysfonctionnements. En effet, à l'intérieur de ces thèmes et sous-thèmes cohabitent des **malentendus**, des **erreurs d'appréciation** et également des **dadas ou des contentieux entre les personnes** ou **entre les services** (Savall & Zardet, 2004). Ces biais d'interprétation sont détaillés dans la sous-section 2.1.2.2.b.

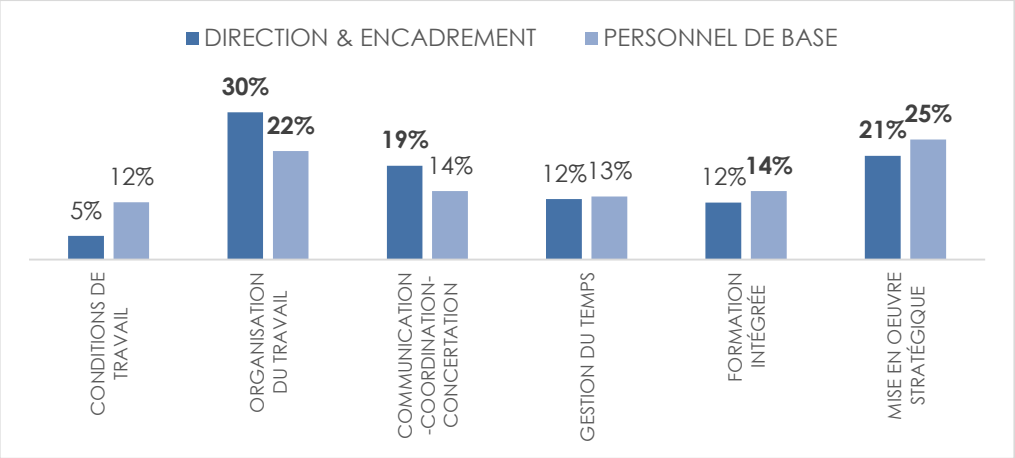
La présentation des résultats bruts du diagnostic socio-économique, sous la forme d'un **effet-miroir** a permis de valider le contenu par les acteurs, personnes préalablement interviewées. Lors de la restitution, l'expression a été jugée **fidèle,** les dysfonctionnements évoqués par les acteurs ont traduit les **aspects négatifs** du fonctionnement réel de l'entreprise D au moment du diagnostic.

3.1.1.1.b L'expression des dysfonctionnements par catégorie d'acteurs

Les phrases-témoins de dysfonctionnements organisationnels réparties en thèmes majeurs ont ensuite été regroupées par **catégories homogènes**. Pour cela, nous avons analysé la part relative à l'expression de chaque **catégorie d'acteurs** en fonction de leur appartenance à la **Direction & Encadrement** ou au **Personnel de base** [20]. La figure 59 présente la répartition du volume d'expression sur les dysfonctionnements par catégorie d'acteurs.

[20] Personnel de base est ici à considérer comme *Personnel sans responsabilité hiérarchique*

Figure 59 Répartition des phrases-témoins issus du diagnostic socio-économique par domaines de dysfonctionnements par catégories d'acteurs



Nous remarquons que la Direction & l'Encadrement (11 personnes) s'est **davantage exprimée sur** l'**organisation du travail (1), la mise en œuvre stratégique (2)** et la **communication-coordination-concertation (3)**. Le **Personnel de base** (28 personnes), lui, s'est majoritairement exprimé sur la **mise en œuvre stratégique (1),** l'**organisation du travail (2)** et de manière équivalente sur la **communication-coordination-concertation (3)** et la **formation intégrée (3)**.

À la lecture des résultats du diagnostic, à la fois sur la répartition générale par thèmes et par population nous mettons en évidence des **dysfonctionnements perçus par les acteurs** qui constituent des **besoins en innovation** (cf. *supra* 2.3.2.2.a). La section suivante présente les améliorations apportées par le processus d'intervention socio-économique au moyen de l'évaluation socio-économique.

3.1.1.2 *L'évaluation de 2015 : expression des acteurs sur les réalisations de la période 2012-2015*

Au mois de mai 2015, les acteurs de l'entreprise D ont été **interviewés** sur les améliorations qu'ils ont observées au sein de l'entreprise selon le même mode **opératoire** que le diagnostic socio-économique. La section suivante présente les résultats qualitatifs des entretiens menés auprès de la Direction & Encadrement et Personnel de base ainsi que la répartition en fonction de ces deux catégories.

3.1.1.2.a L'expression des acteurs sur les améliorations perçues en 2015

Dans cette phase de la recherche-intervention, les acteurs ne **s'expriment pas sur les dysfonctionnements,** mais sur les **améliorations**. Cette étape constitue une déclinaison des **points forts** issus de la démarche d'intervention socio-économique.

En mai 2015, les acteurs se sont à nouveau exprimés dans le cadre d'entretiens semi-directifs sur la base d'une **nomenclature des améliorations socio-économiques** (cf. Annexe 02).

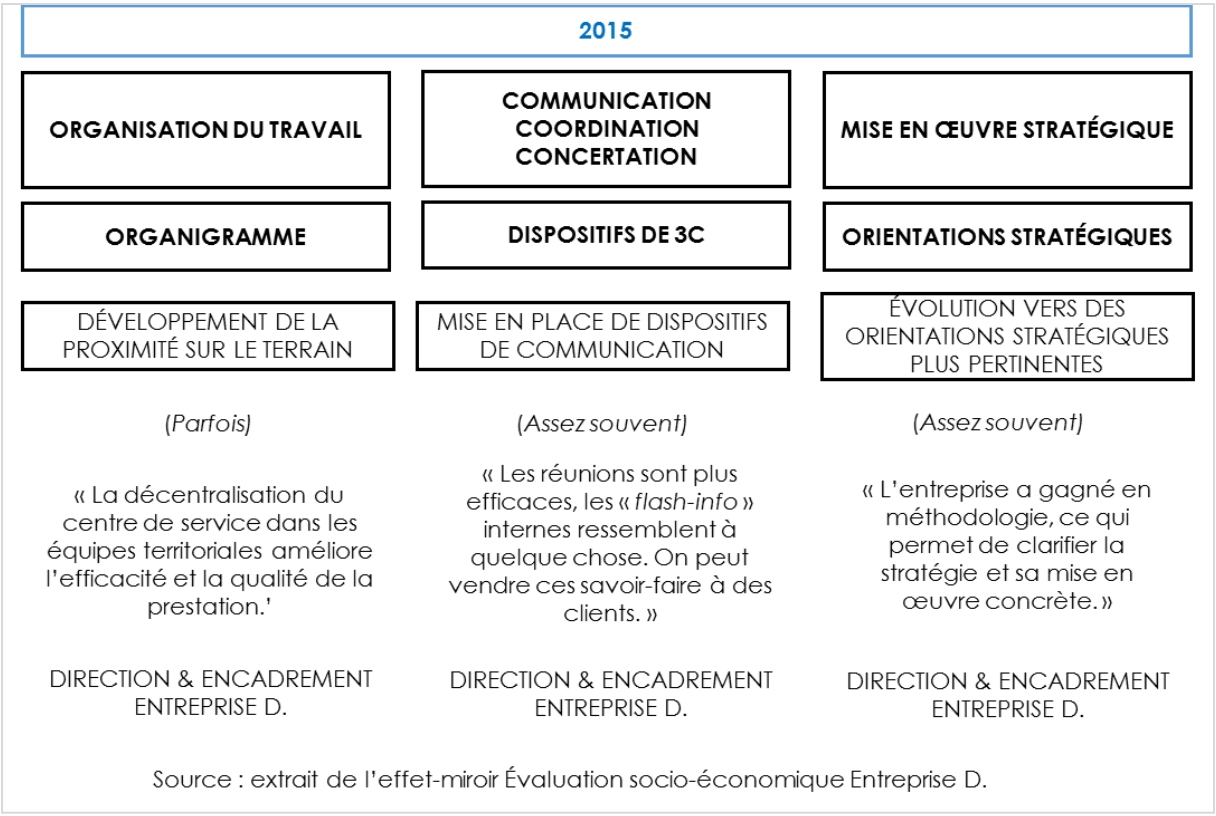
Cette dernière est construite sur la **nomenclature des domaines de dysfonctionnements** (Savall & Zardet, 1987 ; 2015) mais en plus des six thèmes (cf. Annexe 01), elle incorpore un septième thème « *Évaluation du processus de changement* » ainsi que 7 sous-thèmes non présents dans la version diagnostic. L'objectif visé par ces entretiens est de mettre en avant les réalisations et les améliorations apportées par rapport au *diagnostic initial* effectué en 2012.

Au total, ce sont **183 phrases-témoins d'amélioration** qui ont été extraites des entretiens et classées sous ces thèmes et sous-thèmes. La Figure 60 représente les résultats de l'évaluation socio-économique des améliorations au sein de l'entreprise D

Figure 60 Répartition des phrases-témoins issues de l'évaluation socio-économique par domaines d'amélioration

Nous remarquons que les acteurs se sont exprimés (en 2015) majoritairement sur les améliorations liées à la **mise en œuvre stratégique (1)** à hauteur de 33%. La **communication-coordination-concertation (2)** et **l'organisation du travail (3)** représentent tous deux 17 % du volume global d'expression sur les améliorations. Il s'agit des **mêmes thèmes majeurs** qu'à l'issue du diagnostic mais dans une **répartition différente**. La **Mise en œuvre stratégique** est passée de la **troisième** place à la **première** place, ce qui signifie que des **améliorations visibles sur les pratiques stratégiques** de l'entreprise D ont été effectuées durant la période 2012 à 2015. À l'instar du diagnostic socio-économique, les résultats de l'évaluation ont été présentés aux acteurs sous la forme d'un **effet-miroir.** Nous présentons à titre d'illustration dans la figure suivante des exemples d'améliorations portant sur les 3 thèmes majoritaires de l'évaluation socio-économique.

Figure 61 Exemples tirés de l'évaluation socio-économique (2015)

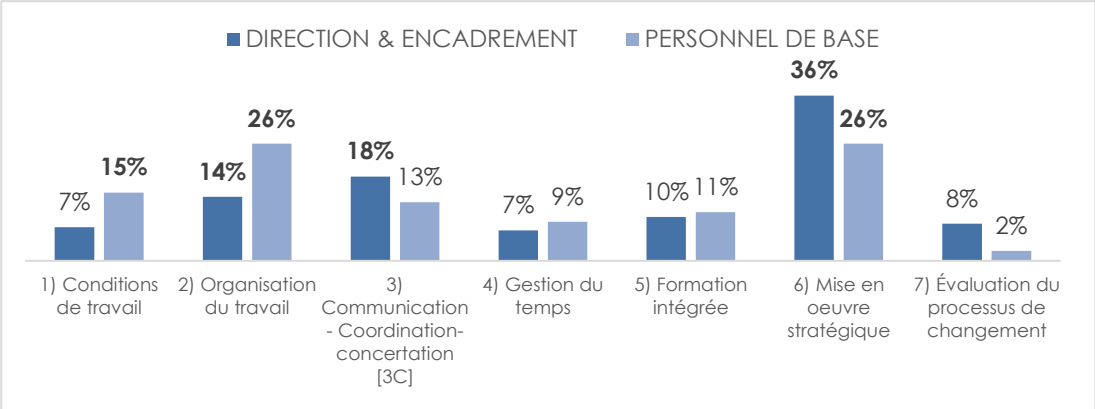


Source : extrait de l'effet-miroir Évaluation socio-économique Entreprise D.

3.1.1.2.b L'expression des améliorations par catégories d'acteurs

L'évaluation socio-économique a porté sur un **périmètre plus restreint** d'acteurs que le diagnostic (**39** personnes en 2012 contre **24** en 2015). Nous avons cherché à identifier la **part de chaque thème** en fonction de sa population : soit « *Direction & Encadrement* » soit « *Personnel de Base* ». La Figure 62 présente la répartition par sous-thèmes et par populations des améliorations recensées lors de l'Évaluation socio-économique.

Figure 62 Part de l'expression des acteurs sur les améliorations socio-économiques



perçues au cours de l'évaluation (2015) par population

Nous notons que pour la Direction & Encadrement (10 personnes), les thèmes principaux d'améliorations portent sur la **mise en œuvre stratégique (1)**, la **communication-coordination-concertation (2)** et l'**organisation du travail (3)**. Pour le **Personnel de base** (14 personnes), les améliorations majeures ont été constatées dans la **mise en œuvre stratégique (1)**, l'**organisation du travail (2)** et les **conditions de travail (3).**

Cette fois-ci, nous remarquons une **différence de thèmes** majeurs entre les deux populations. En effet, le thème « **Communication-coordination-concertation** » est en **deuxième place** pour la « Direction & Encadrement » alors qu'il arrive en **quatrième position** pour la population « Personnel de base ». Par ailleurs, le thème « **Conditions de travail** » est en **deuxième position** pour le « Personnel de base » alors qu'il arrive en **septième position** pour la « Direction et l'encadrement ». Par contre, le thème « **Mise en œuvre stratégique** » est le **plus pondéreux** pour les **deux populations**.

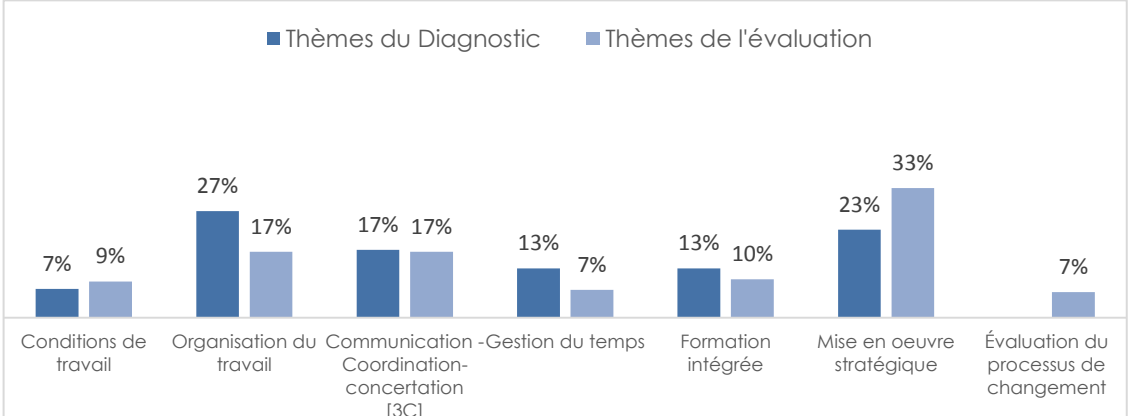
Au moment de l'évaluation socio-économique, *la Direction, l'encadrement et le personnel* de l'entreprise D se **rejoignent** sur le fait que les **améliorations majeures** ont porté sur la **mise en œuvre de la stratégie** et sur **l'organisation du travail**.

3.1.1.3 *De 2012 à 2015, comparaison entre le diagnostic initial des dysfonctionnements et l'évaluation des actions d'amélioration*

Dans cette section nous présentons une **comparaison synoptique** entre les thèmes de dysfonctionnements de 2012 et les améliorations de 2015. L'intérêt de cette étude longitudinale repose sur la comparaison entre les volumes d'expression de 2012 et de 2015.

À l'exception du thème 7 « **évaluation du processus de changement** », les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur la base d'une nomenclature **similaire** (cf. Annexes 01 et 02) mais leurs **phrases-témoins** ont une teneur différente : en 2012, il s'agit de **dysfonctionnements perçus ;** en 2015, il s'agit d'**améliorations** ressenties ou constatées. La figure suivante présente une synthèse globale sur **6 thèmes** (le thème 7 n'étant pas pertinent car contingent à l'évaluation).

Figure 63 Répartition en % du volume d'expression des Dysfonctionnements du Diagnostic et des Améliorations de l'évaluation



La Figure 63 présente les résultats de cette **comparaison** entre les **résultats** du **diagnostic** socio-économique et ceux de **l'évaluation** socio-économique au niveau des **dysfonctionnements** et des **améliorations** exprimées par les acteurs de l'entreprise D Nous remarquons que les **thèmes majoritaires** sont les **mêmes** mais dans un ordre différent.

En effet, en 2012 lors du diagnostic, les acteurs ont mis en évidence les dysfonctionnements liés à l'**organisation du travail** (1), à la **mise en œuvre stratégique** (2) et à la **communication-coordination-concertation** (3) dans cet ordre. En 2015, les améliorations les plus notables sont celles sur la **mise en œuvre stratégique** (1), l'**organisation du travail** (2) et la **communication-coordination-concertation** (3). Nous remarquons d'ailleurs, que ce dernier thème dispose de la même pondération en 2012 et en 2015. Les écarts les plus importants portent sur la **gestion du temps** qui recueille en 2012 près de 13% de l'expression des dysfonctionnements alors qu'en 2015, le même thème recueille 7%.

Ainsi, les domaines sur lesquels les améliorations mises en œuvre entre 2012 et 2015 ont été les plus ressenties par les acteurs de l'entreprise D portent sur la **mise en œuvre stratégique et l'organisation du travail.** Ces deux thèmes représentent 50% de l'expression des améliorations de l'évaluation socio-économique.

3.1.1.4 *La question des ressources stratégiques mobilisées*

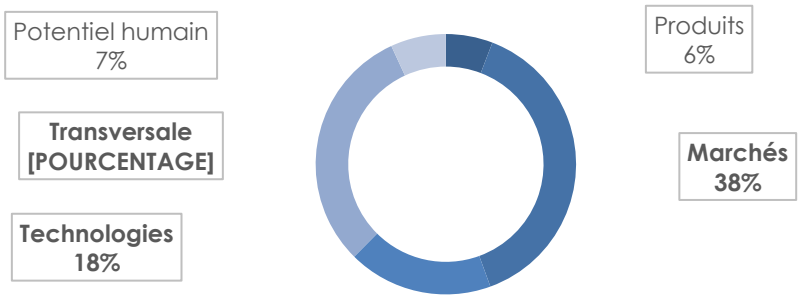
Les deux résultats précédents mettent en lumière d'une part les *dysfonctionnements et les améliorations recensés* par les acteurs. Les améliorations observées ou constatées en 2013 portent majoritairement sur les pratiques stratégiques, et en particulier les pratiques de vigilance. Nous présentons maintenant les résultats d'un diagnostic centré sur les pratiques de vigilance stratégique effectué en 2013 sur le périmètre **Direction & Encadrement.**

3.1.1.4.a Le diagnostic de vigilance stratégique sur les ressources de l'entreprise D

Ce diagnostic a consisté à interroger les membres de le **Direction et de l'encadrement** ainsi que des **experts** sur les pratiques de veille sur les domaines de ressources stratégiques. Ces dernières sont prises au sens de Penrose (1959) : produits, marchés, technologies, organisation et potentiel humain.

Voyant (1997) a établi une grille de lecture des pratiques de vigilance stratégique portant sur les domaines suivants : les *pratiques de vigilance sur les produits, les marchés, les technologies, le potentiel humain et les pratiques transversales de vigilance stratégiques* (cf. Annexe 04). En 2013, 16 membres de la *Direction et de l'Encadrement* de l'entreprise D ont été interviewés sur la base de cette grille d'entretien afin de mettre en évidence les pratiques de vigilance stratégique de l'organisation. Après un traitement qualitatif (cf. *supra* 2.2.2.3.c) **190 phrases-témoins** ont été extraites et réparties selon les thèmes de la nomenclature des pratiques de vigilance stratégique (cf. Annexe 04). La Figure 64 présente les résultats de cette répartition.

Figure 64 Expression des acteurs sur les pratiques de vigilance sur les domaines de



ressources stratégiques (2013)

Nous remarquons que la part consacrée aux **Marchés** est la plus importante (38%). Ce thème a une dominante **externe** à l'entreprise et concerne aussi bien les marchés actuels de l'entreprise que ses marchés prospectifs. Une seconde lecture met en évidence que le **thème à dominante interne**, les *pratiques de vigilance transversales* représente 31% du volume d'expression. Les technologies arrivent en troisième position (18%). Ces trois thèmes représentent 87 % du volume global d'expression.

Ainsi, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur leurs pratiques de vigilance stratégique avec une orientation majoritaire sur les marchés et sur les pratiques de vigilance transversale. Nous présentons à titre d'illustration quelques phrases-témoins issues de ce diagnostic dans la figure suivante.

Figure 65 Extrait de phrases-témoins du diagnostic de vigilance stratégique (2013)

2013		
VIGILANCE SUR LES TECHNOLOGIES	**VIGILANCE SUR LES MARCHÉS**	**VIGILANCE STRATÉGIQUE TRANSVERSALE**
VIGILANCE EXTERNE SUR LES TECHNOLOGIES	**VIGILANCE INTERNE SUR LES MARCHÉS**	**SYSTÈME D'INFORMATION**
EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE VEILLE TECHNOLOGIQUE	CERTAINS DISPOSITIFS DE VEILLE SUR LES MARCHÉS SONT À CONSTRUIRE	MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS
		(Souvent)
« Nous sommes en mode réactif concernant la veille technologique qui est orientée par rapport au contexte du client. »	« Il nous manque une démarche structurée pour connaître notre marché concurrentiel. »	« Il manque des dispositifs pour faire redescendre les informations. L'ascenseur remonte mais ne descends pas. »
DIRECTION & ENCADREMENT ENTREPRISE D.	DIRECTION & ENCADREMENT ENTREPRISE D.	DIRECTION & ENCADREMENT ENTREPRISE D.

Source : extrait de l'effet-miroir Diagnostic de vigilance stratégique Entreprise D.

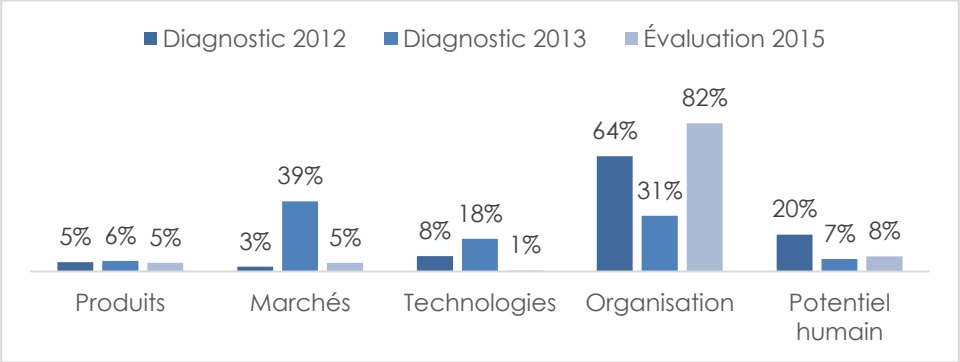
La **nomenclature des pratiques de vigilance stratégique** (Voyant, 1997) est pertinente dans notre recherche qui consiste à qualifier les domaines d'actions d'innovation en fonction de leur degré d'**exploitation** ou d'**exploration**. En effet, celle-ci étant basée sur les **domaines de ressources stratégiques** (Penrose, 1959), elle nous a permis de **mettre en évidence les catégories de ressources** stratégiques **mobilisées par le processus** d'innovation socio-économique.

Le thème **vigilance stratégique transversale**, par sa logique interne et son caractère organisationnel a été renommé **Organisation** dans le cadre de notre exploitation suivante. En effet, nous avons reclassé **l'ensemble des phrases-témoins** issues du diagnostic socio-économique et de l'évaluation selon la **même logique d'imputation** à savoir, les **domaines de ressources stratégiques** : Produits, Marchés, Technologies, Organisation et Potentiel Humain.

3.1.1.4.b De 2012 à 2015, étude comparative des ressources stratégiques concernées

Dans cette sous-section, nous présentons les résultats des **trois périodes,** à savoir 2012, 2013 et 2015 afin d'observer l'évolution de la répartition des ressources stratégiques au fil de la recherche-intervention. La Figure 66 présente l'expression des acteurs selon les domaines de ressources stratégiques en fonction de la période (2012 ; 2013 ; 2015).

Figure 66 Répartition de l'expression des acteurs par domaine de ressources stratégiques sur la période 2012-2015



Tout d'abord, nous observons que l'expression sur les **Produits** est sensiblement **équivalente** au cours de la période et **faible**. Ensuite, nous remarquons une plus **forte fluctuation** sur le thème **Organisation**, 64% en 2012, 31% en 2013 et 82% en 2015. Ceci s'explique d'une part par la **nature** du **diagnostic socio-économique** (orienté **interne**) et par celle de **l'évaluation** (orientée **interne**). Le thème **Marchés** est **fortement représenté** en 2013 alors qu'ils constituent moins de 5% de l'expression des deux autres périodes (2012 et 2015). Ceci est dû à la **nature du diagnostic** effectué en 2013 qui porte sur l'interface entre l'entreprise et son **environnement externe**. Le thème de ressource **Potentiel humain** est fortement représenté sur 2012 alors qu'il reste inférieur à 10 % sur les deux autres périodes. Les **Technologies** sont faiblement exprimées en 2015 alors qu'elles représentent 18% en 2013.

La **comparaison entre les trois périodes** (2012 ; 2013 ; 2015) met en évidence **des variations** dans la répartition de l'expression des acteurs en fonction des **thèmes de ressources stratégiques** (cf. *supra* 2.3.3.1.b). Cette disparité s'explique à la fois par la **nature des procédés** employés pour extraire les phrases-témoins (cf. *supra* 2.3.2.2.a) et également par les **améliorations développées** par les acteurs **en cours de processus**. C'est pour ces raisons que cette sous-partie présente des résultats **globaux** car ils constituent une **première étape dans la construction de notre nomenclature**.

3.1.2 Mise en évidence des besoins d'actions d'innovation

Cette sous-partie a pour objectif d'expliciter les besoins d'actions d'innovation présents dans l'ensemble de l'expression des acteurs recueillie au cours des différents effets-miroirs. Dans un premier temps, nous mettons en évidence *le passage du dysfonctionnement au besoin d'action d'innovation*. Dans un second temps, nous présentons une *synthèse* ainsi que l'explicitation des *besoins d'actions d'amélioration locales* qui nous ont permis de caractériser notre base de données.

3.1.2.1 Le dysfonctionnement exprimé est-il un besoin d'action d'innovation ?

Lors du *diagnostic socio-économique* effectué en 2012, **230 phrases-témoins** ont été extraites des 18 entretiens effectués auprès de 39 personnes (cf. *supra* 3.1.1.1) afin d'être présentés sous forme d'effet-miroir. À première vue, l'ensemble de ces phrases-témoins appellent une **action d'innovation**, c'est-à-dire des **ressources**, de **l'énergie** et un **pilotage** pour solutionner le dysfonctionnement. Par une analyse approfondie de ces dernières au regard de la littérature sur le management de l'innovation, nous avons effectué un **classement** en fonction des dysfonctionnements qui appelaient effectivement une **action d'innovation** et ceux qui n'en **nécessitaient pas** (cf. *supra* 2.3.2.2.b).

Pour cela nous avons établi une **liste de critères** qui nous ont permis de **séparer** les **besoins d'actions d'améliorations locales** des **besoins d'actions d'innovation**. Dans un premier temps il a fallu déterminer si le **dysfonctionnement exprimé** par les acteurs n'était pas un **malentendu** (Voyant, 1995). En effet, lors de la phase de diagnostic certaines phrases-témoins exprimées par les acteurs peuvent témoigner non pas d'un dysfonctionnement mais plutôt d'une **erreur d'interprétation** de certains choix et décisions. Dans ce cas, la phrase-témoin **n'a pas été retenue**. Certains dysfonctionnements appellent comme solution une action qui ne nécessite **pas la mobilisation de ressources importantes** afin de les solutionner. Ces actions d'**amélioration locales** prennent effet sur un **périmètre très limité**, généralement un individu et son poste de travail, et peuvent nécessiter **l'utilisation d'un *artefact**** ou d'un outil **existant** dont la mise en place solutionne le dysfonctionnement à **très court terme**. La notion de très court terme s'entend ici d'un délai d'action **inférieur à un mois**.

Enfin, certains dysfonctionnements exprimés par les acteurs nécessitent pour être solutionnés la **transmission de certaines informations opérationnelles existantes** (Zardet, 1986). Dans ce cas, la transmission de ces dernières permet de rétablir le bon fonctionnement du processus concerné. Ces critères ne sont pas exhaustifs et permettent de distinguer à ce stade les actions d'améliorations locales envisagées des actions d'innovation. Ils nous ont permis de distinguer la **résolution de problèmes** des **actions d'innovation**.

Pour la suite de la démonstration, nous proposons **deux définitions** qui permettent de distinguer le besoin d'actions d'innovation de celui d'améliorations locales.

Besoin d'action d'innovation : il s'agit d'un dysfonctionnement exprimé par une ou plusieurs personnes dont la résolution nécessite des ressources, de l'énergie et un pilotage particulier et dont l'objectif est un changement de pratique individuel, collectif ou organisationnel.

Dans ce cas-là, le dysfonctionnement exprimé par un acteur est considéré comme un **besoin *latent* d'action d'innovation** sur le domaine concerné.

Besoin d'action d'amélioration locale : il s'agit d'un malentendu ou d'un dysfonctionnement caractérisé dont la résolution mobilise peu de ressources organisationnelles, ou qui touche un périmètre très limité. Dans ces cas-là, l'utilisation d'un artefact ou d'un outil existant, ainsi que la communication de certaines informations opérationnelles permettent de résoudre dans un horizon très court.

Dans cette situation, le dysfonctionnement apparaît alors comme un **problème** qui ne nécessite pas forcément une action d'innovation structurée au cours d'un dispositif. Le **principe de résolution de problèmes** est alors indiqué.

Cette étape de classification a été primordiale afin de ne pas inclure dans la catégorie **exploitation** des actions de résolution de problème immédiates qui auraient augmenté de manière considérable le volume consacré aux actions d'innovation d'exploitation. La Figure 67 illustre des exemples de **phrases-témoins non retenues** car ne nécessitant pas une action d'innovation à proprement parlé.

Figure 67 Extraits de phrases-témoins ne nécessitant pas *a priori* une action d'innovation

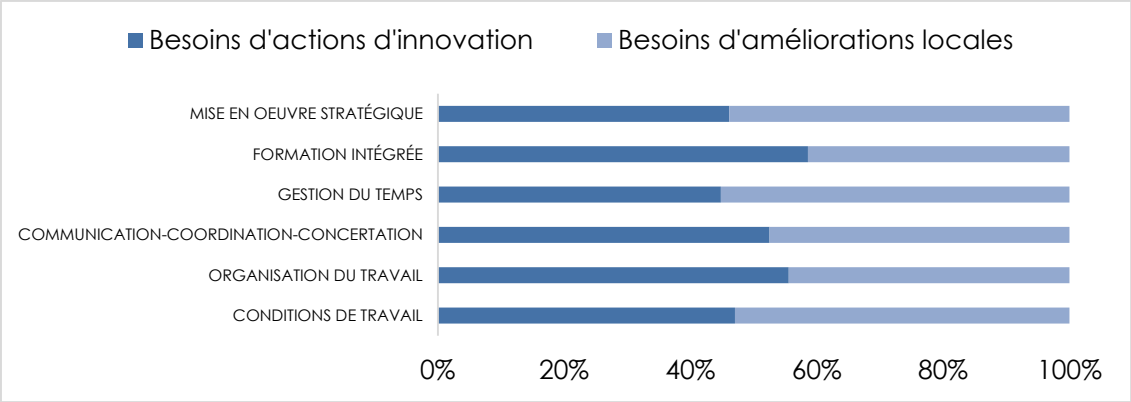
2012					
CONDITIONS DE TRAVAIL	**ORGANISATION DU TRAVAIL**	**COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION**	**GESTION DU TEMPS**	**FORMATION INTÉGRÉE**	**MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE**
NUISANCES	**ORGANIGRAMME**	**TRANSMISSION DES INFORMATIONS**	**FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS**	**DISPOSITIFS DE FORMATION**	**ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**
LES BUREAUX NE SONT PAS BIEN INSONORISÉS	LA MISE À JOUR DE L'ORGANIGRAMME EST DÉFICIENTE	RÈGLES DE CONFIDENTIALITÉ JUGÉES EXCESSIVES	CERTAINES PERTURBATIONS PROVIENNENT DES AUTRES SERVICES	FORMATION SUR LE TAS	MANQUE D'INFORMATION SUR LA STRATÉGIE
	(Parfois)		*(Parfois)*	*(Très souvent)*	*(Assez souvent)*
« C'est difficile de se concentrer quand on entend les conversations téléphoniques à deux bureaux de distance. »	« L'organigramme de l'entreprise n'est pas mis à jour et il n'est pas accessible par l'ensemble du personnel. C'est déplorable. »	« En interne, il y a un tabou sur le prix de la journée d'un responsable système d'information mais les clients viennent nous voir avec des factures à la main pour qu'on les commente. »	« Je perds un temps énorme à relancer les commerciaux afin d'obtenir des informations comme les demandes de remboursement de frais par exemple. «	« Il y a des matériels installés chez de nombreux clients par l'entreprise et sur lesquels personne n'a eu de formation. »	« On manque d'informations sur les chiffres de l'entreprise. »
PERSONNEL DE BASE ENTREPRISE D.	DIRECTION & ENCADREMENT ENTREPRISE D.	PERSONNEL DE BASE ENTREPRISE D.	DIRECTION & ENCADREMENT ENTREPRISE D.	PERSONNEL DE BASE ENTREPRISE D.	PERSONNEL DE BASE ENTREPRISE D.

Source : extrait de l'effet-miroir Diagnostic socio-économique Entreprise D.

3.1.2.2 *Synthèse et mise en évidence des besoins d'améliorations locales*

La Figure 68 suivante présente une synthèse par thèmes de dysfonctionnements de la répartition entre d'une part ce que nous avons qualifié de **besoins d'action d'innovation** et d'autre part des **besoins d'améliorations locales.**

Figure 68 Répartition des phrases-témoins en fonction de leurs besoins (diagnostic 2012)



Sur l'ensemble des *besoins identifiés dans les diagnostics socio-économique* (2012) nous remarquons que 51 % des phrases-témoins mettent en évidence un **besoin d'action d'innovation** contre **49%** pour un besoin d'**amélioration locale.** Ainsi, au sein de l'entreprise D, au moment du diagnostic socio-économique **un dysfonctionnement sur deux** appelle une action d'innovation. Cela signifie que 50% des dysfonctionnements peuvent être résolus par une action immédiate et locale d'amélioration. En observant cette fois-ci la répartition par thèmes, nous présentons **un profil**, l'objectif est d'observer par domaines de dysfonctionnements la répartition entre **innovation et résolution de problème**.

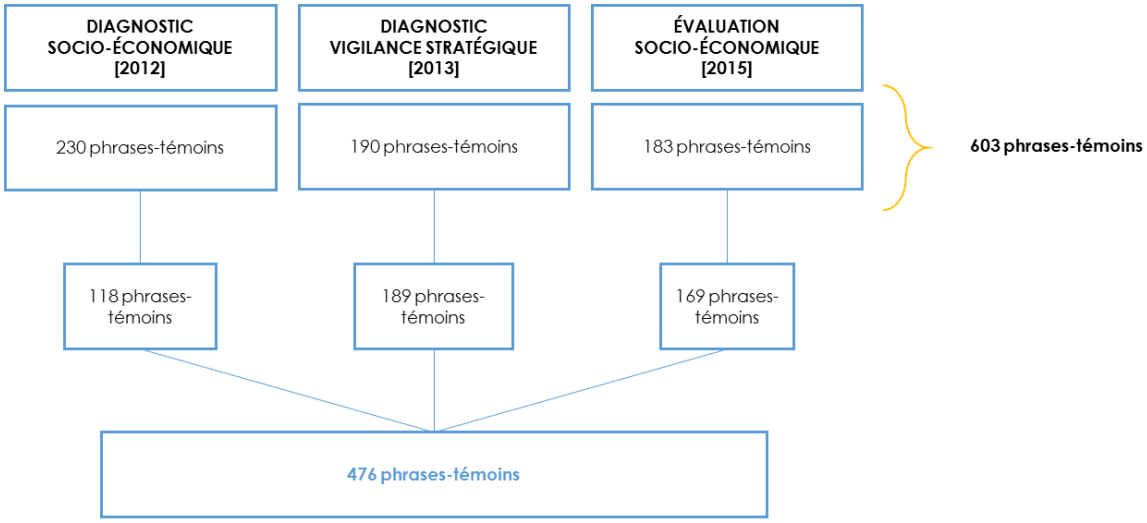
Les domaines de dysfonctionnement les plus susceptibles d'engendrer des actions d'innovation sont la **formation intégrée, l'organisation du travail** et la **communication-coordination-concertation**. Dans ces trois cas, il s'agit de thèmes à dominante collective. D'un autre côté, cette analyse met en évidence que pour la **gestion du temps**, **la mise en œuvre stratégique** et **les conditions de travail**, les actions d'amélioration locale sont majoritairement à envisager. Dans le cas des dysfonctionnements liés à une mauvaise gestion du temps ou aux conditions de travail, des actions concrètes à court terme permettent de résoudre les problèmes opérationnels. Dans le cas des problèmes de mise en œuvre de la stratégie, les actions de clarification auraient un impact immédiat sur la satisfaction des acteurs.

Nous concluons ainsi à partir de cette analyse qu'au cours de la **phase de diagnostic** d'un **processus d'innovation socio-économique**, la répartition des **actions d'innovation** et des **améliorations** est **équivalente**. Ainsi, le **dysfonctionnement organisationnel** constitue un **besoin latent d'actions d'innovation** dans un cas sur deux.

Pour la suite de notre démonstration et de la construction de notre nomenclature, nous avons fait le choix de ne **retenir que les besoins et les résultats d'actions d'innovation**. C'est pour cette raison que nous avons appliqué le **même filtre** aux **deux autres effets-miroirs** à savoir le diagnostic de vigilance stratégique et l'évaluation socio-économique. Notre base de données qui était alors constituée de **603 phrases-témoins** a été réduite à **476 phrases-témoins de besoins ou de résultats d'actions d'innovation**.

Cette étape de **retraitement** des données est **essentielle** pour l'application de notre **filtre exploitation / exploration**, sans quoi l'analyse comporterait un nombre d'actions d'innovation d'exploitation trop important. La Figure 69 suivante présente de manière synthétique le passage de notre base de données initiale à celle utilisée pour qualifier les actions d'innovation d'exploitation et d'exploration.

Figure 69 Sélection des besoins d'action d'innovation : base de données initiale et considérée



Source : élaboration personnelle

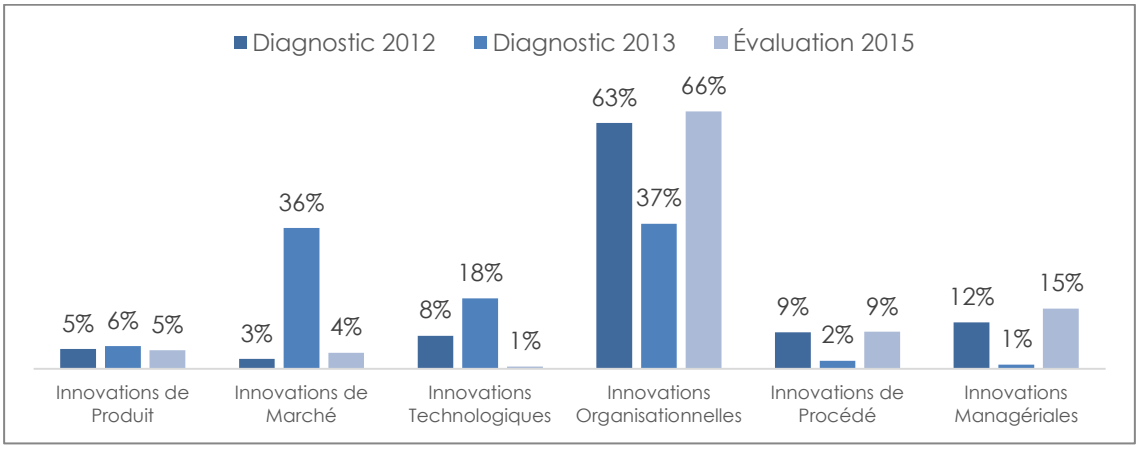
3.2 Les actions d'innovation socio-économiques réalisées par l'entreprise D

Cette partie présente la construction de notre proposition de *nomenclature des domaines d'actions d'innovation socio-économiques*. Dans un premier temps, nous présentons le classement par *domaines génériques d'innovation* des besoins et résultats d'actions d'innovation identifiés dans la séquence précédente. Puis, nous explicitons les idées-forces qui nous ont conduit à élaborer une nomenclature des *leviers d'actions employés* par l'entreprise D dans le cadre de son processus d'innovation. Enfin, après confrontation à la littérature, nous présentons les résultats des actions d'innovations socio-économiques réalisées par l'entreprise D sur la période 2011-2015.

3.2.1 Classement par domaines génériques d'innovation

Nous avons appliqué aux 476 phrases-témoins de besoins et résultats d'actions d'innovation un classement par **domaines génériques d'innovation** (Schumpeter, 1933 ; OCDE, 2005). Cette étape (cf. *supra* 2.3.3.1.a) nous a permis de répartir l'ensemble de ces phrases-témoins au sein de **six catégories** ou domaines d'**innovation** : les innovations de **produits**, de **procédés**, de **marchés**, d'**organisation**, de **technologie** ou **managériales**. Nous avons à ce stade conservé les **besoins d'action d'innovation** identifiés dans les diagnostics de 2012 et 2013 ainsi que les **résultats d'action d'innovation** présents dans le diagnostic de 2013 et dans l'évaluation socio-économique de 2015. L'objectif est d'ici d'identifier les grands **thèmes génériques d'innovation** auxquels se rattachent les phrases-témoins. La Figure 70 présente la répartition de ces dernières au sein des différentes catégories en fonction de leur temporalité.

Figure 70 Répartition des phrases-témoins par domaines génériques d'innovation (2012-2015)



Nous observons dans un premier temps que le **thème majeur d'innovation** concerne l'**organisation.** En effet celui-ci est fortement représenté **à chaque époque** (2012, 2013 et 2015). Si nous observons en détail chaque période, nous remarquons que ce thème est présent dans tous les cas dans le *trio de tête*[21].

Lors du *diagnostic socio-économique de 2012*, les innovations *managériales* arrivent en seconde position suivies des innovations de procédé. Ainsi, les acteurs se sont exprimés majoritairement sur des **leviers internes** que constituent l'*organisation*, le *management des processus* et *des hommes*. Ce résultat confirme la nature ***endogène**** des actions d'innovation développées dans le cadre d'un processus d'innovation socio-économique à la suite de la phase de diagnostic (Savall & Zardet, 1987). Durant la phase de *diagnostic de vigilance stratégique* effectuée en 2013, nous observons une répartition différente des types d'innovation. En effet, le thème le plus pondéreux est celui des **innovations organisationnelles** suivies de près par les innovations de **Marchés** et celles liées à la **Technologie**. Cette répartition s'explique par la **dimension externe** de ce type de diagnostic. En ce qui concerne l'*évaluation socio-économique*, nous observons la même répartition que pour les phrases-témoins issues du diagnostic de 2012. Ainsi, nous en déduisons que les **domaines d'innovation génériques** majoritairement exprimés par les acteurs en phase de diagnostic **se maintiennent lors de l'évaluation** des résultats. Ceci traduit une satisfaction quant aux actions effectuées en cours de période qui tiennent compte des besoins identifiés lors du diagnostic.

Ce **premier traitement** effectué sur la base d'une **nomenclature différente** de celles d'origine (cf. Annexes 01, 02 et 04) met en évidence que le **processus d'innovation socio-économique** touche l'**ensemble des domaines génériques d'innovation** décrits dans la littérature sur le management de l'innovation avec une **prépondérance marquée** pour les **innovations organisationnelles**.

À la suite de ce classement, nous avons **formulé** des idées-clés de synthèse au sein des thèmes et des sous-thèmes de chaque nomenclature utilisée à savoir la **nomenclature générale des dysfonctionnements** (Savall & Zardet, 1987), la **nomenclature générale des domaines d'amélioration** (Savall & Zardet, 1989), la **nomenclature des points de vigilance stratégiques** (Voyant, 1997) et celle des **domaines génériques d'innovation** (Schumpeter, 1933 ; OCDE, 2005). Cette nomenclature constituée de 6 domaines (cf. supra 2.3.3.1.a) a été élaborée ad hoc pour ce travail de recherche à partir d'une synthèse des travaux de Schumpeter (1933) sur l'innovation sur lesquels se base l'OCDE (2005). Elle ne constitue pas *per se* une nomenclature stabilisée dans la littérature en management de l'innovation.

[21] L'expression fait référence aux trois premiers thèmes représentant 50% de l'effectif N de l'échantillon.

3.2.2 Résultats par leviers d'action

Cette sous-partie décrit à la fois le mode opératoire utilisé pour l'élaboration d'une nomenclature temporaire et les résultats obtenus au cours de la construction de cette dernière. En effet, cette phase est décisive dans notre processus d'exploitation des données de terrain car elle permet d'identifier, à partir de la littérature présentée dans le chapitre 1, les différents leviers d'actions dont dispose l'entreprise D pour innover au cours du processus de recherche-intervention.

3.2.2.1 *La nomenclature des leviers d'action sur l'innovation de l'entreprise D*

À partir de la classification des besoins et des résultats d'actions d'innovation (cf. *supra* 3.2.1) nous avons formulé des *idées-clés par thèmes et sous-thèmes* que nous avons regroupées en fonction de notre revue de littérature. Les **huit thèmes** présentés dans le Tableau 8 suivant ont été constitués en **fonction de la littérature** sur les **ressources stratégiques** de l'innovation (cf. *supra* 1.2.1.2.a), de la **théorie socio-économique** des coûts-cachés (cf. *supra* 1.3.1.3.a) et de celle sur la **théorie du socle stratégique** (cf. *supra* 1.3.1.1.d).

Tableau 8 Grille de Thèmes utilisée pour le classement par levier d'action

Littérature associée	Levier d'action (Thèmes)	Description (Sous-thèmes)
Ressources stratégiques (Penrose, 1959)	**Potentiel Humain**	Ce levier repose sur la mobilisation des **compétences**, des **comportements** et de l'**énergie** des individus.
Théorie socio-économique des coûts-performances cachés (Savall & Zardet, 1987 ; 2008)	**Méthodes de Management**	Ce levier repose sur le **mode de management** et sur le **rôle du manager** dans la **stimulation des personnes** et des **activités**.
	Système d'information	Ce levier repose sur **l'infrastructure physique** et **numérique** du système d'information de l'organisation ainsi que dans l'**efficacité** et l'**efficience** des **pratiques** qui lui sont **associées**. Ce levier intègre également le caractère **stimulant** de ce système.
	Pratiques de synchronisation	Ce levier repose sur les **pratiques individuelles** et **collectives** de **communication-coordination-concertation** ainsi que sur la **performance** des **dispositifs** formels et informels **dédiés**.
	Méthodes de travail	Ce levier repose sur les **méthodes concrètes de travail individuelles** et **collectives** autant sur les pratiques de **gestion courante**, de **gestion-sécurité** ou de **gestion-développemen**t. Ce levier intègre également le ***toilettage****, c'est-à-dire la mise à jour de ces dernières.
	Intensité du pilotage	Ce levier regroupe à la fois les **outils** et les **pratiques** de **pilotage**, les pratiques **d'arbitrages** ainsi que le **système de prise de décisions** et celles qui lui sont **associées**.
Théorie du socle stratégique (Savall & Zardet, 1995 ; 2014)	**Cohésion stratégique interne**	Ce levier repose sur les **pratiques stratégiques**, sur la **mise en œuvre** des actions stratégiques ainsi que la **diffusion**. Il intègre également le **système de décentralisation** stratégique et les actions sur la **cohésion**.
	Stratégie externe	Ce levier repose sur toutes les actions qui ont un **impact immédiat** ou **différé** sur **l'environnement pertinent** de l'entreprise, en particulier **les parties prenantes externes**. Ce levier intègre également la **capacité d'absorption** des évolutions **technologiques**.

Les *leviers d'actions* présentés dans le Tableau 8 constituent un **ensemble cohérent** de *manettes* sur lesquelles l'organisation peut *tirer* afin de **stimuler les pratiques d'innovation**. Pour répartir les **476 phrases-témoins** dans les **huit thèmes** ou **leviers d'action** nous avons employé le questionnement résumé dans le tableau 9 suivant.

Tableau 9 Questionnement suivi par le chercheur pour l'imputation des phrases-témoins dans la nomenclature des leviers d'action sur l'innovation

1) Dans le cas d'un **besoin d'actions d'innovation** :	2) Dans le cas d'un **résultat d'actions d'innovation** :
Q1 : *Quel est le* ***problème*** *(dysfonctionnement) dont témoigne l'acteur ?*	**Q1 :** *Quel* ***domaine d'amélioration*** *a été sollicité ?*
Q2 : *À quelle catégorie de* ***ressource stratégique*** *porte-t-il atteinte ?*	**Q2 :** *Quelle* ***ressource stratégique*** *a été renforcée ?*
Q3 : *Quel* ***levier d'action*** *sur l'innovation touche-t-il ?*	**Q3 :** *Quel* ***levier d'action*** *a été mobilisé ?*

Ce questionnement nous a permis de **mobiliser l'ensemble** des **étapes précédentes de classification**[22] (cf. *supra* 3.2.1) au cours d'un **raisonnement inductif** qui s'est matérialisé sous la forme d'**idées-clés** élaborées par proximité de signification et regroupant plusieurs phrases-témoins (cf. *supra* 2.3.3.1.b). Le détail de l'**ensemble de l'exploitation** est disponible dans l'**Annexe 10**. Le détail de la **répartition par idées-clés** est présenté dans l'**Annexe 11.** Les **résultats** de cette classification sont à analyser de la manière suivante : Dans le cas d'un **besoin d'actions d'innovation**, les acteurs se sont exprimés sur des **dysfonctionnements** qui appellent une action d'innovation par la mobilisation d'un levier. Dans le cas d'un **résultat d'actions d'innovation**, les acteurs ont exprimé une **amélioration marquante** par rapport aux thèmes de dysfonctionnements. Dans ce cas-là nous avons imputé ce résultat par rapport au levier d'actions mobilisé.

3.2.2.2 *Les leviers d'actions sur les dysfonctionnements dans le cadre d'une action d'innovation*

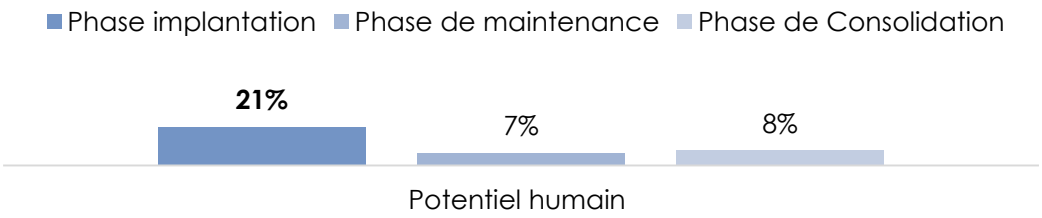
Cette section présente **le détail des leviers d'actions** mobilisés par l'entreprise D au sein de chaque phase de la recherche-intervention socio-économique (2012 ; 2013 ; 2015). Au sein de **chaque levier d'action**, au nombre de huit, nous avons mis en évidence la répartition de phrases-témoins par rapport à la période considérée que nous illustrons par des exemples de phrases-témoins. L'ordre de présentation ne constitue par une hiérarchisation de l'importance de chaque levier mais suit celui présenté dans le Tableau 8 (cf. *supra* 3.2.2.1).

[22] 1) Nomenclature générale des dysfonctionnements (Savall & Zardet, 1987) ; 2) Nomenclature générale des domaines d'amélioration (Savall & Zardet, 1989) ; 3) Nomenclature des points de vigilance stratégique (Voyant, 1997) ; 4) Domaines génériques d'innovation (Schumpeter, 1933 ; OCDE, 2005).

3.2.2.2.a Les leviers d'actions relatifs au Potentiel Humain[23]

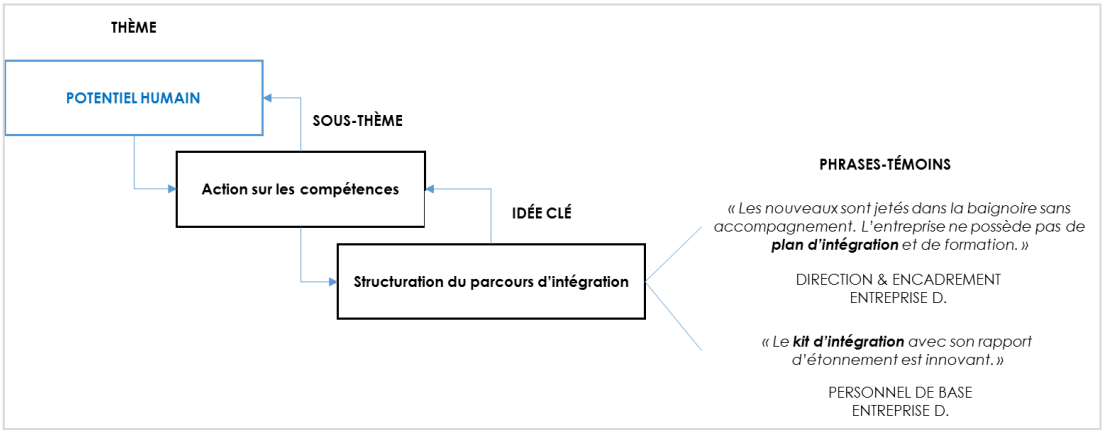
Le levier d'action relatif au **Potentiel Humain** mobilise les actions sur les compétences, les comportements, et l'énergie de changement des acteurs. Il incorpore également les actions visant à développer des réflexes. La Figure 71 suivante présente la répartition des phrases-témoins en fonction de la phase considérée.

Figure 71 Répartition des phrases-témoins sur le levier Potentiel Humain au cours de la période 2011-2015



La lecture de ces résultats met en évidence que ce levier a généré une **attente forte lors du diagnostic socio-économique** de 2012 *[Phase implantation*]. Par la suite, sa part dans l'expression a diminué. Cette situation signifie que le thème Potentiel Humain a été fortement mobilisateur dans la phase d'implantation puis s'est stabilisé à moins de 10% dans les phases suivantes. Les leviers d'actions considérés touchent majoritairement les domaines de la **formation**, de l'**intégration**, de la **polyvalence** des acteurs et de la **gestion des connaissances** de l'entreprise. La figure suivante présente une illustration des résultats de cette exploitation.

Figure 72 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Potentiel Humain à partir de l'Annexe 10

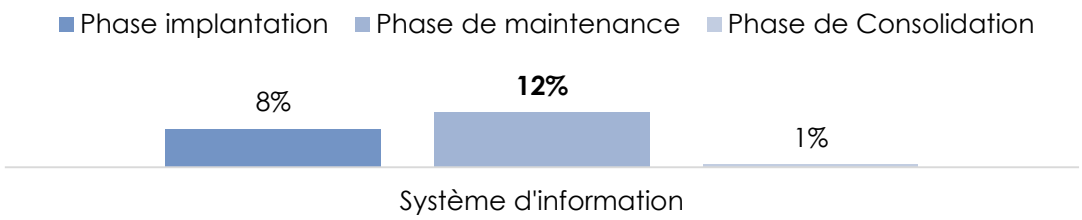


3.2.2.2.b Les leviers d'actions sur le Système d'information

[23] Pour une plus grande visibilité des résultats et pour faciliter la lecture de ces derniers, nous avons fait le choix de les présenter de la même manière dans les sous-sections suivantes.

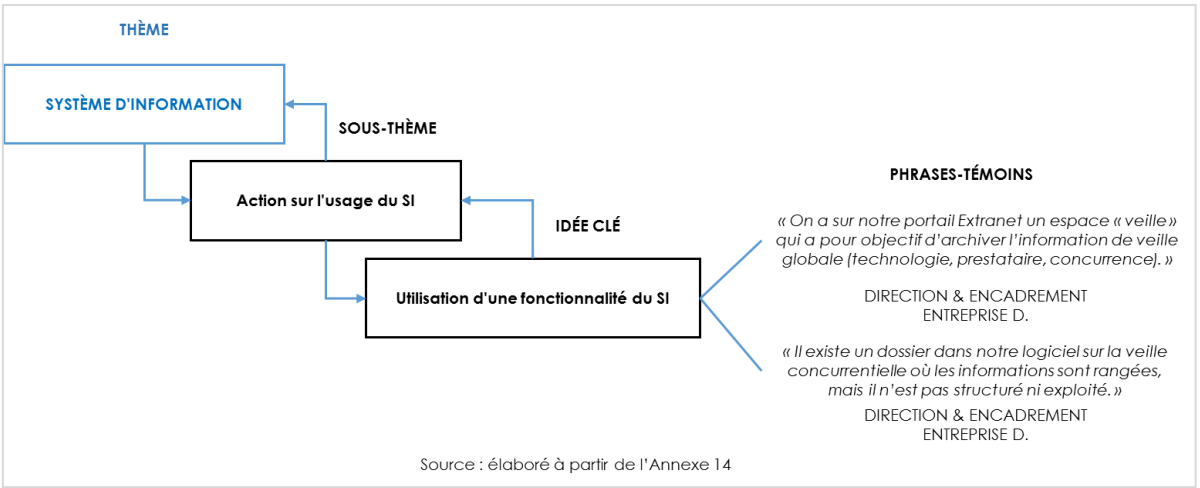
Le levier d'actions sur le **Système d'information** mobilise les actions sur l'**usage** et la **fonctionnalité** du **système d'information physique** ou **numérique** de l'organisation. Par ailleurs, il incorpore également la **circulation des informations** ainsi que **l'infrastructure logicielle**. La figure 73 suivante présente la répartition des phrases-témoins en fonction de la phase et du thème considérés.

Figure 73 Répartition des phrases-témoins sur le levier Système d'information au cours de la période 2011-2015



Nous remarquons que la répartition des phrases-témoins au sein de ce thème n'est **pas uniforme**. En effet, ce thème est **majoritairement mobilisé** dans le cadre de la phase de **maintenance** et **quasiment absent** de celle de **consolidation**. Les leviers d'actions considérés touchent principalement des améliorations dans l'utilisation de **fonctionnalités existantes** du système d'information ainsi qu'une **fluidification du circuit** de transmission des informations. La figure suivante présente une illustration des résultats de cette exploitation.

Figure 74 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Système d'information à partir de l'Annexe 10

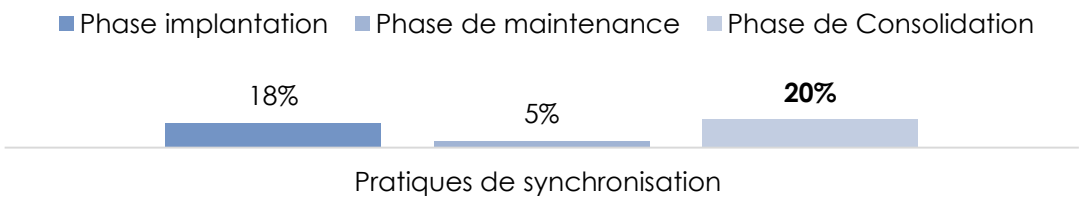


Source : élaboré à partir de l'Annexe 14

3.2.2.2.c Les leviers d'actions sur les Pratiques de synchronisation

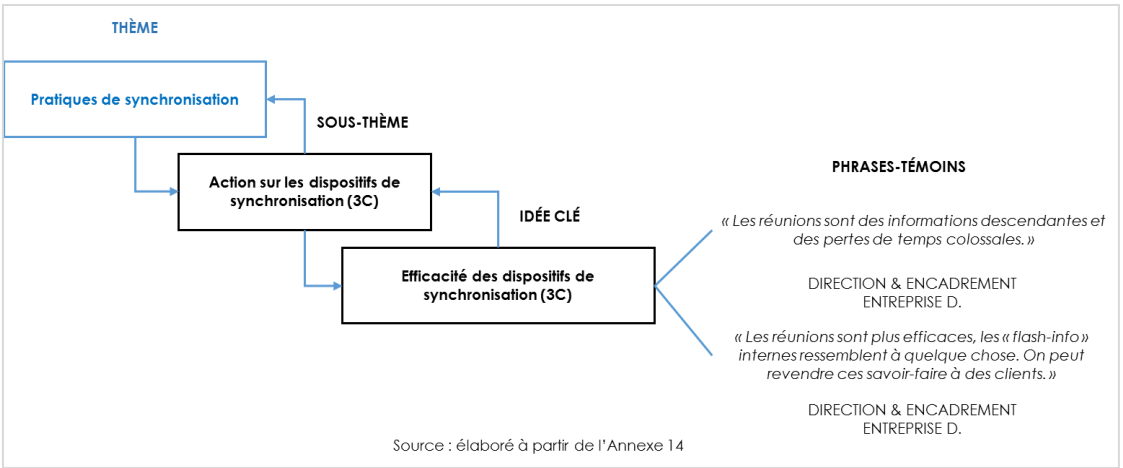
Le levier d'actions sur les **Pratiques de synchronisation** mobilise l'ensemble des actions qui touchent à la **capacité de coopération**, aux **pratiques de communication-coordination-concertation** entre les personnes et entre les différents services. La Figure 75 suivante présente la répartition des phrases-témoins en fonction de la phase et du thème considérés.

Figure 75 Répartition des phrases-témoins sur le levier Pratiques de synchronisation au cours de la période 2011-2015



Nous remarquons que ce thème est relativement réparti de manière **équivalente** entre les phases d'**implantation** et de **consolidation**, au sein desquelles il représente environ **1/5ème de l'expression**. Par contre, les **pratiques de synchronisation** sont **peu représentées** lors de la phase de **maintenance**. Ceci s'explique en partie par l'**absence de thème** aux pratiques de communication au sein de la nomenclature des points de vigilance stratégique (cf. Annexe 04). Les leviers d'actions considérés touchent principalement des améliorations concernant les **dispositifs de communication-coordination-concertation** et les **pratiques de coopération transversale** au sein de l'entreprise D. La figure suivante présente une illustration des résultats de cette exploitation.

Figure 76 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Pratiques de synchronisation à partir de l'Annexe 10

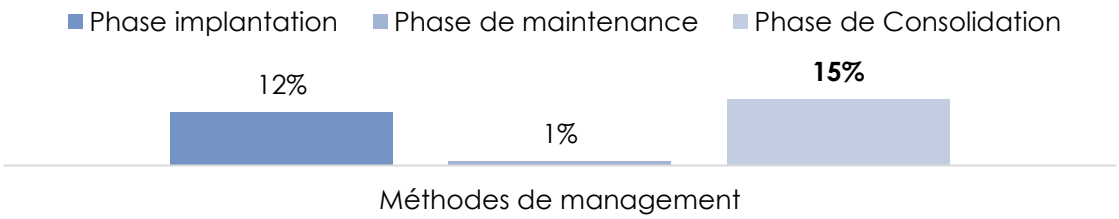


Source : élaboré à partir de l'Annexe 14

3.2.2.2.d Les leviers d'actions sur les Méthodes de management

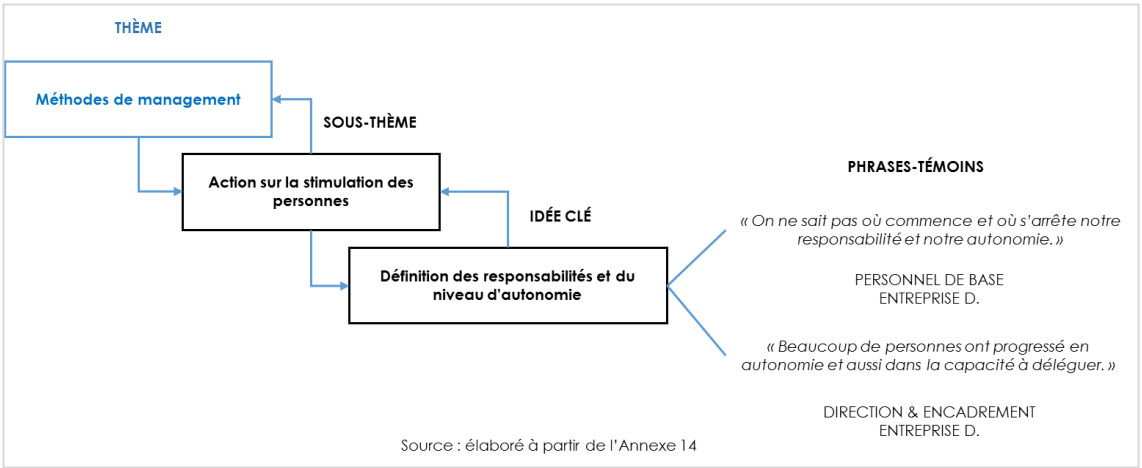
Le levier **Méthodes de management** mobilise l'ensemble des actions qui touchent au **mode de management** de l'entreprise, aux **pratiques managériales**, au **rôle du manager** et *in extenso* aux **actions sur la stimulation** des personnes. La Figure 77 suivante présente la répartition des phrases-témoins en fonction de la phase et du thème considérés.

Figure 77 Répartition des phrases-témoins sur le levier Méthodes de management au cours de la période 2011-2015



Ce thème est **quasiment absent** de l'effet-miroir **diagnostic de vigilance stratégique**. Cette absence s'explique comme pour le thème précédent par l'absence de thème dédié dans la nomenclature (cf. Annexe 04). Nous remarquons cependant que les leviers d'actions que constituent les méthodes de management recueillent **15% de l'expression des satisfactions** des acteurs contre **12% des dysfonctionnements**. Les leviers d'actions considérés touchent principalement des améliorations concernant la **responsabilisation des collaborateurs**, le **développement d'un management de proximité** et les **modalités d'accompagnement des managers**. La figure suivante présente une illustration des résultats de cette exploitation.

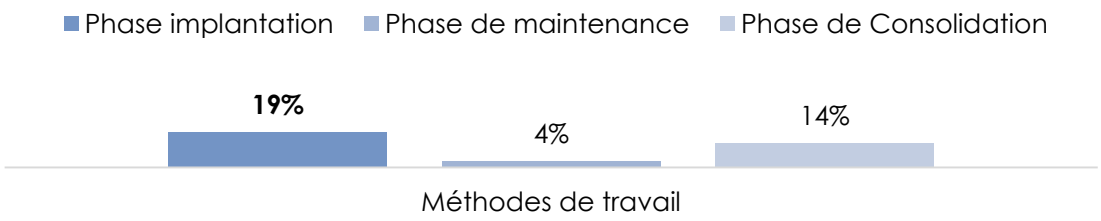
Figure 78 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Méthodes de management à partir de l'Annexe 10



3.2.2.2.e Les leviers d'actions sur les Méthodes de travail

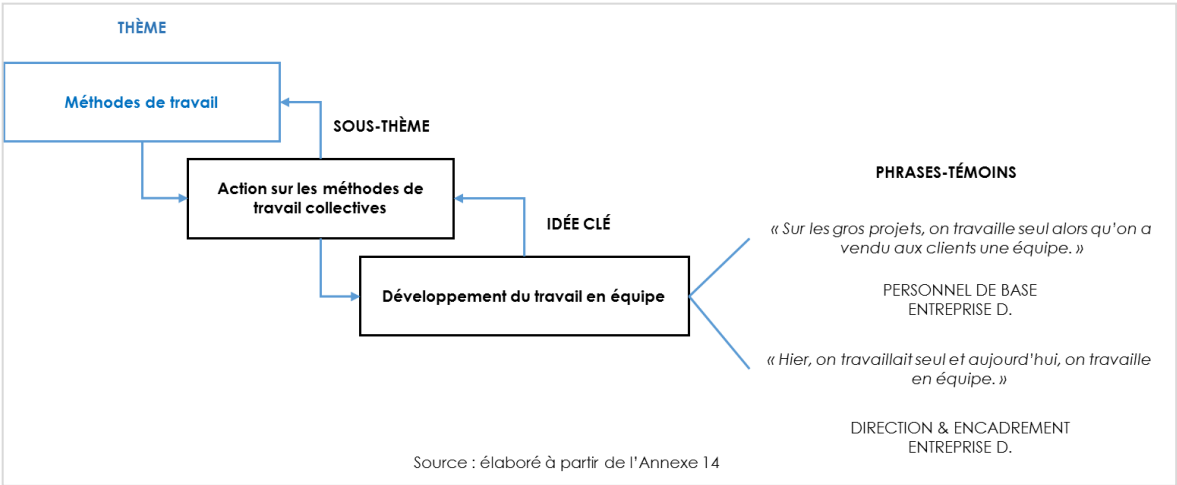
Le levier **Méthodes de travail** mobilise l'ensemble des actions qui touchent aux méthodes de travail **individuelles** ou **collectives**, au **système incorporel de production** (cf. *supra* 1.3.1.3.a). Il incorpore également les actions concrètes sur les **méthodes de production** et de **développement** de l'entreprise. La Figure 79 suivante présente la répartition des phrases-témoins en fonction de la phase et du thème considérés.

Figure 79 Répartition des phrases-témoins sur le levier Méthodes de travail au cours de la période 2011-2015



Ce thème qui touche l'**environnement interne** de l'entreprise est majoritaire lors de la **phase d'implantation**. Il s'agit d'un **ensemble cohérent** de dysfonctionnements concernant les processus, procédés et méthodes qui génèrent ou détériore la **valeur ajoutée** de l'entreprise D Lors de l'évaluation, ce thème a recueilli **14% de l'expression des acteurs**, ce qui signifie que les améliorations apportées en cours de recherche-intervention ont eu un **impact favorable sur les dysfonctionnements** précédemment recensés. Les leviers d'actions considérés touchent principalement des améliorations concernant le **travail en équipe**, les méthodes de **gestion du temps** et les **actions de développement** et **de création de potentiel**. La figure suivante présente une illustration des résultats de cette exploitation.

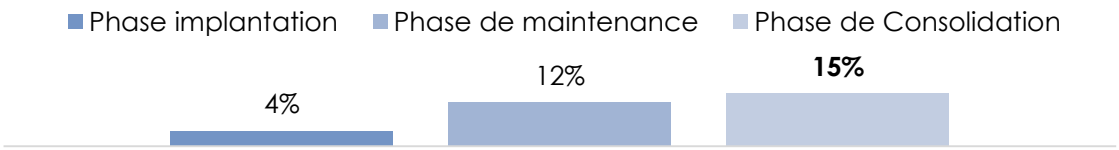
Figure 80 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Méthodes de travail à partir de l'Annexe 10



3.2.2.2.f Les leviers d'actions sur l'Intensité du pilotage des activités et des hommes

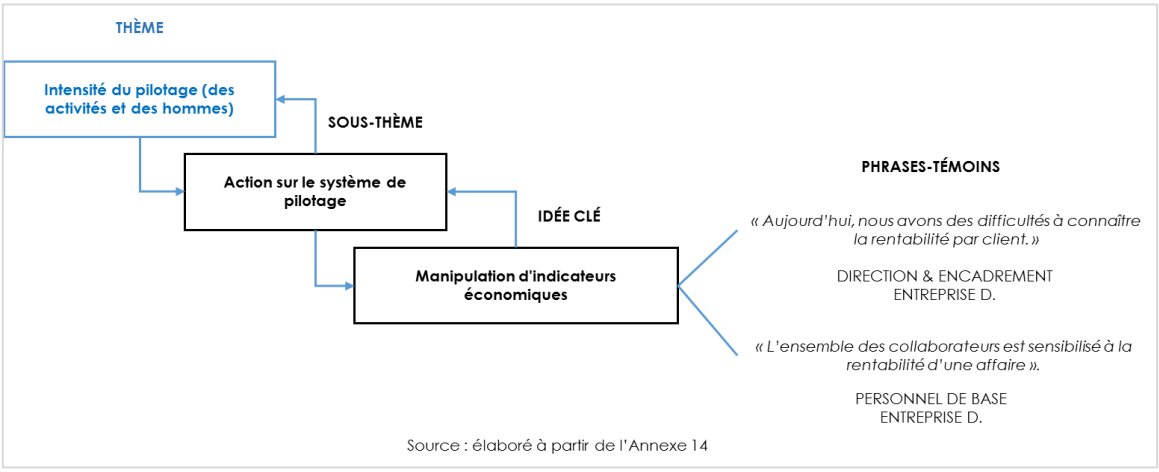
Le levier **Intensité du pilotage** (cf. *supra* 1.3.1.3.a) mobilise l'ensemble des actions qui touchent au **système**, aux **indicateurs** et aux **pratiques** de **pilotage des activités et des hommes**. Il incorpore également la **qualité** et la **pertinence** des **décisions prises** sur la base des **indicateurs de pilotage**. La Figure 81 suivante présente la répartition des phrases-témoins en fonction de la phase et du thème considérés.

Figure 81 Répartition des phrases-témoins sur le levier Intensité du pilotage au cours de la période 2011-2015



Il s'agit d'un **levier interne** qui a **majoritairement** été exprimé lors de la phase de **consolidation**. Nous remarquons que lors de la phase **implantation**, l'expression des acteurs sur ce thème était **faible**. Cette situation s'explique notamment par l'**effet d'apprentissage** en matière de **gestion du temps** qui a mis en évidence le **manque de pilotage** comme une des **causes-racines des dysfonctionnements** (Savall & Zardet, 1987). Lors de l'évaluation en 2015, les acteurs avaient été sensibilisés à ce concept. Les leviers d'actions considérés touchent principalement des améliorations concernant l'utilisation **collective d'indicateurs économiques**, la **gestion de la charge d'activité** et la **prise de décision instrumentée**. La figure suivante présente une illustration des résultats de cette exploitation.

Figure 82 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Intensité de pilotage à partir de l'Annexe 10

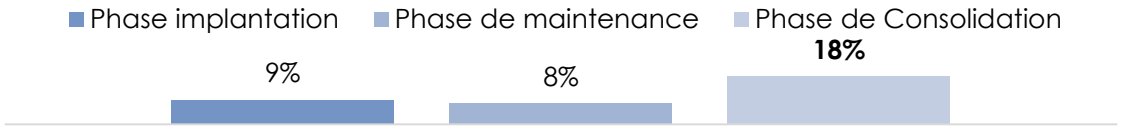


Source : élaboré à partir de l'Annexe 14

3.2.2.2.g Les leviers d'actions sur la Cohésion stratégique interne

Le levier **Cohésion stratégique interne** (cf. *supra* 1.3.1.1.d) mobilise l'ensemble des actions qui touchent à la **stratégie** de l'entreprise. Il incorpore ainsi les actions sur la **centralisation** de la stratégie, la **mise en œuvre des actions** et la **diffusion** de ces dernières. Ce thème regroupe également les actions qui agissent sur l'**ambition stratégique** de l'entreprise. La Figure 83 suivante présente la répartition des phrases-témoins en fonction de la phase et du thème considérés.

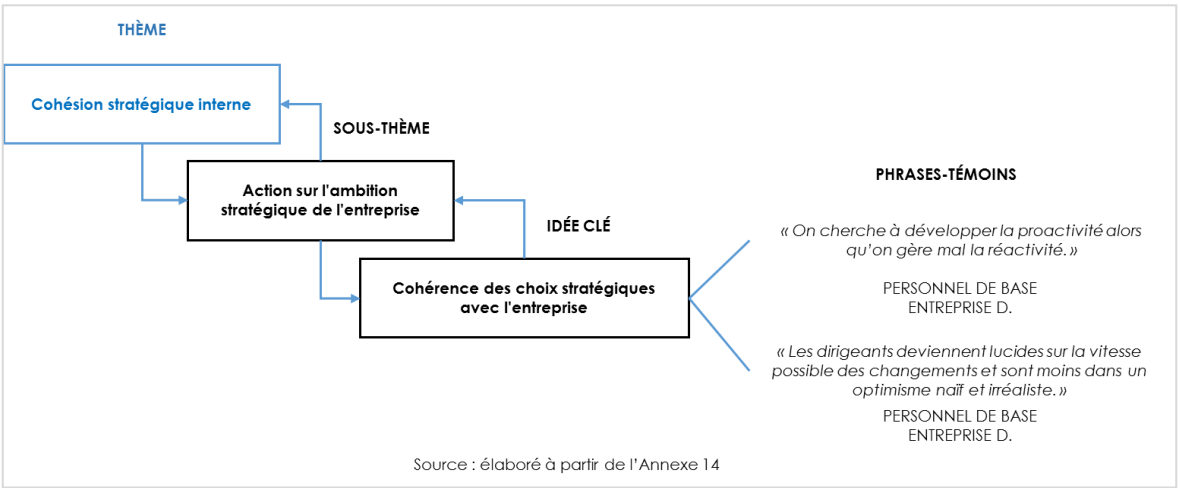
Figure 83 Répartition des phrases-témoins sur le levier Cohésion stratégique interne au cours de la période 2011-2015



Cohésion stratégique interne

Ce thème touche le **cœur** de la **démultiplication stratégique** de l'entreprise. Il a été exprimé **majoritairement** lors de l'évaluation socio-économique effectuée en **2015**. Durant les phases précédentes, sa répartition est restée sensiblement la même. Ces résultats signifient que les **acteurs** de l'entreprise D ont **fortement exprimé leur satisfaction** sur ce **point**. Ceci met alors en évidence des **réalisations marquantes effectuées** durant la période 2011-2014. Les leviers d'actions considérés touchent principalement des améliorations concernant la **cohérence des choix stratégiques**, la **démultiplication des actions stratégiques** ainsi que **l'implication des collaborateurs** dans la stratégie de l'entreprise. La figure suivante présente une illustration des résultats de cette exploitation.

Figure 84 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Cohésion stratégique interne à partir de l'Annexe 10

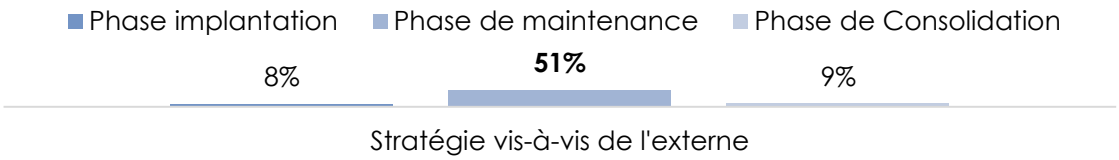


Source : élaboré à partir de l'Annexe 14

3.2.2.2.h Les leviers d'actions sur la Stratégie externe

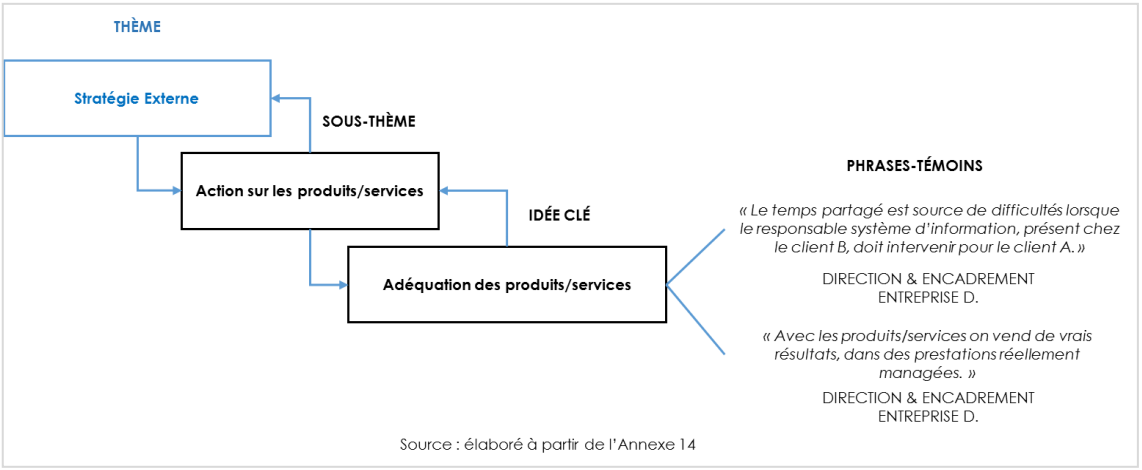
Le levier **Stratégie externe** (ou Stratégie vis-à-vis de l'externe) mobilise l'ensemble des actions qui touchent à l'**interface entre l'entreprise** et **ses parties prenantes externes**. Il incorpore de cette manière les clients, les produits ou services dans leur phase de commercialisation, les partenaires, les fournisseurs et les concurrents. Il regroupe également les actions sur l'**attractivité de l'entreprise** et l'**évolution des technologies**. La Figure 85 suivante présente la répartition des phrases-témoins en fonction de la phase et du thème considérés.

Figure 85 Répartition des phrases-témoins sur le levier Stratégie vis-à-vis de l'externe au cours de la période 2011-2015



Ce thème, majoritaire lors de la phase de **maintenance** présente un ensemble d'actions **partant de l'entreprise** en direction de son **environnement pertinent**. Les résultats présentés mettent en évidence **l'importance de ce thème** dans le cadre d'un diagnostic portant sur **l'interface interne/externe**. Le thème est néanmoins **présent** dans la phase implantation et dans la phase Consolidation ce qui témoigne de l'importance accordée par les acteurs aux **dysfonctionnements** et aux **améliorations** relatifs à ce levier. Les améliorations concernent les **pratiques de vente et de prospection**, l'**adéquation des produits vis-à-vis des clients** et des **pratiques de veille concurrentielle.** Le « **client** » est ici **central** dans le cadre de ce levier d'action.

Figure 86 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Stratégie externe à partir de l'Annexe 10



Source : élaboré à partir de l'Annexe 14

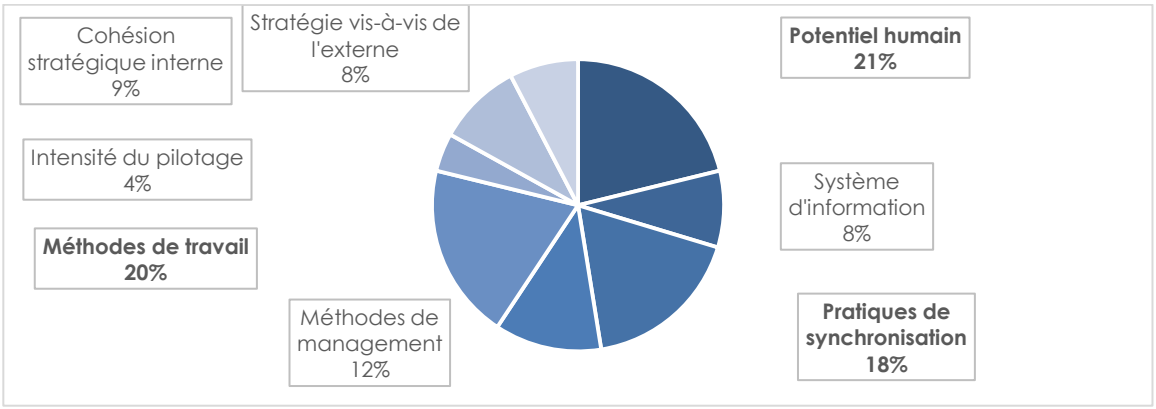
3.2.2.3 *Synthèse de l'analyse par levier d'actions*

Nous présentons dans cette section une *synthèse par phase* du processus d'innovation socio-économique afin de mettre en lumière la répartition par types de leviers d'actions sur l'innovation. Au sein de chaque point, nous avons fait le choix de présenter les 3 plus fortes valeurs afin de mettre en évidence les leviers majeurs de chaque étape de la recherche-intervention socio-économique.

3.2.2.3.a La phase d'implantation, creuset des dysfonctionnements

De 2011 à 2012, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur les **besoins d'actions d'innovation** sur les leviers suivants. La Figure 87 présente les résultats par leviers sur le total de phrases-témoins susceptibles d'être mobilisées dans le cadre d'une action d'innovation, soit **118 phrases-témoins.** L'exploitation détaillée se trouve dans l'Annexe 10.

Figure 87 Répartition des phrases-témoins par leviers d'actions au cours du diagnostic intégral (2011-2012)



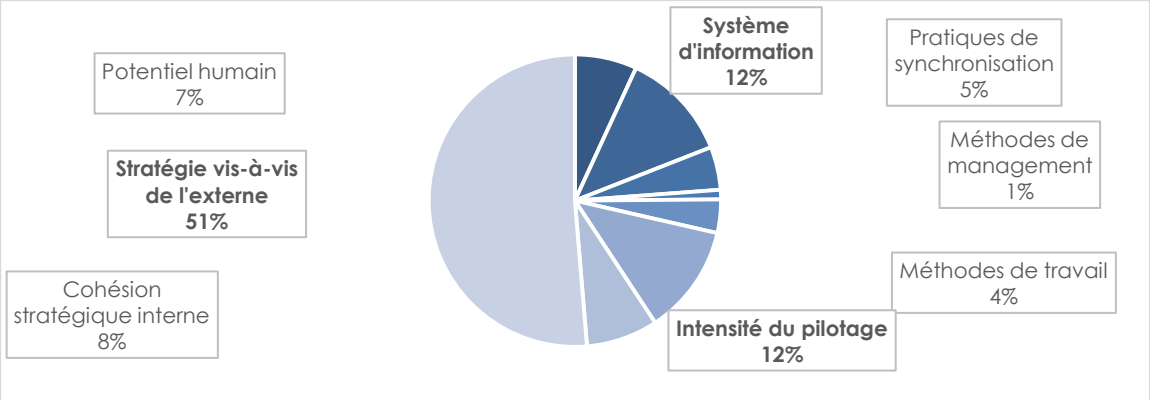
Nous remarquons que **59%** de l'expression est **concentrée sur 3 leviers** : le **Potentiel Humain**, les **Méthodes de travail** et les **Pratiques de synchronisation**. Cela signifie qu'il y a un besoin d'innovation **très marqué** sur ces leviers.

Les attentes sur le levier *Potentiel Humain* (cf. *supra* 3.2.2.2.a) portent sur des actions dans les domaines de la **formation intégrée** des acteurs, de l'**intégration des nouveaux** entrants ainsi que sur l'**énergie de changement**. En ce qui concerne le levier *Méthodes de travail* (cf. *supra* 3.2.2.2.e), les attentes portent sur des **actions très opérationnelles** qui agissent sur la **création de valeur ajoutée**. Le levier *Pratiques de synchronisation* est lui aussi fortement représenté. Il constitue une attente de développement de nouveaux **dispositifs** et **pratiques** de **communication-coordination-concertation** dans l'entreprise. Ces actions ont pour objectif d'améliorer à la fois les r**ésultats immédiats** et la **création de potentiel** de l'entreprise D

3.2.2.3.b La phase de maintenance, ouverture sur l'environnement externe de l'entreprise D

En 2013, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés à la fois sur les **dysfonctionnements** et sur les **améliorations** de leurs pratiques de vigilance sur l'environnement de l'organisation. À l'issue de ce diagnostic de vigilance stratégique, **189 phrases-témoins ont** été extraites. La Figure 88 présente les résultats par levier au cours de la phase de maintenance (2013).

Figure 88 Répartition des phrases-témoins par leviers d'actions au cours du diagnostic vigilance stratégique (2013)



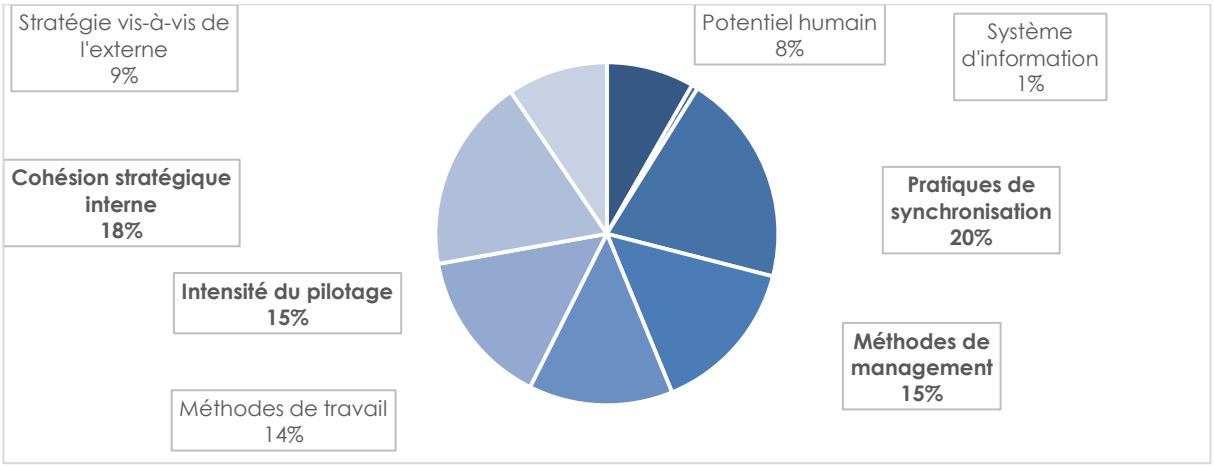
Nous notons que **51 %** de l'expression est concentrée sur le **seul levier Stratégie vis-à-vis de l'externe**. Ce levier regroupe toutes les actions directes provenant de l'entreprise et qui ont un impact sur son environnement pertinent. La prédominance au cours de cette période d'un volume d'expression très important **n'est pas une anomalie** dans le sens où le diagnostic de veille stratégique a porté sur l'interface entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes externes. Les actions à destination du client et qui portent à la fois sur les produits/services et sur le processus de vente sont fortement représentées dans ce thème (cf. *supra* 3.2.2.2.h).

L'**ensemble des autres thèmes** porte sur des leviers d'action **internes** à l'entreprise D Le thème **Système d'information** arrive *ex-aequo* avec le thème **Intensité du pilotage**. Ils concernent **l'organisation opérationnelle** et **opératoire** des **moyens alloués à la stratégie** de l'entreprise et à son *système de prise de décisions stratégiques*.

3.2.2.3.c La phase de consolidation, mise en lumière des améliorations

En 2015, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur les **améliorations observées** au cours de la phase de *mise-en-œuvre*. Cette étape du processus d'innovation socio-économique consiste à une **évaluation des résultats** des actions d'innovation. En tout, **169 phrases-témoins** de **résultats d'action d'innovations** ont été extraites et qualifiées en fonction du levier mobilisé. La Figure 89 présente la répartition de ces derniers dans les différents leviers d'action.

Figure 89 Répartition des phrases-témoins par leviers d'actions au cours de l'évaluation (2015)

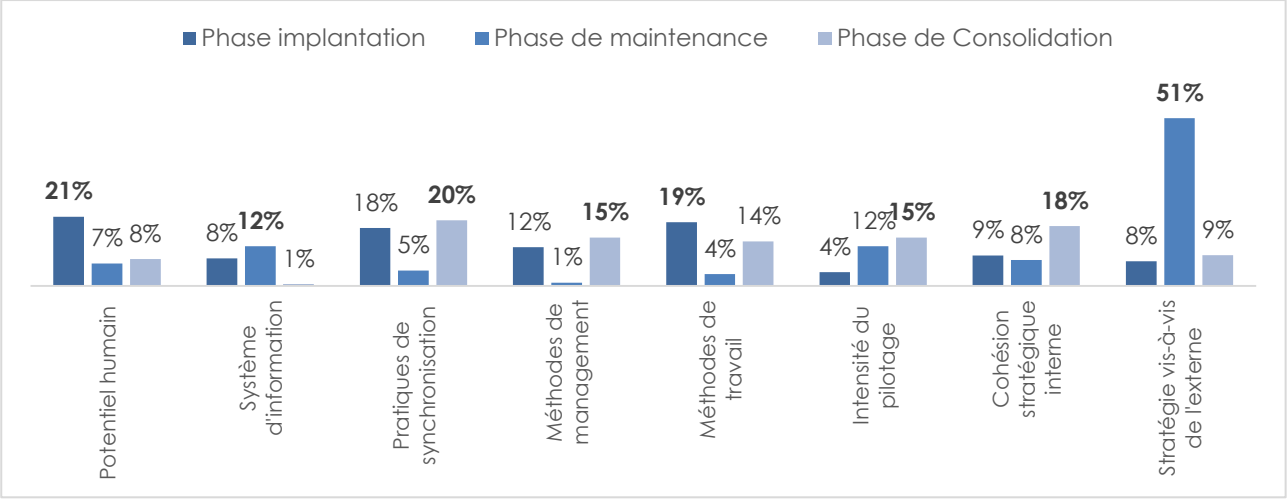


Dans cette répartition, nous observons que les **Pratiques de synchronisation**, ***plus forte part*** de l'expression *(20%)* portent *spontanément* sur les dispositifs de concertation, de coordination et de coopération (cf. *supra* 3.2.2.2.c). Le **deuxième thème** le plus fortement représenté est celui de la **Cohésion stratégique interne** *(18%)* dont les acteurs mettent en évidence la cohérence des choix stratégiques avec l'environnement interne et la démultiplication de la stratégie comme des réalisations marquantes (cf. *supra* 3.2.2.2.g). Les **troisième et quatrièmes thèmes** portent respectivement sur les **Méthodes de management** (cf. *supra* 3.2.2.2.d) et sur l'**Intensité du pilotage** (cf. *supra* 3.2.2.2.f) avec chacun 15% de l'expression. La somme de ces **quatre thèmes** représente 68% des leviers mobilisés au cours de la phase de consolidation.

3.2.2.3.d De 2011 à 2015, la mobilisation des différents leviers d'action

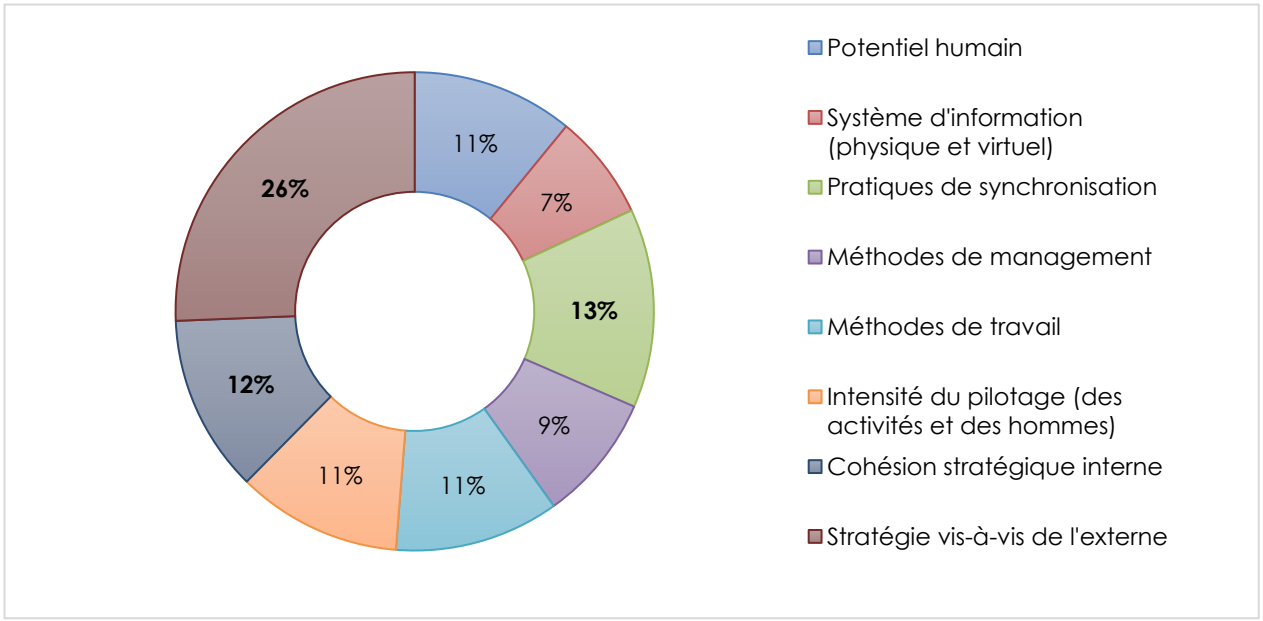
Les points précédents nous ont présenté le *détail de chaque période* à travers les différents effets-miroirs réalisés. Nous présentons ici une *synthèse sur l'ensemble de ces trois phases qui se sont déroulées de décembre 2011 à juin 2015*. La Figure 90 suivante met en évidence la part de chaque levier dans son effet miroir d'origine.

Figure 90 Répartition par levier d'action sur l'ensemble de la période



En première lecture, nous observons que la **répartition n'est pas uniforme** et que l'évolution n'est pas **linéaire.** Nous concluons ainsi sur l'**inexistence de lien de causalité** entre les **différents effets miroirs**. La répartition par leviers d'actions permet d'identifier les **thèmes mobilisateurs** des actions d'innovation. La Figure 91 présente la répartition totale (sur l'ensemble des trois périodes) des leviers d'actions recensés par les acteurs. À cette étape, les **dysfonctionnements et les améliorations** ne sont pas séparés.

Figure 91 Représentation graphique des leviers d'action sur les dysfonctionnements recensés lors de la période 2012-2015



Sur la Figure 91, la taille de la forme est proportionnelle **au volume d'expression**. Nous observons que le thème exprimé principal est la **Stratégie vis-à-vis de l'externe.** Ce thème est le seul qui concerne l'environnement externe de l'entreprise, ainsi la majorité des leviers d'actions concernent l'environnement interne.

Les autres leviers d'actions sont **endogènes** car ils reposent sur des variables à dominante **interne** de l'organisation. En effet, les pratiques de synchronisation, la cohésion, les méthodes de travail, l'intensité du pilotage, le potentiel humain, les méthodes de management et le système d'information constituent des instruments de fonctionnement interne de l'entreprise.

La présentation de ces résultats a pour objet de mettre en évidence **les leviers qui nous ont aidés** à construire une **typologie d'actions d'innovation**. En effet, **faire se côtoyer** des **dysfonctionnements** et des **améliorations** permet de **mettre à jour des besoins** et des **réalisations** qu'une analyse effectuée uniquement sur les améliorations n'aurait pu détecter. Nous avons également fait le choix d'identifier les leviers d'actions sur l'innovation afin de mettre en évidence les **tenants** et les **aboutissants** d'une **action d'innovation entreprise** ou **souhaitée** dans le cadre d'un **processus d'innovation socio-économique**.

L'exploitation que nous avons détaillée dans cette sous-partie ainsi que dans les annexes 14 et 15 a constitué une **base qualifiée pour la phase suivante**.

3.2.3 Classement par domaines d'actions d'innovation socio-économiques

Tout au long des étapes précédentes, nous avons présenté les expressions **ambivalentes** des acteurs classées en fonction de leur teneur (*dysfonctionnement* ou *amélioration*). En effet, ces phrases-témoins témoignaient à la fois de **besoins d'actions** d'innovation et de **résultats d'actions** d'innovation. Cette sous-partie présente la construction de **notre proposition de nomenclature des domaines d'actions d'innovation socio-économique** ainsi que le classement de l'ensemble des phrases-témoins au sein de cette dernière. Puis, nous mettons en évidence, domaine par domaine, quelles ont été les réalisations marquantes effectuées par l'entreprise D au cours de son processus d'innovation socio-économique.

3.2.3.1 *Des leviers d'actions aux actions d'innovation socio-économiques, le rôle de l'action délibérée de changement*

Cette section a pour objet de présenter les *étapes de la construction* de notre proposition de nomenclature des actions d'innovation socio-économique à partir de la notion d'*action délibérée de changement*.

3.2.3.1.a Les actions délibérées de changement

Nous avons mis en évidence l'ensemble des expressions des acteurs par rapport aux dysfonctionnements et aux améliorations dans le cadre de la nomenclature des leviers d'actions sur l'innovation. Cette classification nous a permis d'effectuer un premier tri par rapport à la catégorie d'actions d'innovation. Pour autant, ce classement demeure statique car la nature des phrases-témoins que nous avons analysées dans la sous-partie précédente (cf. *supra* 3.2.2) oscille entre le **besoin d'action d'innovation** et **le résultat d'action d'innovation**. C'est pour cette raison que nous sommes retourné à la littérature sur les actions de changement. En effet, Savall et Zardet (2014) ont établi dans la poursuite de leurs travaux sur le processus d'innovation socio-économique une nomenclature des actions délibérées de changement (cf. *infra* Tableau 10).

Une action délibérée de changement mobilise des ressources, des acteurs, de l'énergie de changement et un pilotage pour passer d'un état *a* à un état *a'* ou *b*. Selon Savall & Zardet (2014), ces actions délibérées de changement constituent une forme d'i**nnovation intégrale** (cf. 1.3.1.1.b).

En effet, le caractère délibéré en opposition à spontané de l'action de changement la positionne à notre sens comme une action d'innovation (cf. *supra* 3.1.2.1). Le Tableau 10 suivant présente les thèmes de la nomenclature des actions délibérées de changement (ou d'innovation).

Tableau 10 Nomenclature des actions délibérées de changement

	NOMENCLATURE DES ACTIONS DÉLIBÉRÉES DE CHANGEMENT (OU D'INNOVATION)
1	Produits, biens et services
2	Qualité de service et rapport au client
3	Conquête de nouveaux marchés solvables
4	Intégration des technologies
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement
6	Évolution permanente des compétences
7	Remodelage et réadaptation des équipes
8	Remodelage et réadaptation des processus

Source : élaboré à partir de Savall & Zardet 2014

Cette approche de l'innovation, considérée comme un **système intégral**, est **moins segmentée** que celles couramment employées dans la littérature. *Par exemple*, elle incorpore les innovations organisationnelles non pas comme catégorie à part entière mais comme moyen employé dans la réalisation des autres types d'innovation.

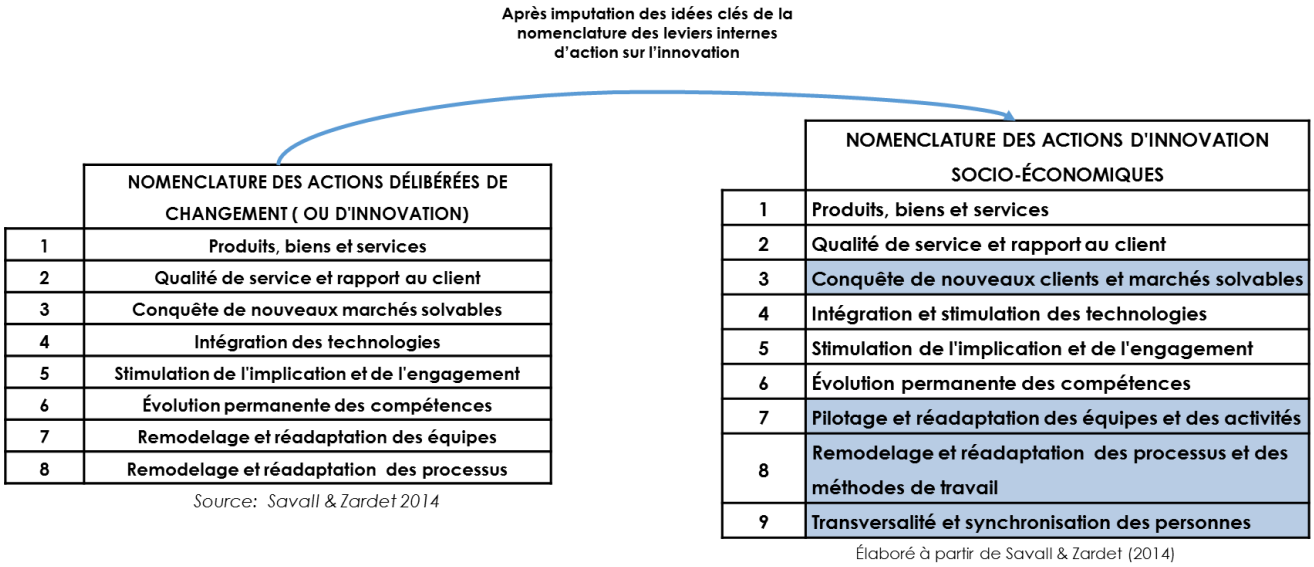
Pour Savall et Zardet (2014), le domaine d'action sur les **Produits, biens et services** comporte les améliorations et les enrichissements apportés aux produits existants ainsi que les nouveaux biens et services produits ou à produire par l'organisation. Le domaine **Qualité de service et rapport au client** prend en compte les interactions avec les clients et la qualité de service qui leur est apportée. Le domaine **Conquête de nouveaux marchés solvables** comprend les actions à destination de nouveaux clients ou marchés. Le domaine **Intégration des technologies** incorpore à la fois les technologies développées et leur intégration dans l'organisation. Le thème **Stimulation de l'implication et de l'engagement** permet de mettre en évidence les actions sur le développement, la stimulation de l'implication et de l'engagement des personnes. Le domaine **Évolution permanente des compétences** incorpore les actions innovantes portant sur le management des compétences. Le thème **Remodelage et réadaptation des équipes** met en évidence des changements dans les pratiques et méthodes de management des équipes. Le domaine **Remodelage et réadaptation des processus** recense les innovations qui touchent aux processus de l'organisation.

Cette classification nous a servi à classer les leviers d'actions sur l'innovation identifiés précédemment (cf. *supra* 3.2.2.2).

3.2.3.1.b Les domaines d'actions d'innovation socio-économiques

Lors de la phase de création des idées-clés, nous avons apporté quelques modifications sur la nomenclature des actions délibérées de changement (Savall & Zardet, 2014) par association thématique. En effet, certains thèmes ont été modifiés. La figure 92 présente le passage de la nomenclature des actions délibérées de changement à notre proposition d'une nomenclature des actions d'innovation socio-économiques. Les thèmes en bleu sont ceux qui ont été modifiés (thèmes 3, 7 et 8) et celui qui a été ajouté pour tenir compte des résultats de la phase précédente (thème 9).

Figure 92 Proposition de nomenclature des actions d'innovation socio-économiques



	NOMENCLATURE DES ACTIONS DÉLIBÉRÉES DE CHANGEMENT (OU D'INNOVATION)
1	Produits, biens et services
2	Qualité de service et rapport au client
3	Conquête de nouveaux marchés solvables
4	Intégration des technologies
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement
6	Évolution permanente des compétences
7	Remodelage et réadaptation des équipes
8	Remodelage et réadaptation des processus

Source: Savall & Zardet 2014

	NOMENCLATURE DES ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUES
1	Produits, biens et services
2	Qualité de service et rapport au client
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables
4	Intégration et stimulation des technologies
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement
6	Évolution permanente des compétences
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail
9	Transversalité et synchronisation des personnes

Élaboré à partir de Savall & Zardet (2014)

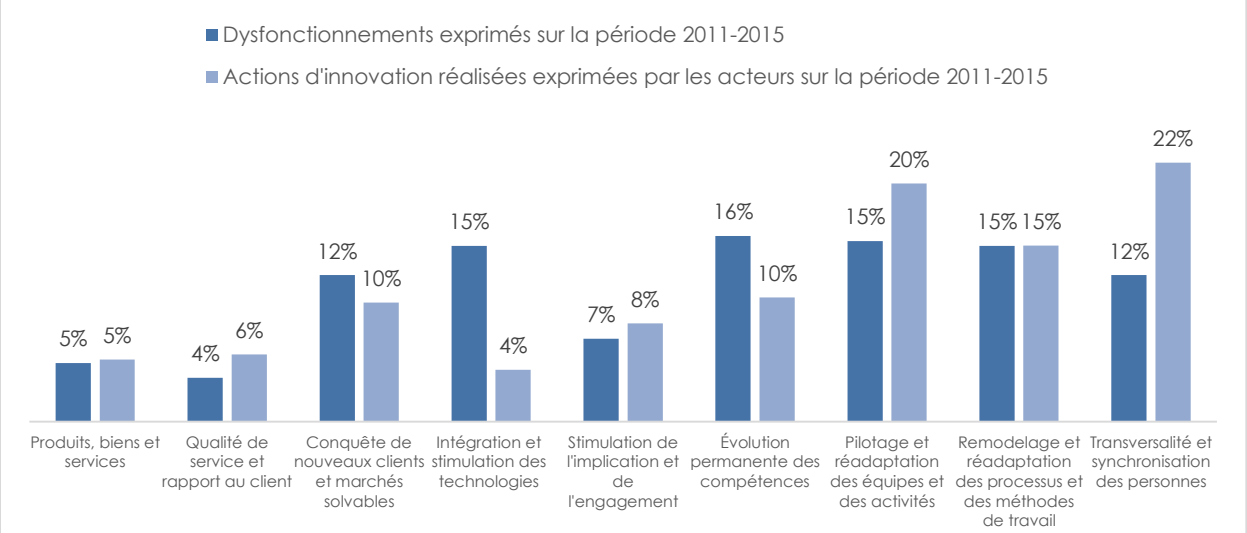
Le thème **Conquête de nouveaux marchés solvables** incorpore à la fois les **nouveaux marchés** et les **nouveaux clients** qui disposent au sein de l'entreprise D d'un traitement différencié. Le domaine **Remodelage et réadaptation des équipes** comprend maintenant les dimensions **pilotage** et **management** à la fois des **équipes** et des **activités**. Le thème **Remodelage et réadaptation des processus** s'est vu adjoindre les méthodes de travail liées aux activités de l'entreprise et conserve les processus organisationnels. Les actions d'innovation spécifiques sur la **transversalité,** le développement de la **coopération** et des pratiques de **synchronisation** sont regroupées sous un **neuvième thème** : **Transversalité et synchronisation des personnes**. L'ajout de ce dernier thème nous paraît pertinent dans le sens où les dispositifs de coopération-coordination-concertation constituent en soi des actions d'innovation (exemple : *la création d'une réunion entre équipe technique et commerciale au sujet d'un client*).

L'ensemble de ces thèmes constitue notre **proposition de nomenclature des actions d'innovation socio-économiques**. Dans la section suivante nous présentons **thème par thème** et **sous-thème par sous-thème** les **actions d'innovation réalisées** par l'entreprise D au cours de son **processus d'innovation** socio-économique.

3.2.3.2 *Les actions d'innovation socio-économiques réalisées sur la période 2011-2015*

Dans cette section nous analysons les **actions d'innovation** socio-économiques **envisagées** et celles qui ont été **réalisées** sur la période 2011-2015 à partir de la nomenclature des domaines d'actions d'innovation socio-économique (cf. *supra* 3.2.3.1.b). La Figure 93 suivante présente **la part pour chaque domaine d'innovation** des **dysfonctionnements** et des **améliorations**.

Figure 93 Répartition par domaine d'innovation des besoins et résultats d'action



d'innovation sur la période 2011-2015

Pour **chaque domaine**, nous présentons la part des **dysfonctionnements** et celle des **améliorations**, puis nous détaillons ces domaines en mettant en évidence les **réalisations marquantes** par des **phrases-témoins** des acteurs. Pour des raisons de **visibilité** et de **compréhension** des résultats, chaque domaine est présenté de la **même façon**.

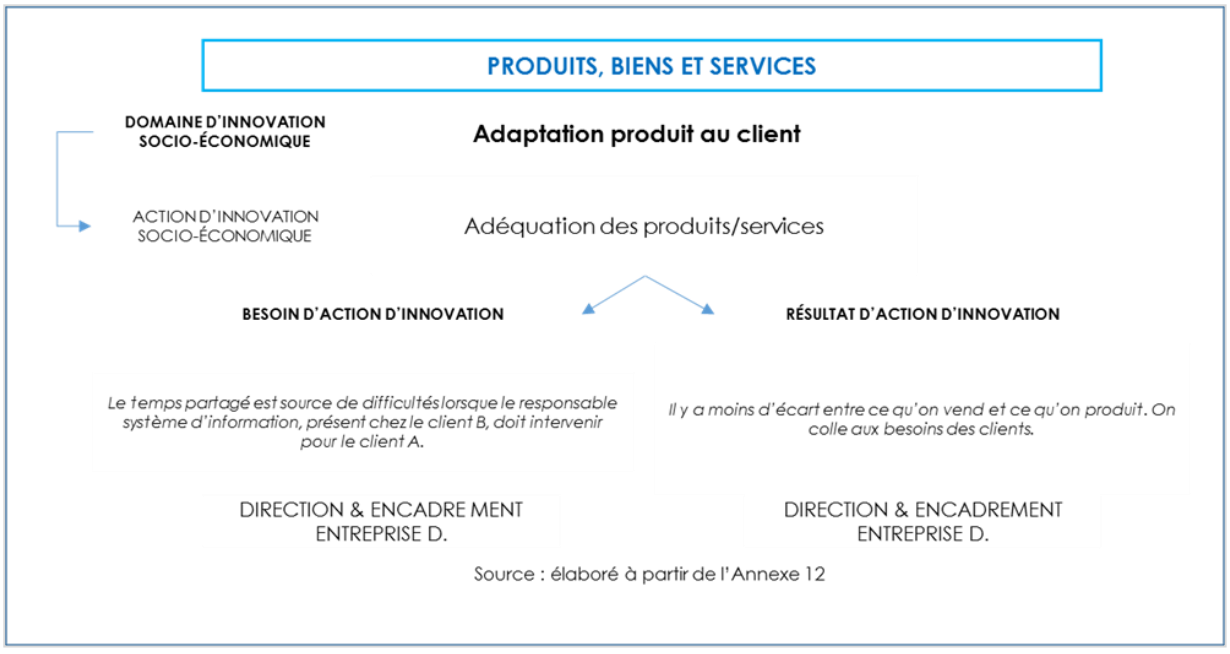
L'**exploitation qualitative détaillée** des phrases-témoins se trouve dans l'**Annexe 12** et l'**analyse quantitative détaillée par idées-clés** au sein de l'**Annexe 13**. Nous précisons enfin que l'**ordre** de présentation des domaines ne constitue **pas une hiérarchisation** mais suit celui de la Figure 92[24].

[24] Proposition d'une nomenclature des actions d'innovation socio-économiques

3.2.3.2.a Produits, biens et services

Au cours de la période 2011-2015, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur le domaine d'innovation socio-économique des **Produits, biens et services**. Celui-ci est représenté de manière **équivalente** entre les différents **diagnostics** (2012 et 2013) et **l'évaluation** (2015). La Figure 94 illustre cette répartition. Les **améliorations liées aux actions d'innovation** socio-économiques exprimées par les acteurs sur le thème **Produits, biens et services** représentent **5%** de l'expression totale des **améliorations** et **5%** de celle des **dysfonctionnements**. Ces améliorations se répartissent en **deux catégories majeures** : l'*adaptation du produit aux besoins des clients* et le *degré d'évolution des produits/services*. L'entreprise D a amélioré l'**adaptation de ses produits** aux **besoins de ses clients**. En effet, l'**adéquation produit/service** s'est renforcée par le changement du **modèle d'affaire** opéré par la Direction sur la période 2012-2013. Celui-ci a abouti à la création d'**un nouveau produit** consistant à élaborer sur mesure la création d'un **produit/service** auprès du client. Ce dernier a permis d'améliorer de manière significative la **qualité de la prestation** auprès des clients par la maîtrise de nouveaux contenus et la détection des objectifs sous-jacents à la mise en place d'un service informatique interne. L'entreprise est ainsi passé de la vente de temps à celui d'un projet concrétisé par des objectifs, des méthodes et des services que le client visualise comme un produit. Il s'agit d'une innovation **majeure** sur laquelle nous revenons plus en détails dans le Chapitre 4 (cf. *infra* 4.1.1.4.a).Ainsi le **degré d'évolution des produits** de l'entreprise D s'est amélioré, en partie par une meilleure lisibilité des produits/services en interne et en externe. Celle-ci est due à la résolution de problèmes liés à la co-production du service avec le client et par l'augmentation de la crédibilité de l'entreprise dans sa capacité à apporter des solutions globales à ce dernier.

Figure 94 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Produits, biens et services »



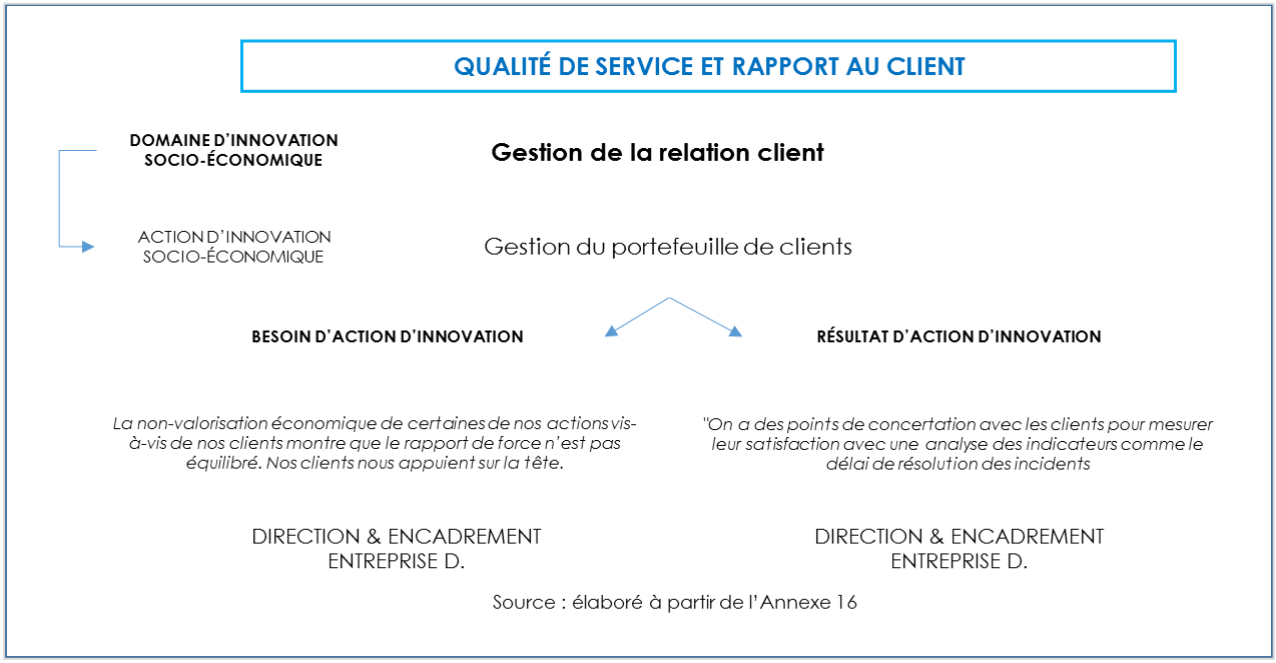
3.2.3.2.b Qualité de service et rapport au client

Au cours de la période 2011-2015, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur les améliorations relatives à la **Qualité de service et au rapport avec le client**. Nous remarquons que la part **d'améliorations** constatées par les acteurs **est plus importante** que celle des **dysfonctionnements** (cf. *supra* Figure 94).

Les principales améliorations ont porté sur la **satisfaction des clients existants** et sur **le processus de vente**. En effet, l'entreprise D a **décloisonné** la vente en intégrant les *producteurs* et les *vendeurs* au sein d'une même équipe territorialisée. Ce changement de **politique** a permis de **réguler des dysfonctionnements** liés à l'interface **commerciale/production** et de développer du **chiffre d'affaires additionnel,** en particulier par la facturation de prestations non effectuées auparavant.

La **politique de vente** et de **relation-client** est intégrée dans la stratégie de l'entreprise. Elle fait l'objet d'**actions prioritaires** en ce qui concerne l'**innovation dans les prestations** et des **rapports commerciaux** avec les clients. Le **développement de l'offre produits/services** a accentué le **degré de co-construction** des **produits** avec les **clients** et participe à la **croissance** de l'entreprise.

Figure 95 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Qualité de service et rapport au client »

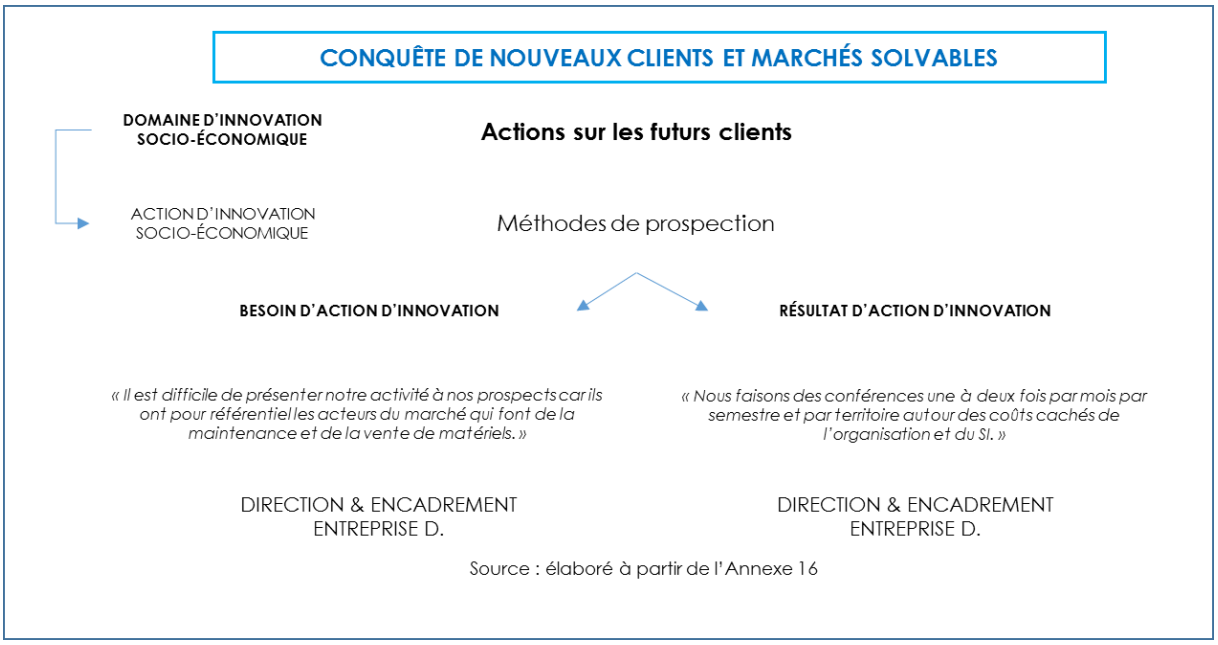


3.2.3.2.c Conquête de nouveaux clients et marchés solvables

Au cours de la période 2011-2015, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur les améliorations relatives à la **Conquête de nouveaux clients et marchés solvables**. Nous remarquons que la part de **dysfonctionnements** recensée par les acteurs est **plus importante** que celle des **améliorations** (cf. *supra* Figure 94).

Les améliorations majeures ont concerné le **développement des méthodes de prospection**. En effet, l'entreprise D a mis en place de nombreux **dispositifs de veille** à la suite du diagnostic de vigilance stratégique. Les **pratiques de veille sectorielle** et **technologique**, ainsi que le **système organisationnel dédié** se sont développés à partir de 2013. Elle a également structuré son **système de veille stratégique** *via* l'identification et le **pilotage des marchés potentiels solvables** et **non solvables**. Elle a ainsi développé ses **pratiques de diffusion** et de **qualification d'information** avec son **environnement pertinent**. Cela a pour effet d'augmenter son **audience** et ainsi de **renforcer son attractivité** tant sur le plan de **nouveaux clients** que sur celui de **candidats au recrutement**. L'entreprise a ainsi agit sur sa **notoriété**.

Figure 96 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Conquête de nouveaux clients et marchés solvables »



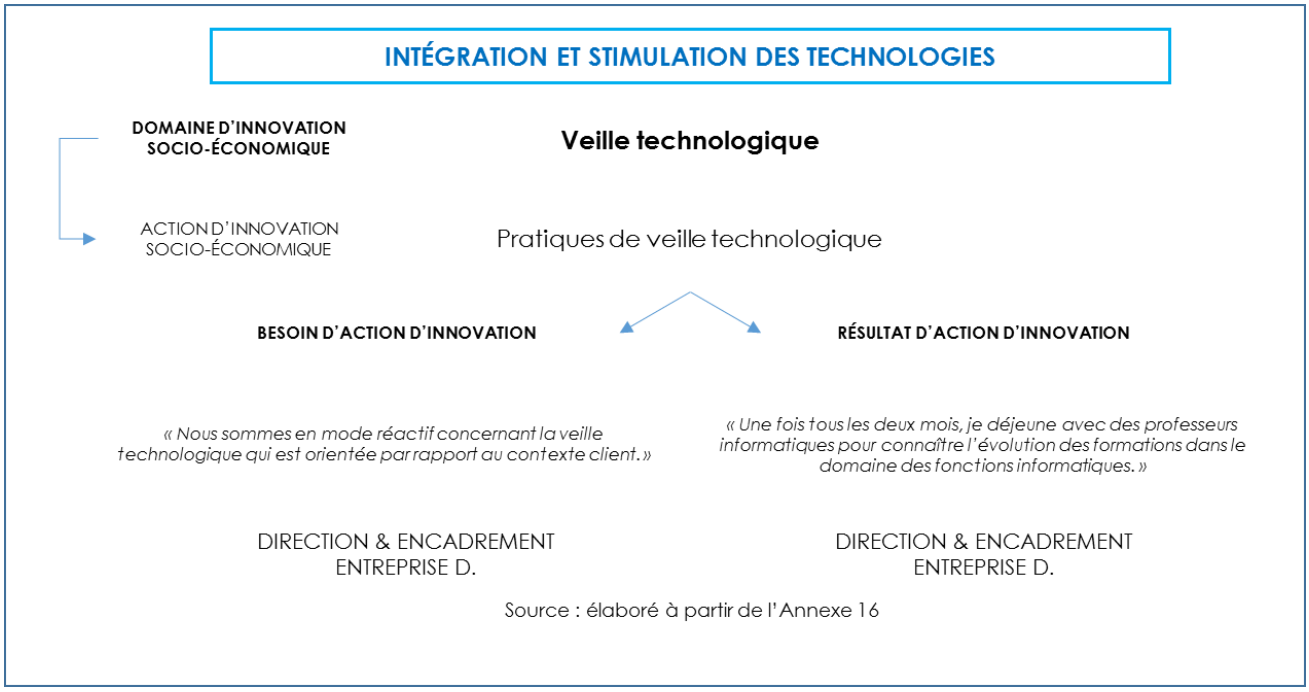
3.2.3.2.d Intégration et stimulation des technologies

Au cours de la période 2011-2015, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur les améliorations relatives à l'**Intégration et la stimulation des technologies**. Nous remarquons que la part de **dysfonctionnements** recensée par les acteurs est plus **importante** que celle des **améliorations** (cf. *supra* Figure 94).

La figure 94 met en évidence une **part faible d'expression** sur les **améliorations** liées à ce thème. Cela s'explique en partie par le **volume de phrases-témoins** concernant ce domaine d'action d'innovation **extrait** lors du **diagnostic de vigilance stratégique**.

Les **résultats de l'imputation** effectuée dans le cadre de la nomenclature des actions d'innovation socio-économique précisent que les **améliorations les plus notables** ont concerné le **système de veille technologique**, le **système d'information** à part entière ainsi que les **outils de production**. En effet, au cours du processus d'innovation socio-économique les **développements du logiciel métiers** ont été **structurés** et **professionnalisés**. L'utilisation de l'outil informatique a été ainsi facilité. L'entreprise a également organisé le **partage des connaissances** liées à **son système d'information** ce qui facilite son **pilotage** et son maintien en **condition opérationnelle**. Sur le plan de la **veille technologique**, cette activité s'est structurée afin de devenir **un réflexe** à la fois sur l'évolution des **technologies actuelles** et l'arrivée de **nouvelles**.

Figure 97 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Intégration et stimulation des technologies »

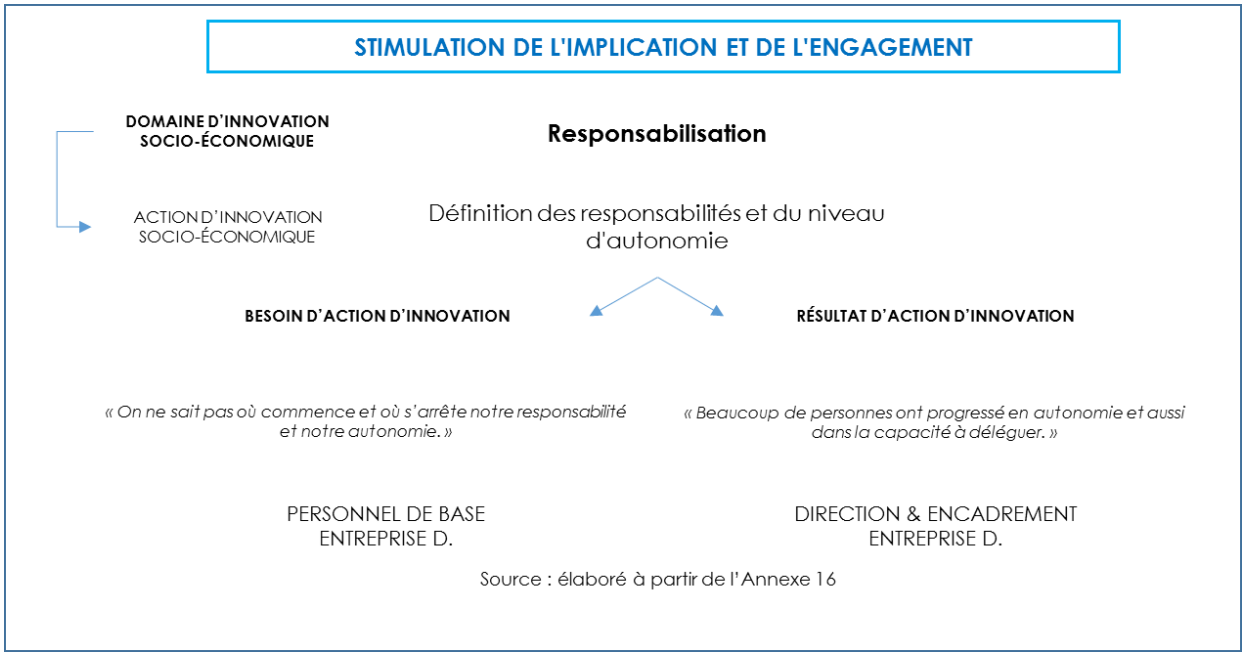


3.2.3.2.e Stimulation de l'implication et de l'engagement

Au cours de la période 2011-2015, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur les améliorations relatives à la **Stimulation de l'implication et de l'engagement**. Nous remarquons que la part des **améliorations** recensée par les acteurs est légèrement **supérieure** à celle des **dysfonctionnements** (cf. *supra* Figure 94).

Cette figure met en évidence une **part sensiblement équivalente des améliorations** constatées sur la période. En effet, des actions ayant pour objet d'améliorer l'**adéquation** entre la **stratégie personnelle** des individus et celle de l'**entreprise** ont été réalisées, en partie liées à des outils de démultiplication de la stratégie comme le contrat d'activité périodiquement négociable (cf. *supra* 1.3.2.1.b). La **circulation des informations stratégiques** et une meilleure **communication du plan d'actions** témoigne d'une plus grande **participation des collaborateurs** (personnel et encadrement) dans le développement stratégique de l'entreprise D. Certaines **actions d'innovation sociale**, comme par exemple *une politique de gestion des véhicules de fonction* ont renforcé l'**implication** et l'**engagement des personnes**. Une meilleure **responsabilisation**, associée à la définition du **niveau d'autonomie** dans les activités ont eu pour effet de **stimuler la prise de responsabilités** et l'**employabilité** des collaborateurs. Cette **décentralisation synchronisée des actions** a été déployée progressivement *via* des **outils de management articulés,** nous citons en particulier les plans d'actions prioritaires et les CAPN. Le **pilotage de la stratégie** ainsi facilité a mis en évidence des **délégations stratégiques** qui ont pour effets de **renforcer la mise en œuvre** d'actions prioritaires et la **prise d'initiatives concertées** et **reconnues**.

Figure 98 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Stimulation de l'implication et de l'engagement»



Source : élaboré à partir de l'Annexe 16

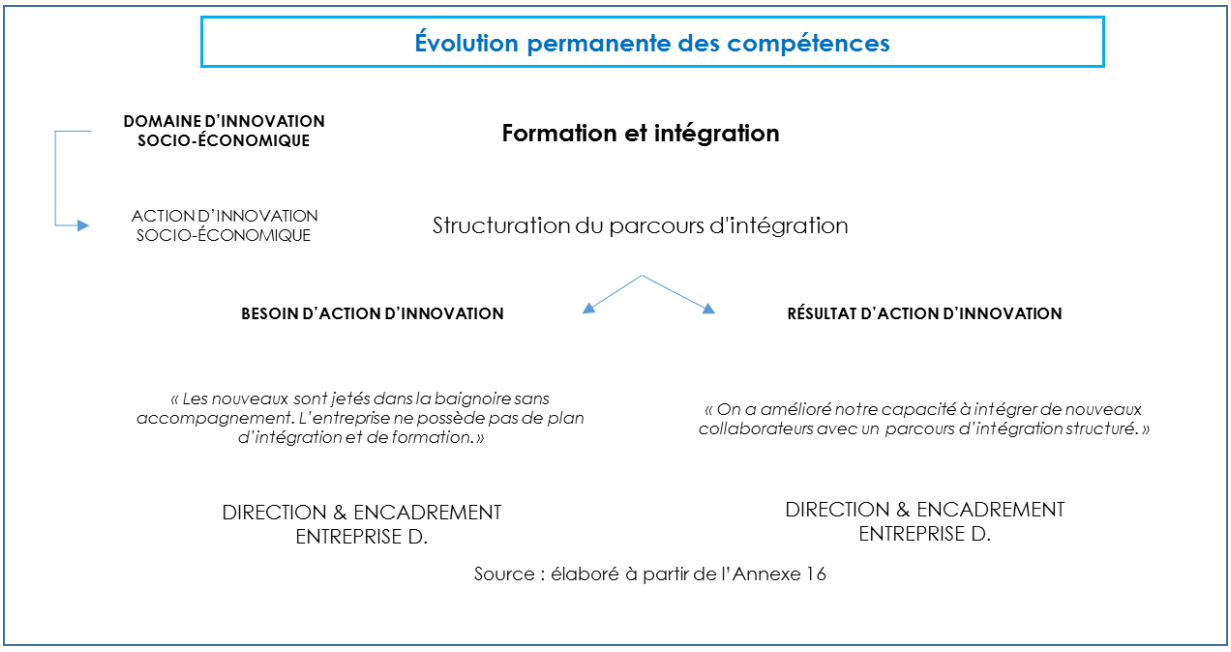
3.2.3.2.f Évolution permanente des compétences

Au cours de la période 2011-2015, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur les améliorations relatives à l'**Évolution permanente des compétences**. Nous remarquons que la part des **dysfonctionnements** recensée par les acteurs **est supérieure** à celle des **améliorations** (cf. *supra* Figure 94).

Durant la période, l'entreprise D a développé ses **pratiques** et son **système de formation interne**. En effet, la **formation intégrée** a été **structurée** et le **dispositif d'accueil des nouveaux embauchés** comprend un **parcours d'intégration** au **poste** et à l'**environnement managérial** de l'entreprise. L'entreprise D a mis en place un processus d'**apprentissage organisationnel** et ainsi capitalise *via* des **outils de management** les connaissances de ses acteurs. La Direction a enclenché le développement des **compétences managériales** afin de se constituer une **pépinière de managers**.

Elle a également favorisé la **polyvalence des personnes** au sein des équipes afin d'augmenter l'**employabilité des collaborateurs**. Sur le plan des **recrutements**, l'entreprise D a défini une **politique générale** alliée à des **méthodes structurées** et **communes** pour attirer des candidats motivés par son système managérial et les perspectives de montée en compétences qu'elle propose. En effet, la **moitié des actions prioritaires stratégiques** visent à développer les **pratiques managériales** et à se doter d'un **vivier de compétences**.

Figure 99 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Évolution permanente des compétences »



Source : élaboré à partir de l'Annexe 16

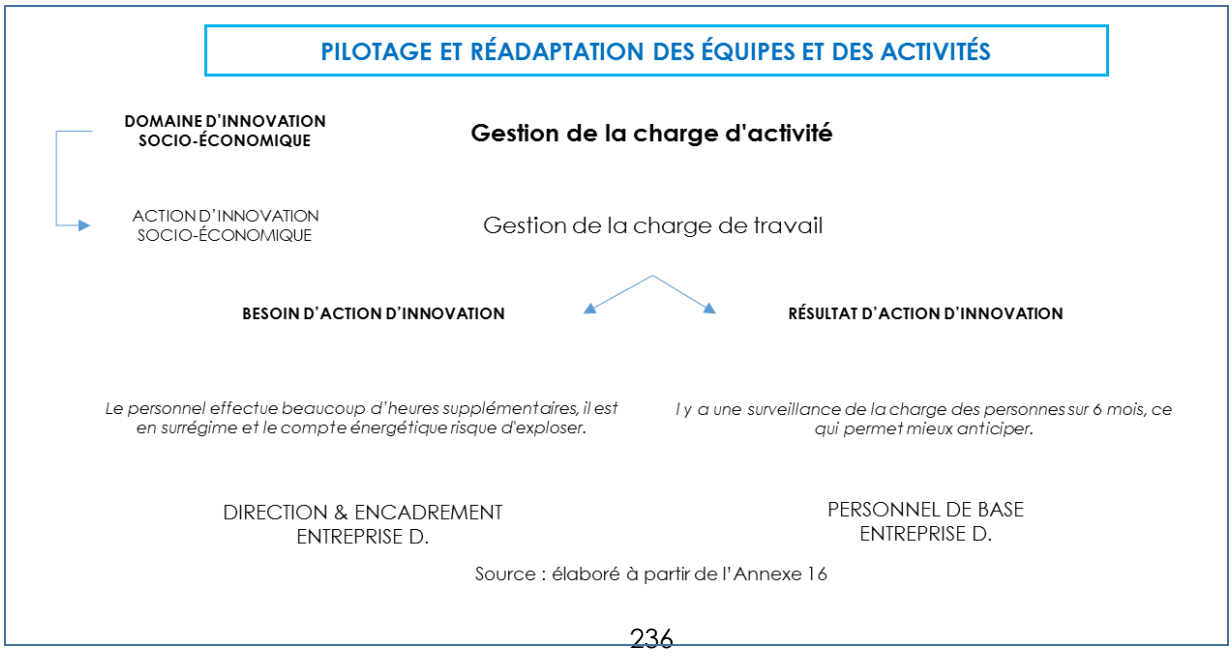
3.2.3.2.g Pilotage et réadaptation des équipes et des activités

Au cours de la période 2011-2015, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur les améliorations relatives au **Pilotage et à la réadaptation des équipes et des activités**. Nous remarquons que la part des **dysfonctionnements** recensée par les acteurs **est inférieure** à celle des **améliorations** (cf. *supra* Figure 94).

Durant la période, l'entreprise D a développé les **pratiques d'arbitrage** et de **prise de décision** de ses membres. Ceci se manifeste par des **réflexes d'analyse des situations** et **décisions passées** ainsi que par des **arbitrages instrumentés** sur la **priorisation des activités**. La Direction a défini une **politique de gestion des heures** dédiées à la **création de potentiel** et à la production **de résultat immédiat** qui a conduit à des changements dans les **pratiques individuelles et collectives de pilotage**. Les acteurs de l'entreprise ont fait évoluer leurs **indicateurs**, soit par une **amélioration de la fiabilité** de ceux déjà existant soit par la **création de nouveaux**. L'entreprise s'est dotée d'une **infrastructure de pilotage synchronisée** entre les différentes équipes ce qui a renforcé la **manipulation d'indicateurs** de nature **économique** par l'ensemble des collaborateurs. L'entreprise dispose désormais d'un **système de contrôle de gestion socio-économique**.

Le **management de proximité** s'est développé ce qui a permis de faire évoluer le **rôle des managers** et leurs **pratiques d'accompagnement** des collaborateurs. La **structuration** progressive du **mode de management** par des **outils** et des dispositifs nouveaux a permis à la fois de mieux **répartir les rôles** entre les managers **hiérarchiques** et **fonctionnels** ainsi que le **professionnalisme des collaborateurs**. La **stratégie de l'entreprise** D s'est progressivement **décloisonnée** et se concrétise par la **réalisation d'actions de développement stratégique**. L'utilisation d'**outils d'explicitation de la stratégie** a amélioré la **clarté** et la **stabilisation** des **choix stratégiques**.

Figure 100 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Pilotage et réadaptation des équipes et des activités »



Source : élaboré à partir de l'Annexe 16

3.2.3.2.h Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail

Au cours de la période 2011-2015, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur les améliorations relatives au **Remodelage et à la réadaptation des processus et des méthodes de travail**. Nous remarquons que la part des **dysfonctionnements** recensée par les acteurs **est inférieure** à celle des **améliorations** (cf. *supra* Figure 94).

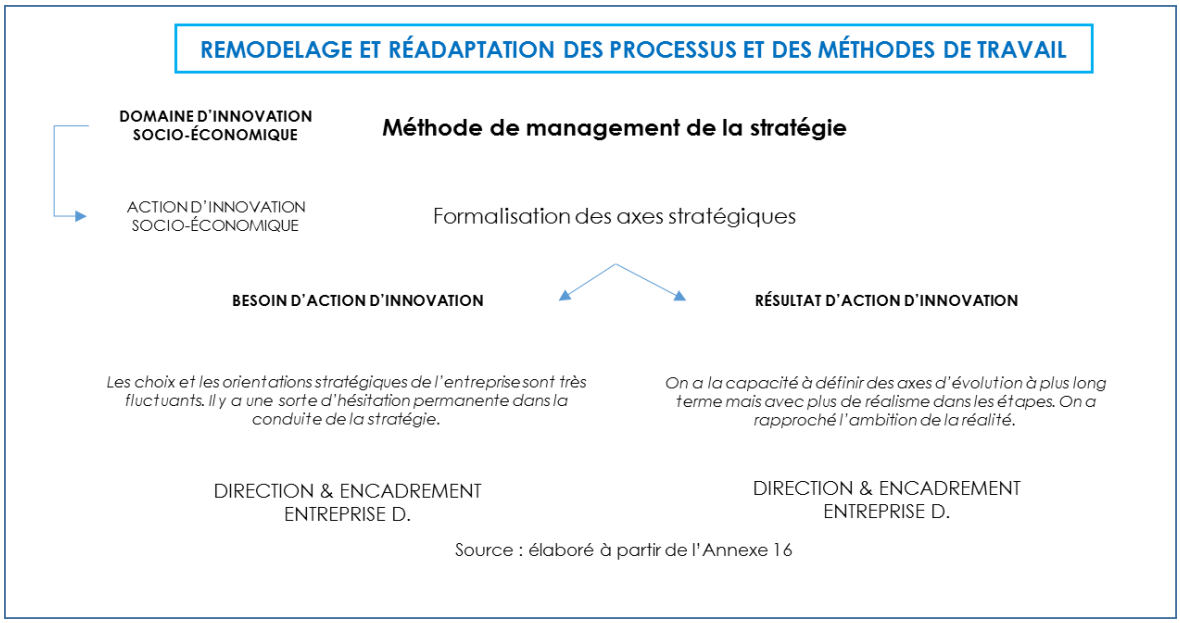
Durant la période, les acteurs de l'entreprise D ont amélioré leurs **pratiques de planification-programmation individuelles et collectives**. Ces améliorations liées aux **méthodes de travail** ont permis d'améliorer l'**efficacité des activités** de **gestion-sécurité** et de définir une meilleure **organisation de la *servuction****. En parallèle, les méthodes de travail liées aux **opérations de développement** ont été **structurées** ce qui a pour effet de **concrétiser leur mise en œuvre**. Les **processus** ont été améliorés, en particulier par un travail autour de l'**acquisition d'une souplesse opérationnelle** dans les **procédures** et les méthodes de travail **collaboratives**. Cette **fluidité** recherchée par la Direction s'est également manifestée dans le **processus stratégique**. L'entreprise a déployé une **instrumentation stratégique synchronisée** ainsi qu'une **méthode de management** des actions stratégiques **décentralisée** et **démultipliée**.

Les **conditions physiques de travail** ont également été **améliorées**, en particulier par l'aménagement et l'équipement des bureaux. Un **système de visioconférence** a été implanté pour **faciliter les concertations** entre le **siège** et les **agences** territoriales. D'un point de vue **méthode de travail collective**, l'entreprise D a renforcé le **travail en équipe** tant sur les opérations de production que sur celles de vente.

Ce mode de travail est devenu une **norme interne**. La mise en place de **groupes de travail** pour de nombreuses actions de mise **en œuvre stratégique** est devenue un **réflexe** dans le **processus de résolutions de problème**.

L'utilisation des **outils du management** socio-économique comme le PAP et les CAPN, ainsi que les mini-diagnostics de dysfonctionnements conduits chaque semestre dans les équipes témoignent **des progrès réalisés** dans la **structuration** de la **fonction managériale.** Au point de vue de la **Direction**, des **méthodes de travail communes** et **structurées** ont amélioré la **coopération** et la **délégation concertée** au plus haut niveau.

Figure 101 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail »



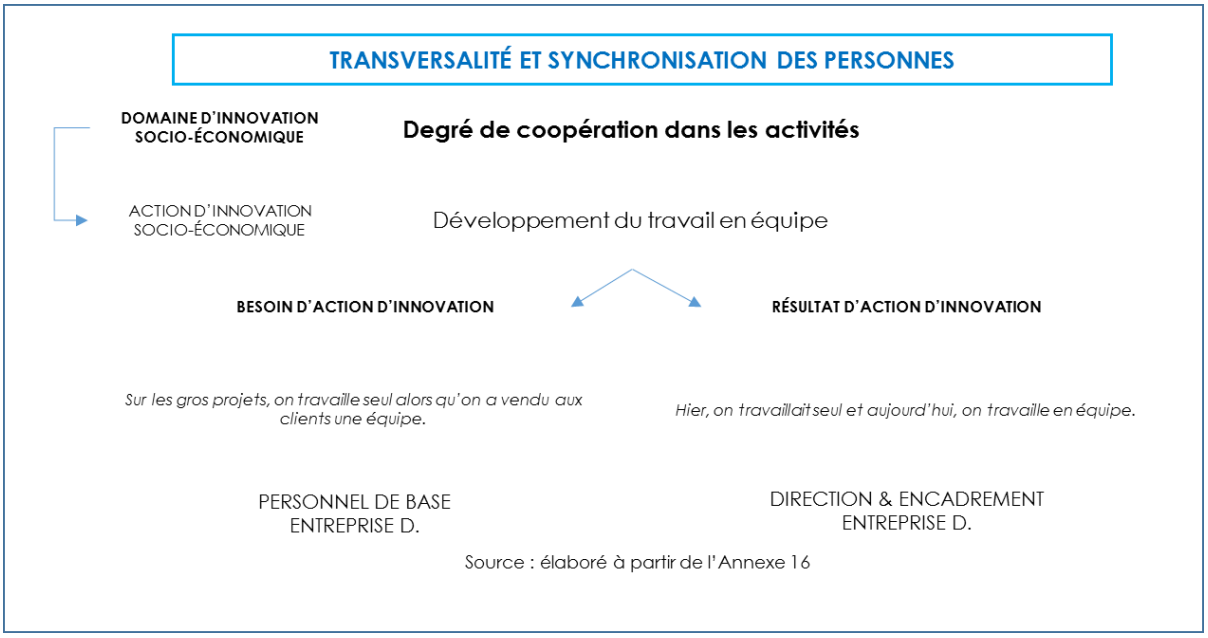
3.2.3.2.i *Transversalité et synchronisation des personnes*

Au cours de la période 2011-2015, les acteurs de l'entreprise D se sont exprimés sur les améliorations relatives à la **Transversalité et à la synchronisation des personnes**. Nous remarquons que la part des améliorations recensée par les acteurs est supérieure de 10% à celle des dysfonctionnements. Cela signifie que ce thème dispose d'une plus grande **diffusion** (cf. *supra* Figure 94).

Durant la période, les **dispositifs de communication-coordination-concertation** ont été **structurés** et **organisés**. Les acteurs de l'entreprise D disposent désormais d'un **nombre suffisant de réunions** qui sont jugées **efficaces** car **préparées**. Le **décloisonnement** progressif de l'entreprise et la **création d'équipes de proximité polyvalentes** mêlant à la fois les **vendeurs** et les **producteurs** ont renforcé l'**efficacité** des **points clients** et ainsi la **qualité de la prestation**. L'entreprise D a développé des actions visant à **renforcer la cohésion** de ses membres, tant sur le **développement de la transversalité** que sur celui du **partage de l'ambition stratégique**.

Les relations **clients-fournisseurs internes** ont été améliorées à la fois sur la **coopération commercial** et **technique** et sur les rapports entre services **fonctionnels** et **opérationnels**. Le développement du **travail en équipe** permet d'augmenter le **degré de coopération** entre les activités et améliore la **qualité du dialogue professionnel**. Ces améliorations ont également visé à renforcer la **cohésion managériale** entre les **responsables d'équipes** et la **Direction** de l'entreprise D

Figure 102 Extrait de l'annexe 12 sur le thème « Transversalité et synchronisation des

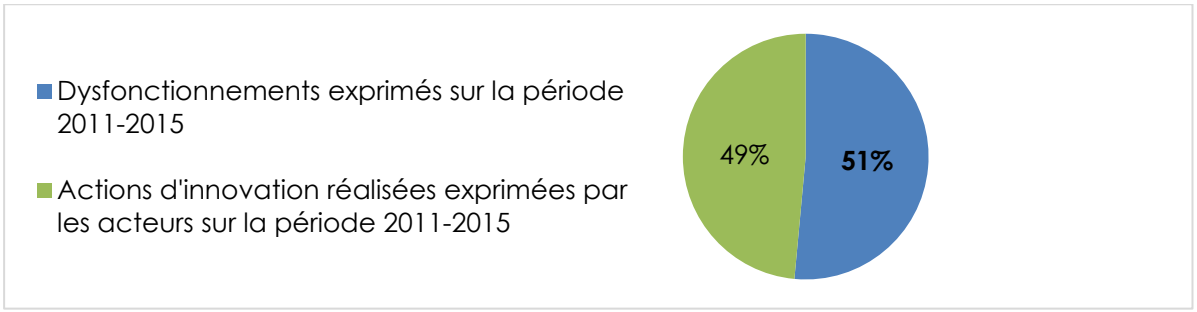


personnes »

3.2.3.3 *Synthèse*

Au total sur la période 2011-2015, lorsque nous comparons uniquement les améliorations constatées par les acteurs par rapport aux dysfonctionnements recensés lors des deux diagnostics, nous mettons en évidence les résultats des actions d'innovation socio-économique déployées par les acteurs tout au long du processus d'innovation. La figure suivante présente cette répartition entre besoins d'actions d'innovation (dysfonctionnements) et résultats d'actions d'innovation (améliorations).

Figure 103 Répartition globale sur la période des actions d'innovation réalisées

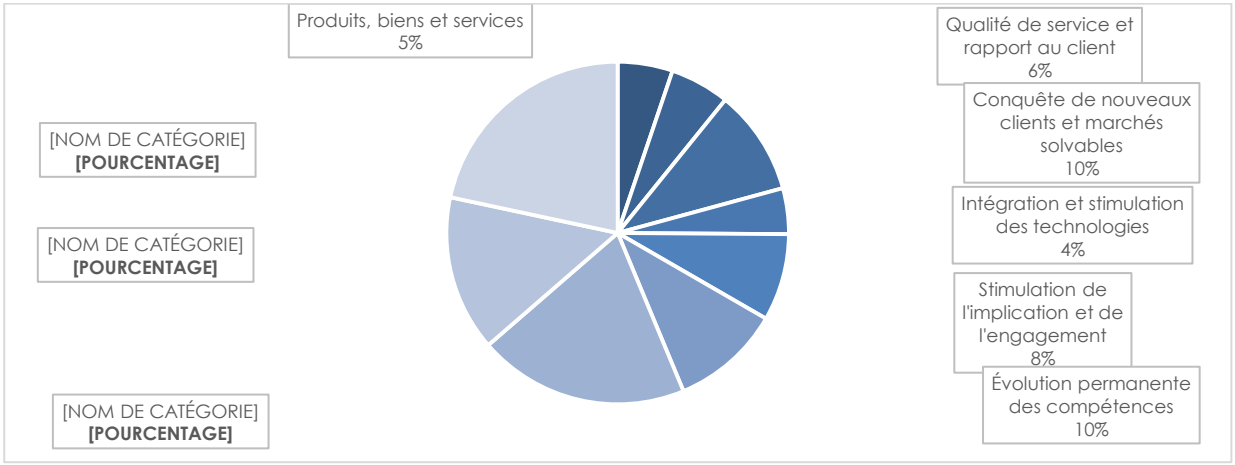


Ainsi, sur l'ensemble de la période les parts d'améliorations et de dysfonctionnements sont quasiment équivalentes. Cela signifie qu'au cours du processus d'innovation socio-économique, les actions d'innovation développées ont permis d'adresser une réponse à près de la moitié des problèmes organisationnels.

L'analyse plus précise des actions d'innovation socio-économique réalisées met en évidence l'importance des domaines que sont la **Transversalité et la synchronisation des personnes, le Pilotage et la réadaptation des équipes et des activités** ainsi que du **Remodelage des processus et des méthodes de travail** comme domaines d'actions d'innovation.

Ces domaines touchant exclusivement l'environnement interne de l'entreprise nous permettent de conclure sur le caractère ***endogène**** du processus d'innovation socio-économique. La figure suivante présente de manière détaillée cette répartition par domaines d'actions d'innovation sur la base de celles réalisées.

Figure 104 Répartition par domaines d'actions d'innovation socio-économiques réalisées au cours de la période 2011-2015

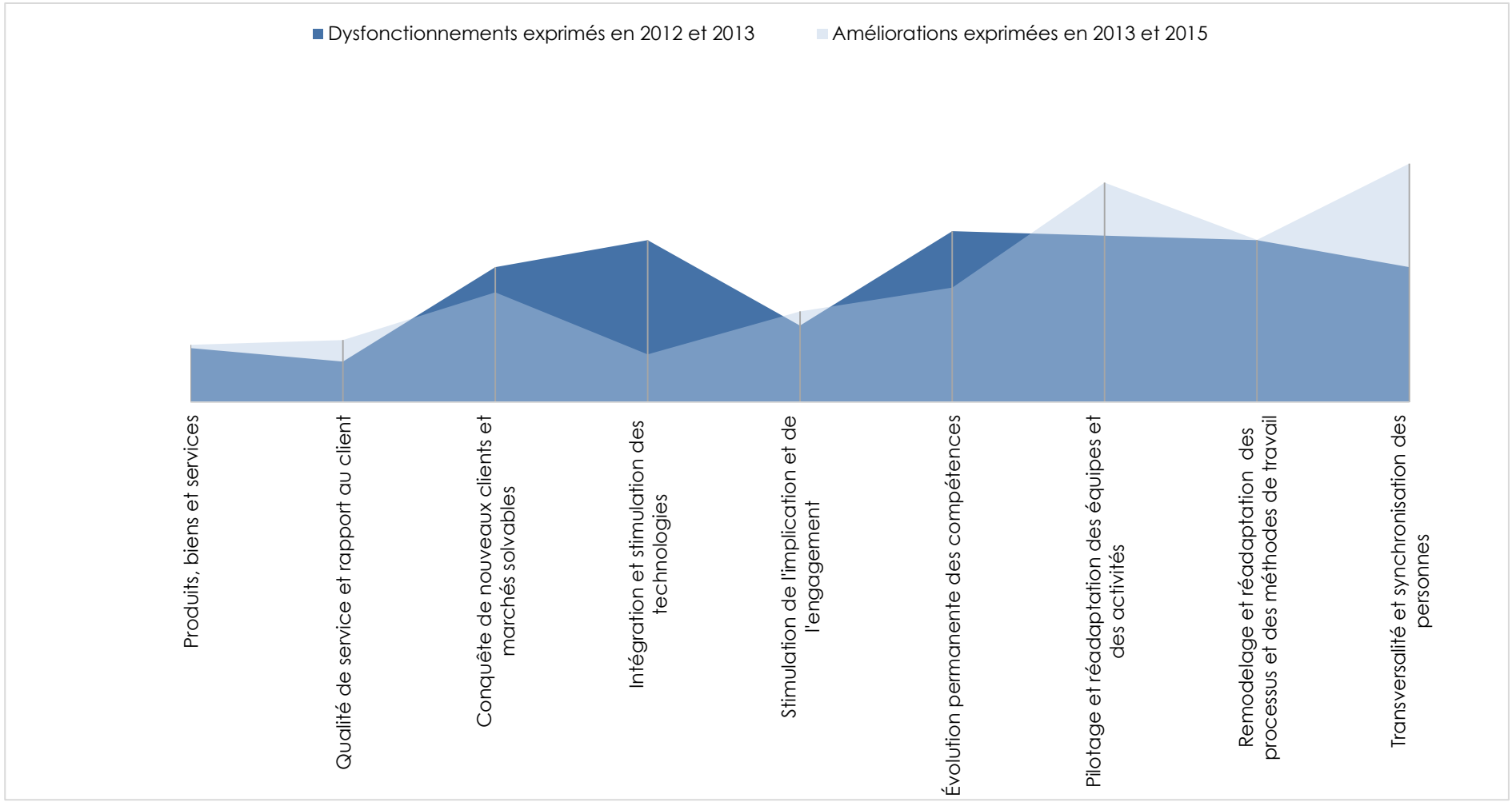


Lorsque nous comparons la proportion de dysfonctionnements et celle des améliorations, nous mettons en évidence un écart entre les **attentes** et les **réalisations**. La figure suivante superpose la part des **besoins d'action d'innovation** et celle des **résultats d'actions d'innovation**. À travers les écarts, nous observons en **bleu foncé** le **reste-à-faire** qui constitue la part de dysfonctionnement non résolus par une action d'innovation socio-économique.

La Figure 105 suivante présente une représentation graphique de ce « reste-à-faire ».

Cette analyse effectuée à partir de l'Annexe 13 met en lumière cette fois-ci les types d'actions qui n'ont pas été exprimés comme améliorations par les acteurs. Une action sur ces derniers constitue une feuille de route pour le développement d'une amélioration future. Nous revenons sur ce point lors dans le Chapitre 4 (cf. *infra* 4.3.2).

Figure 105 Comparaison par domaines d'actions d'innovation entre besoins d'actions d'innovation et résultats d'actions d'innovation



Dans une première étape nous avons séparé les **besoins d'actions d'améliorations locales** (cf. *supra* 3.1.2.1) de l'ensemble des **besoins et des résultats d'actions d'innovation** exprimés par les acteurs de l'entreprise D Cette phase nous a permis de disposer d'une base **homogène** de phrases-témoins sur lesquels nous avons appliqué une analyse de contenu en deux étapes (cf. *supra* 3.2.3.1.b) dans le but de représenter les besoins et les résultats d'actions d'innovation au sein d'une même **nomenclature des domaines d'actions d'innovation socio-économiques**. Tout au long du processus, les phrases-témoins mettant en évidence des **dysfonctionnements et des améliorations** ont été traitées en même temps et dans les mêmes dispositifs afin de disposer d'une exhaustivité des actions d'innovation. Ce procédé a été employé pour tenir compte du facteur de ***diffusion**** des innovations comme indicateur de performance du processus.

Dans une deuxième étape, nous avons comparé cette fois-ci les besoins d'actions d'innovation et les résultats des actions à travers notre proposition de nomenclature (cf. *supra* 3.2.3.2). Ainsi nous constatons que près de **50% de l'expression des acteurs** au cours du processus d'innovation socio-économique porte sur des **améliorations** liées à des actions d'innovation réalisées. Une analyse précise par thèmes et sous-thèmes met en évidence que la majorité des actions d'innovations ont concerné les domaines correspondant aux causes-racines des dysfonctionnements (Savall & Zardet, 1987) à savoir la ***synchronisation****, le ***pilotage**** et le ***toilettage****.** Tous les **résultats présentés** dans cette sous-partie nous ont permis de mettre en lumière **l'exhaustivité des domaines d'innovation** touchés par le **processus d'innovation socio-économique.** C'est pour cette raison que nous avons construit une **nomenclature des actions d'innovation socio-économique** aussi exhaustive que possible. Celle-ci constitue un **résultat préliminaire**.

3.3 La gestion ambidextre de l'innovation au sein de l'entreprise D

Cette sous-partie décrit le *fonctionnement du processus d'innovation socio-économique* en fonction de ses phases. Il a pour objectif d'analyser les *différents dispositifs employés* par l'entreprise D au cours de la période 2011-2015. Nous présentons dans un premier temps les *actions d'innovation socio-économiques générées* au cours du processus d'innovation socio-économique puis, dans un second temps nous analysons à partir du *planning de la recherche-intervention* les phases exploitation et exploration.

Cette ***sous-partie est centrale*** pour notre recherche car elle permet de confronter notre hypothèse centrale et de qualifier le processus d'innovation socio-économique conduit au sein de l'entreprise D par rapport à la littérature sur les processus ambidextres d'innovation.

3.3.1 Les innovations générées au cours du processus ambidextre d'innovation socio-économique

Cette sous-partie présente les résultats de notre nomenclature des actions d'innovations socio-économique au regard de la nature exploitation ou exploration de ces dernières. Dans cette sous-partie sont présentées que les synthèses des différents thèmes. Pour le détail par thème, sous-thème et idée-clé se référer à l'**Annexe 15.**

3.3.1.1 *Les améliorations constatées par les acteurs de l'entreprise D au cours du processus d'innovation socio-économique*

Dans cette section, nous présentons la répartition des actions d'innovation réalisées en fonction d'un premier critère sur **l'impact** à **court**, **moyen** ou **long terme** des innovations sur l'entreprise. Puis, dans un second temps nous qualifions chaque action d'innovation réalisée en fonction de sa nature **exploitation** ou **exploration**.

3.3.1.1.a Qualification des actions d'innovation réalisées selon leur temporalité et leur impact sur le résultat de l'organisation

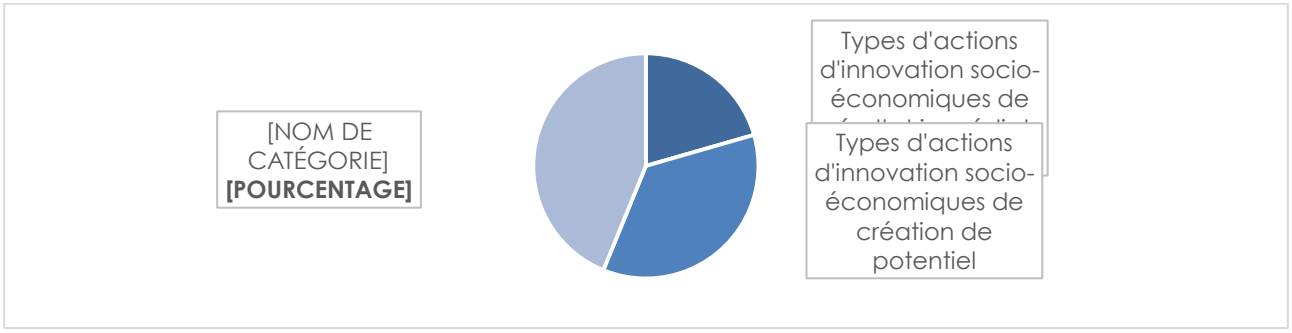
La littérature présente les innovations d'**exploitation** comme agissant sur le **résultat immédiat ou certain,** mobilisant les **compétences existantes** de l'organisation afin d'améliorer de manière incrémentale les produits, processus, l'organisation d'une part et d'appliquer des modifications mineures sur les marchés, les clients …. Les **actions d'innovation d'exploitation** ont un **résultat certain** sur le **court terme** car elles ont pour objectif d'améliorer l'**efficacité** et l'**efficience** des méthodes et produits **actuels** de l'organisation. D'après ces caractéristiques, leur impact sur le résultat de l'entreprise est **immédiat** au sens de Savall et Zardet (1987).

D'un autre côté, certaines innovations ont au contraire un impact incertain sur les résultats de l'entreprise à court et moyen termes. Ces innovations d'**exploration** mobilisent des

compétences **nouvelles** de l'organisation dans le but de créer des **innovations radicales ou disruptives** qui créent un potentiel de résultats **futurs** à l'horizon long terme**.**

La différence de temporalité dans l'horizon de l'innovation nous a permis de les distinguer en deux catégories : les **types d'actions d'innovation socio-économique** impactant le **résultat immédiat à court terme** et celles qui créent du **potentiel à moyens et longs termes**. Ainsi nous avons qualifié l'ensemble des **actions d'innovation socio-économiques réalisées** selon ces deux critères d'**impact sur la performance de l'entreprise**. La figure suivante présente la répartition des actions d'innovation en fonction de ces deux critères.

Figure 106 Répartition globale des actions d'innovation réalisées en fonction de leur impact sur le résultat immédiat ou la création de potentiel de l'entreprise D



Cette répartition a été effectuée à partir du total des idées-clés imputées à chaque domaine d'innovation socio-économique (cf. Annexe 14). Elle met en évidence le poids des actions d'innovations socio-économiques orientée à la fois sur le **résultat immédiat** et sur la **création de potentiel (44%).** En effet, la plus grande partie des actions d'innovations effectuées portent sur les deux horizons temporels conjoints. Ce résultat met en évidence une gestion dialectique du **résultat immédiat et de la création de potentiel** au cours du **processus d'innovation socio-économique**.

Ainsi, au cours de la période 2011 à 2015, les acteurs de l'entreprise D ont élaboré des actions d'innovation impactant le **résultat immédiat** et la **création de potentiel**. Ceci constitue la première étape de validation de notre hypothèse centrale.

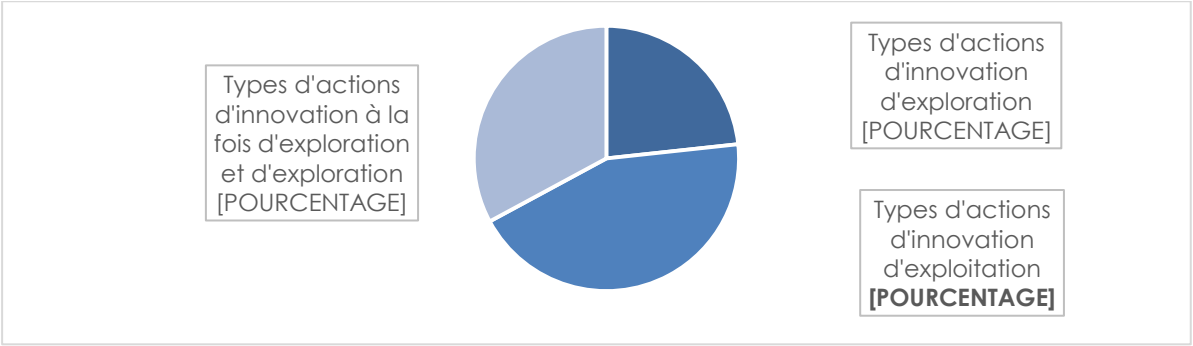
3.3.1.1.b Les actions d'innovations d'exploitation et d'exploration au sein de l'entreprise D sur la période 2011-2015

La part *d'actions d'innovation à double temporalité* (résultats immédiats et création de potentiel) importante identifiée dans la séquence précédente nous a conduit à nous questionner sur la nature précise de ces dernières. Pour cela, nous avons appliqué le critère des *compétences* (actuelles ou savoir-faire à créer) ainsi que celui du *degré de continuité* de l'innovation recherché (continu ou discontinu) avec les activités de l'entreprise.

Ainsi, **deux profils distincts** d'actions d'innovation issues du processus d'innovation socio-économique ont été élaborés. La figure suivante présente les résultats de cette séquence en

mettant en évidence la part d'**actions d'innovation d'exploitation**, celle d'actions d'innovation d'**exploration** et enfin les domaines regroupant les deux types.

Figure 107 Répartition globale des actions d'innovation socio-économique en fonction de leur nature par domaine d'innovation



Nous observons que les **actions d'innovation d'exploitation** sont **majoritaires** et représentent **44 % du total des actions** d'innovations réalisées. Ce classement nous a permis d'isoler les types d'action mêlant à la fois de l'exploitation et de l'exploration afin de ne pas fausser la répartition.

Ainsi, le **processus d'innovation socio-économique** (comme *méthode de management de l'innovation*) dans l'entreprise D permet de générer en **majorité** des actions d'**innovation d'exploitation**. La part combinée d'actions d'innovation d'exploitation et d'exploration représente 1/3 du total ce qui indique une gestion conjointe des deux phases d'innovations. Nous observons **également** un poids non négligeable des actions d'innovation d'exploration (23%), ainsi nous en déduisons que le processus d'innovation socio-économique contribue également à l'élaboration d'actions d'innovation **d'exploration** seules.

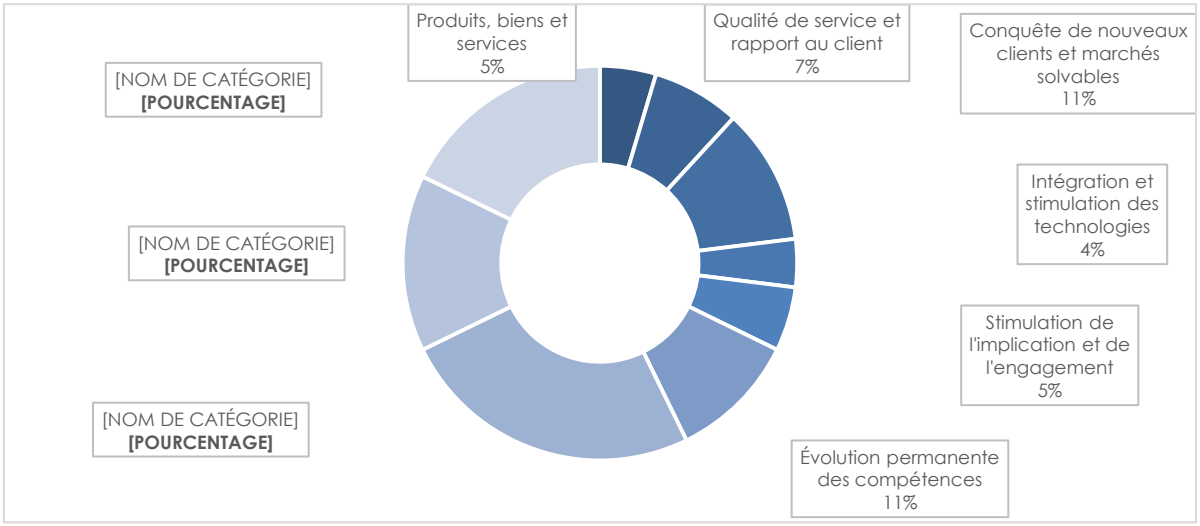
Selon la littérature sur l'ambidextrie dans les processus d'innovation (cf. *supra* 1.2.3.1) une organisation qui génère à la fois de l'innovation d'**exploitation** et d'**exploration** met en œuvre de l'**ambidextrie** dans son processus d'innovation.

L'entreprise D a généré sur la période 2011-2015 au cours d'un processus d'innovation socio-économique à la fois des actions d'innovation d'**exploitation** et d'**exploration**. Ainsi le processus d'innovation socio-économique est un processus **ambidextre**.

3.3.1.2 *Les innovations générées au cours d'un processus d'exploitation dans l'entreprise D*

Dans cette section nous présentons les actions d'innovation élaborées dans le cadre du volet **exploitation** du processus d'innovation socio-économique. Pour cela, nous mettons en évidence les thèmes, les sous-thèmes et les idées clés de notre nomenclature des actions d'innovation socio-économiques spécifiques à l'exploitation. Nous présentons dans le Tableau 11 suivant des exemples de *réalisations effectuées par l'entreprise* D dans le cadre de son processus d'innovation socio-économique d'exploitation. Ces *actions d'innovation socio-économique d'exploitation* mobilisent les compétences existantes, dans le cadre d'activités liées au cœur de métier dans l'entreprise et ont eu donc un impact à court terme sur le résultat immédiat de l'entreprise. Il s'agit ici d'*innovations incrémentales* apportées aux processus existants de l'entreprise dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience. D'un point de vue plus général nous présentons dans la Figure 108 la répartition par thème des actions **d'exploitation (y compris celles combinées avec l'exploration)** au sein de l'ensemble des actions d'innovation d'exploitation.

Figure 108 Répartition par domaine d'innovation socio-économique des actions



d'innovation d'exploitation

Ainsi, les actions d'innovation d'exploitation apportées dans le domaine **Pilotage et réadaptation des équipes** sont majoritaires. Elles sont suivies d'actions d'innovation touchant à l'amélioration de la **Transversalité et des pratiques de synchronisation** des personnes puis du **Remodelage et de la réadaptation des processus**. La **combinaison** de ces trois thèmes **représente 57%** du total des actions d'innovation d'exploitation. Ainsi, le **périmètre majeur** des actions d'innovation socio-économiques concerne les **processus opérationnels** internes.

Tableau 11 Exemples de réalisations marquantes liées à des actions d'innovation d'exploitation

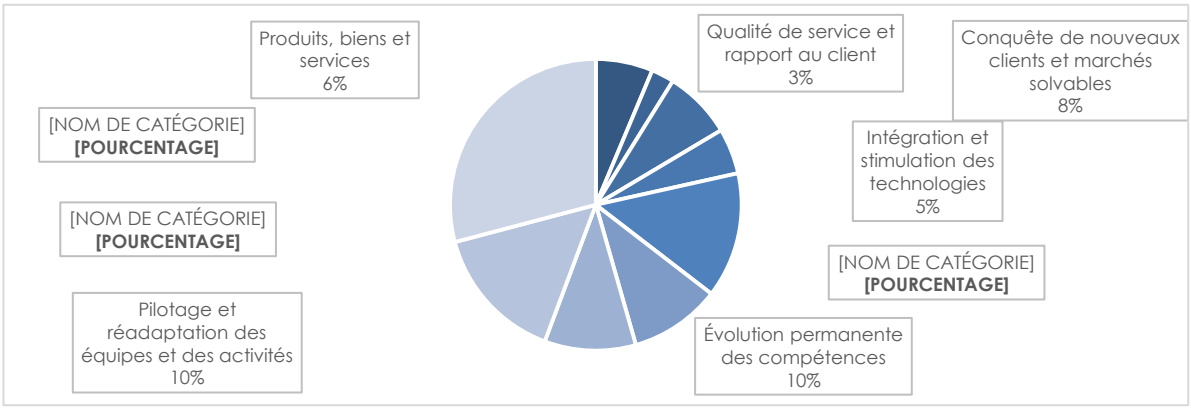
Domaines d'actions d'innovation socio-économique	Types d'actions d'innovation socio-économiques	Exemples de réalisations marquantes liée à des actions d'innovation d'exploitation
Produits, biens et services	Degré d'évolution des produits	*Les **offres « produits » ont évolué** afin d'être plus **lisibles** par les **clients**.*
Qualité de service et rapport au client	Gestion de la relation client	*Enrichissement du **dispositif de pilotage des chantiers** chez le client*
Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	Veille concurrentielle	*Mise en place d'un **dispositif de veille concurrentielle***
	Visibilité externe de l'organisation	*L'entreprise communique lors de **conférences** sur son territoire et sur son **site internet**.*
Intégration et stimulation des technologies	Veille technologique	*Intégration d'actions prioritaires sur la veille technologique dans les plans d'actions de la Direction et de l'encadrement*
Stimulation de l'implication et de l'engagement	Adhésion à la stratégie	*L'utilisation des **plans d'actions prioritaires** est **généralisée** dans l'entreprise à travers les équipes et l'ensemble des **collaborateurs** est **intégré** à la mise en œuvre stratégique.*
	Reconnaissance	*Mise en place des **CAPN** sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise.*
	Responsabilisation	*Utilisation de l'outil **éventail de délégation concertée** entre la Direction et les managers.*
Évolution permanente des compétences	Polyvalence	*Les **grilles de compétences** mettent en évidence la polyvalence des acteurs.*
	Gestion des connaissances vivantes	*Des **manuels de formation intégrée** ont été élaborés et servent de supports aux formations internes.*
	Recrutement	*L'entreprise a défini **une politique d'embauche** ainsi qu'**un parcours d'intégration**.*
Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Arbitrage et prise de décision	*Utilisation des **fiches de résolutions** et **arbitrages assumés** par les responsables*
	Balance RI/CP	*Une **politique de gestion du temps** a été élaborée afin de définir les **règles d'imputation** des temps dédiés à la création de **résultat immédiat** et à celle de **potentiel**.*
	Gestion de la charge d'activité	*La **charge de travail** est pilotée sur base d'**indicateurs de temps prévisionnel et réalisé**.*
	Indicateurs de pilotage	*La mise en place d'un **système de contrôle de gestion socio-économique** a permis de créer des **indicateurs de pilotage**.*
	Management de proximité	*Des **changements de pratiques** et l'utilisation **d'outils de management** ont renforcé le **management de proximité**. Le **CAPN** permet un suivi personnalisé des collaborateurs.*
	Mode de management	***Structuration** du mode de management des équipes et des activités*
	Réalisation des actions stratégiques	*Création d'un **point mensuel de synchronisation** sur **l'avancement de la réalisation** des actions prioritaires et d'une réunion de préparation de chaque campagne de PAP.*
Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Gestion du temps	*Utilisation généralisée de **l'agenda** (informatique ou papier) et de **pratiques communes** de **programmation***
	Gestion-Sécurité	***L'aménagement** des bureaux et des locaux*
	Instrumentation stratégique	*Utilisation de **matrices stratégiques** et des **plans d'actions prioritaires***
	Méthode de management de la stratégie	*Utilisation du **PASINTEX** et du **PAP** comme méthode de management stratégique*
	Méthodes de travail	*Méthodes de **Rangement-Classement-Programmation** collectives et individuelles*
	Portefeuille d'activités	*Création d'une **nomenclature des activités de l'entreprise***
	Souplesse opérationnelle	***Simplification des procédures** et de certains processus opérationnels*
Transversalité et synchronisation des personnes	Cohésion entre les personnes	*Réalisation d'un **mini-diagnostic dans les équipes** par semestre pour améliorer la **qualité du dialogue professionnel***
	Considération	*Création d'équipes **responsables système d'information et commerciaux***
	Degré de coopération dans les activités	*Développement du **travail en équipe***

247

3.3.1.3 Les innovations générées au cours d'un processus d'exploration dans l'entreprise D

Dans cette section nous présentons les actions d'innovation élaborées dans le cadre du volet **exploration** du processus d'innovation socio-économique. Pour cela, nous mettons en évidence les thèmes, les sous-thèmes et les idées-clés de notre nomenclature des actions d'innovation socio-économiques spécifiques à l'exploitation. Nous présentons dans le Tableau 12 suivant des exemples de réalisations effectuées par l'entreprise D dans le cadre de son processus d'innovation socio-économique. Ces actions d'innovation socio-économique d'exploration visent à **créer de nouvelles compétences** pour l'entreprise, par la **mobilisation de nouveaux savoir-faire** qui lui donne un **avantage concurrentiel durable**. Ainsi les **résultats** ne sont **pas certains** et constituent de la **création de potentiel** à **moyen** et **long terme**. Les actions présentées dans le Tableau 12 sont **en développement** ou viennent d'achever leur réalisation. Il s'agit pour la plupart d'innovations **discontinues** par **rapport aux pratiques** et **processus existants** dans l'entreprise et dans certains cas des **innovations radicales** par rapport aux entreprises du même secteur. D'un point de vue plus général nous présentons dans la Figure 109 la répartition par thème des actions **d'exploration (y compris celles combinées avec l'exploitation)** au sein de l'ensemble des actions d'innovation d'exploration.

Figure 109 Répartition par domaine d'innovation socio-économique des actions d'innovation d'exploration



Ainsi, les actions d'innovation d'exploration apportées dans les domaines **de la Transversalité et des pratiques de synchronisation** sont majoritaires. Elles sont suivies d'actions d'innovation touchant au **Remodelage et à la réadaptation des processus** puis au domaine de la **Stimulation de l'implication et de l'engagement**. Enfin les pratiques de **Pilotage et de la réadaptation des équipes et des activités** ainsi que le domaine de l'**Évolution permanente des compétences** arrivent en 4ème et 5ème position *ex aequo*. De cette manière, le **périmètre interne** représente **78 % des actions d'exploration** engagées.

Tableau 12 Exemples de réalisations marquantes liées à des actions d'innovation d'exploration

Domaines d'actions d'innovation socio-économiques	Type d'actions d'innovation socio-économiques	Exemples de réalisations marquantes liées à des actions d'innovation d'exploration
Produits, biens et services	Adaptation produit au client	*Création de **l'offre Produits/Services**[25]*
Qualité de service et rapport au client	Processus de vente	*Nouveau **processus de vente** mêlant les **responsables système d'information** et les **commerciaux***
Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	Veille concurrentielle	*Développement d'une **veille concurrentielle à long terme***
	Actions sur les futurs clients	*Développement de **nouvelles méthodes de prospection** pour obtenir de **nouveaux clients**.*
Intégration et stimulation des technologies	Outil incorporel de production	*Mise en place **d'un nouveau système d'information** développé en **interne***
	Système d'information	*Développement de **nouvelles fonctionnalités***
	Veille technologie	*Mise en place d'un **processus de veille technologique***
Stimulation de l'implication et de l'engagement	Adhésion à la stratégie	*Participation des **collaborateurs** à la **stratégie** de l'entreprise*
	Responsabilisation	*Développement de **responsables de projets internes** et **délégation** des actions **facilitée***
Évolution permanente des compétences	Formation et intégration	*Création d'une **école interne** pour **former les collaborateurs***
	Gestion des connaissances vivantes	***Capitalisation des connaissances** de l'entreprise*
	Pépinière managériale	*Développement des **compétences managériales individuelles** et **collectives**.*
	Polyvalence	*Développement de la **polyvalence des personnes** et de leur **employabilité** à moyen long terme*
Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Arbitrage et prise de décision	*Définition de **cap stratégiques** et **priorisation des activités** au sein d'un **PASINTEX de l'innovation**.*
	Balance RI/CP	*Développement de **pratiques de pilotage individuelles** et **collectives** dans un **système de contrôle de gestion décentralisé***
	Management de proximité	*Création des **Responsables d'Activités** par projet **interne** et **externe***
	Réalisation des actions stratégiques	***Plan d'actions stratégiques** clair à 3 ans*
Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Connexion des outils à la stratégie	*Les **plans d'actions prioritaires** sont **connectés** avec les **CAPN** des managers et des collaborateurs sur la partie résultat immédiat et création de potentiel*
	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*Renforcement de la **capacité à piloter le changement** de la Direction*
	Formalisation des axes stratégiques	***Utilisation** généralisée et **calibrée** des **plans d'actions prioritaires** dans les **pratiques stratégiques des équipes**.*
	Organisation de la veille stratégique	***Portage des actions** liées à la **veille stratégique***
Transversalité et synchronisation des personnes	Cohésion entre les personnes	*Création du **comité de pilotage** comme **instance stratégique** pour renforcer la **cohésion managériale***
	Coopération transversale	*Développement d'une **coopération transversale généralisée** dans l'entreprise*
	Dispo 3C	*Création de **nouveaux dispositifs 3C***
	Relation clients-fournisseurs internes	*Développement de la **coopération technique** et **commerciale** dans les activités.*

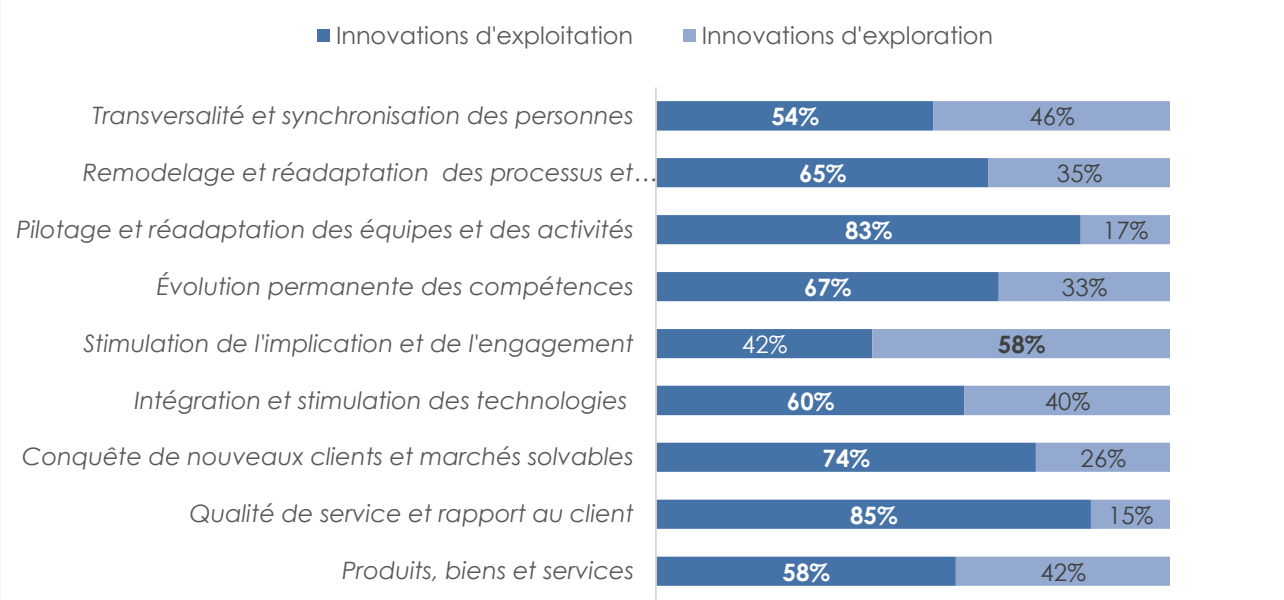
[25] Cette réalisation marquante est détaillée dans le point 4.1.1.4.a

249

3.3.1.4 Synthèse et validation de l'hypothèse centrale

Nous présentons ici la répartition entre **exploration et exploitation** en fonction des thèmes de la **nomenclature des actions d'innovation socio-économiques**. La figure suivante met en évidence la **répartition** entre **exploitation** et **exploration** des actions d'innovation **réalisées** et exprimées par les acteurs de l'entreprise D au cours de la période 2011-2015.

Figure 110 Actions d'innovation réalisées sur la période 2011-2015 exprimées par les acteurs



À l'exception du domaine de la **Stimulation de l'implication et de l'engagement**, l'ensemble des actions d'innovation socio-économique engagées par thème sont à dominante **exploitation**. Cette répartition ne montre pas l'**importance** de l'action d'innovation mais permet d'identifier, en fonction du volume, la dominante.

Au cours de son processus d'innovation socio-économique, l'entreprise D a mis en œuvre des actions d'innovation qui sont majoritairement des actions d'innovation d'exploitation. Le thème **Pilotage et réadaptation des équipes et des activités** est le plus représentatif. Au total, si nous observons la répartition globale des actions d'innovation, nous pouvons identifier un total de **66% d'actions d'exploitation** contre **33% d'exploration**.

Le **processus d'innovation socio-économique** génère **à la fois** des **actions d'innovation d'exploitation et des actions d'innovation d'exploration** dans une proportion **différente**. Lors de la **conduite** d'un processus d'innovation socio-économique, les actions d'innovation **d'exploitation sont majoritaires**.

3.3.2 Le management de l'ambidextrie du processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D

Les résultats précédents mettent en évidence que le processus d'innovation socio-économique mené au sein de l'entreprise D a généré à la fois des innovations d'exploitation et d'exploration. Dans cette sous-partie nous présentons une typologie des dispositifs d'innovation socio-économique déployés au sein de l'entreprise D en fonction de leur propension à générer de l'innovation d'**exploitation** et de l'innovation d'**exploration.**

3.3.2.1 *Les dispositifs d'innovation au sein de l'entreprise D*

Dans cette section nous analysons les dispositifs d'innovation mobilisés par l'entreprise D au regard de leur orientation dominante entre phase d'exploitation et phase d'exploration. Nous présentons pour chaque dispositif d'innovation mobilisé ses objectifs, les acteurs et la manière dont il a permis de générer des actions d'innovation.

Pour cela nous avons regroupé les acteurs selon **trois populations**. La première concerne la population **COMMERCIALE,** c'est-à-dire les membres de la Direction, de l'encadrement et du personnel dont la fonction première est de vendre. La deuxième concerne la population **TECHNIQUE**, c'est-à-dire les membres de la Direction, de l'encadrement et du personnel en charge de la production. Enfin, la troisième population **FONCTIONNELLE (ou support)** regroupe les membres de l'encadrement et le personnel ayant pour mission d'assurer le bon fonctionnement des services commerciaux et technique. Pour les deux directeurs, nous avons fait le choix de les répartir l'une dans la fonction commerciale et l'autre dans la fonction technique afin de tenir compte de leurs responsabilités managériales. Pour chaque population, nous avons identifié le nombre de **managers** (cf. Annexe 19).

Au cours de la période 2011-2015, le nombre d'individus différents impliqués dans les dispositifs d'innovation socio-économique (cf. Annexe 05) a été de 56 personnes[26], soit la totalité de la Direction et de l'encadrement et sur certaines phases la totalité de l'effectif. Dans les sous-sections suivantes nous présentons pour chaque dispositif **l'orientation dominante** entre **exploitation et exploration**

[26] Ce nombre tient compte des entrées et des sorties de personnes au cours de la période de recherche-intervention

3.3.2.1.a Phase d'implantation

La recherche-intervention a débuté par un **diagnostic socio-économique** qui a mobilisé l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise D (**35 personnes**) au cours d'entretiens individuels et collectifs puis de la participation à la séance d'effet-miroir. L'Annexe 19 met en évidence que plus de la moitié de l'effectif interrogé provenait d'une fonction **technique.** Sur le plan de l'orientation dominante, le **processus d'innovation socio-économique** est qualifié d'**exploitation** car l'objectif de ce dispositif est de mettre en évidence les dysfonctionnements des processus actuels de création de valeur.

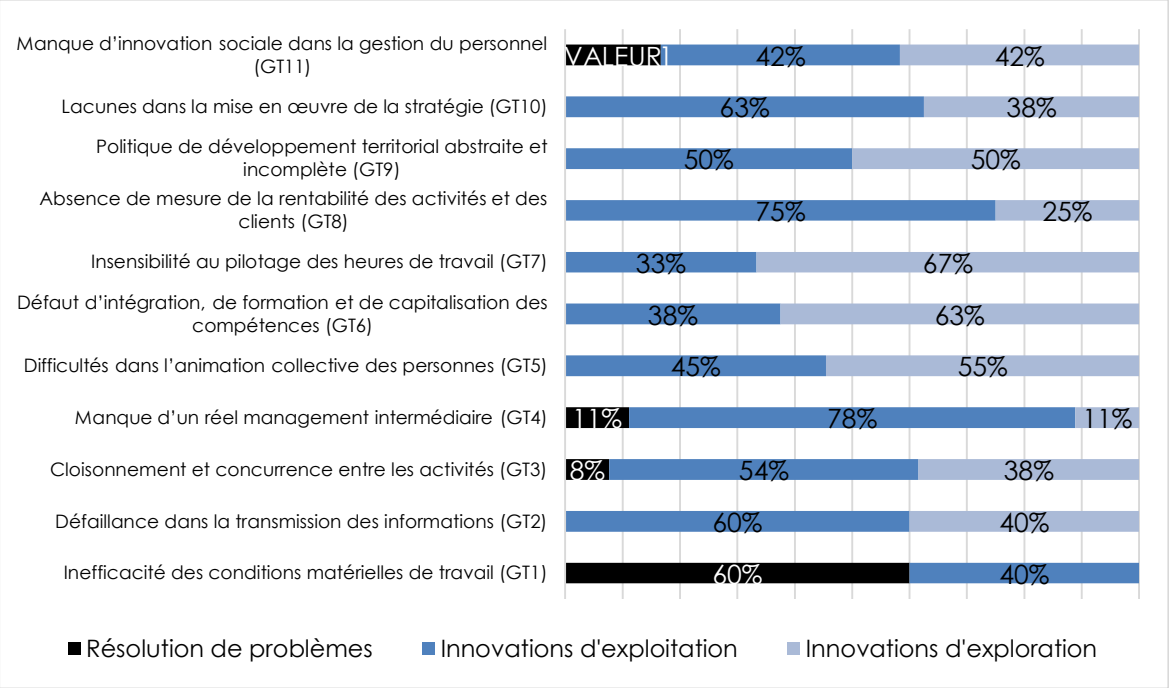
Le dispositif suivant **groupe de projet d'innovation socio-économique** effectué à la suite du diagnostic est segmenté en 4 paniers portant sur les thèmes mobilisateurs suivants : « *Conditions et organisation du travail* » ; « *Management et compétences* » ; « *Rentabilité et pilotage* » ; « *Politique et stratégie* ». Au total **37 personnes différentes ont été mobilisées** et réparties selon **11** groupes de travail. Chaque groupe de travail est en charge d'une **idée-force** c'est-à-dire une synthèse des dysfonctionnements et de leurs causes-racines formulée par l'équipe de recherche-intervention. Chaque **groupe de travail** (cf. *supra* 1.3.2.2.b) est piloté par **un membre de la Direction ou de l'encadrement**. Le Tableau 13 suivant présente une synthèse de la constitution des groupes de travail par **panier** et par **idée-force** du diagnostic socio-économique.

Tableau 13 Groupes de travail par paniers et idées-forces du diagnostic socio-économique de 2012 (Entreprise D)

Panier	Idée-force	Pilote	Nombre de personnes
Faire évoluer les conditions matérielles et l'organisation du travail	Inefficacité des conditions matérielles de travail **(GT1)**	Responsable Centre de Services	4 personnes
	Défaillance dans la transmission des informations **(GT2)**	Responsable Système Information	4 personnes
	Cloisonnement et concurrence entre les activités **(GT3)**	Responsable Consulting	5 personnes
Développer le management par l'animation des personnes et l'évolution des compétences	Manque d'un réel management intermédiaire **(GT4)**	Responsable de Compte	5 personnes
	Difficultés dans l'animation collective des personnes (**GT5)**	Responsable de Compte	5 personnes
	Défaut d'intégration, de formation et de capitalisation des compétences **(GT6)**	Responsable Qualité	5 personnes
Accroître la rentabilité par un meilleur pilotage des heures de travail	Insensibilité au pilotage des heures de travail **(GT7)**	Responsable de Compte	5 personnes
	Absence de mesure de la rentabilité des activités et des clients **(GT8)**	Directeur Commercial	5 personnes
Construire et mettre en œuvre une stratégie dans le cadre de politiques d'entreprise innovantes	Politique de développement territorial abstraite et incomplète **(GT9)**	Directeur Agence	5 personnes
	Lacunes dans la mise en œuvre de la stratégie **(GT10)**	Directeur Associé	5 personnes
	Manque d'innovation sociale dans la gestion du personnel **(GT11)**	Responsable administratif et financier	5 personnes

Ces différents groupes de travail ont pour objectif d'élaborer des actions d'amélioration à partir des dysfonctionnements identifiés dans la phase de diagnostic socio-économique. Ces actions portent à fois sur les **résultats immédiats de l'entreprise et sur la création de potentiel.** Ainsi, nous avons réparti les propositions d'actions issues des groupes de travail (cf. Annexe 16) en fonction de leur nature : actions **d'améliorations locales** (ou de résolution de problèmes), actions d'innovation d'**exploitation** ou actions d'innovation d'**exploration.** La figure 112 présente la répartition globale **par profils d'actions** en fonction des groupes de travail concernés.

Figure 111 Répartition des propositions d'actions d'amélioration élaborées lors de la phase projet 2012 par dominante Exploitation-Exploration



La majorité des groupes de travail font état de propositions d'actions d'innovation d'**exploitation**. En effet, les groupes en charge des problématiques de **communication-coordination-concertation** (groupes 2 et 3), de management des personnes (groupe 4) du **pilotage économique** (groupe 8) et de la mise en œuvre de la stratégie (groupe 10) ont formulés majoritairement des actions **à court terme** d'innovation visant l'amélioration des processus et des compétences existants. D'un autre côté, les groupes en charge de l'élaboration de solutions aux dysfonctionnements sur la **formation et l'intégration** (groupe 6), sur l'**animation collective des personnes** (groupe 5) et sur les **pratiques de gestion du temps** (groupe 7) ont formulé des actions d'innovation d'exploration qui visent à développer de nouvelles compétences et des résultats à moyen ou long terme.

Sur l'ensemble des groupes de travail nous constatons la répartition suivante : **53 %** d'actions d'innovation d'**exploitation**, **33 %** d'actions d'innovation d'**exploration** et **10 %** d'actions d'**améliorations locales**.

Les groupes de travail 9 et 11 portant respectivement sur le **développement territorial** et l'**innovation sociale** ont élaboré des actions d'innovation socio-économique d'exploitation et d'exploration en parts égales (cf. Annexe 16). Cela s'explique en partie par l'**ampleur** du projet d'action d'innovation et par l'absence d'effet immédiat à court terme. Néanmoins, certaines actions d'exploitation comme *l'utilisation d'outils de management tel que le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN) pour compléter la rémunération* comportent une dimension plus large et des effets à long terme comme le développement de l'***intrapreneuriat**** qui rentrent dans le cadre d'une action d'exploration.

Nous concluons à la lumière de ces résultats que le groupe de projet d'innovation socio-économique est un **dispositif d'innovation ambidextre**. Il permet d'élaborer **majoritairement** des actions d'innovation d'**exploitation** et également une **part** d'actions d'innovation d'**exploration**.

Les séances de formations (cf. *supra* 1.3.2.1.b) intitulées **formations-concertions** ne constituent pas *per se* des dispositifs d'innovation. Néanmoins, il s'agit d'**espace-temps** particuliers dans lesquels les praticiens échangent des difficultés, s'accordent sur des **changements de pratiques** et prennent des résolutions sur des actions d'améliorations. En cela ces séances de formations-concertations mettent en évidence des changements incrémentaux de pratiques ainsi que l'amélioration des compétences managériales des acteurs. C'est pour ces raisons que nous les qualifions de dispositifs innovants avec une orientation majeure sur l'exploitation. Les séances de formations-concertations sont articulées autour d'outils de management socio-économiques (cf. *supra* 1.3.2.1.b) qui insistent sur la prise en compte du résultat immédiat et de la création de potentiel. Pour cela certaines formations-concertations spécifiques dans le cadre de la phase de maintenance relèvent au contraire d'un caractère d'exploration.

Le dispositif innovant « *formation-concertation* » est couplé à une assistance individuelle dite « *assistance personnalisée* » (Savall & Zardet, 1987). Il s'agit cette fois-ci d'une séance individuelle où les managers mettent au point, se perfectionnement et travaillent sur les outils de management et leur implémentation. Les séances d'assistances individuelles constituent également, en fonction de l'outil, une phase d'exploitation ou d'exploration. En effet, les changements de pratiques s'effectuent de manière progressive et incrémentale à travers l'outil de management employé. Certains outils, comme le **plan d'action stratégiques internes et externes** nécessitent de se projeter dans le moyen et le long terme dans le cadre d'un processus d'exploration (cf. *infra* 3.3.2.1.d).

Durant la phase d'implantation, les résolutions prises et les actions d'innovation engagées ont été inscrites dans une logique d'exploitation. Au total, plus de **40 personnes** ont été mobilisées dans le cadre de processus d'innovation socio-économique au cours des phases de **diagnostic socio-économique** et **groupe de projet d'innovation socio-économique toutes**

phases confondues. Dans le cadre des formations-concertations, seuls la Direction et l'encadrement ont été impliqués (cf. Annexe 19).

Ainsi, au regard de l'orientation majeure **exploitation** ou **exploration** de chaque dispositif constituant la phase 2011-2012 (cf. Annexe 18), les **dispositifs collectifs d'innovation** employés dans le cadre de la **phase d'implantation** du **processus d'innovation socio-économique** sont pour la **majorité** générateurs d'actions d'**innovation d'exploitation**. Pour autant, dans **certains paniers** issus du diagnostic socio-économique, des actions d'**innovation d'exploration** ont été **élaborées** en **parallèle** d'actions d'innovation d'**exploitation**.

3.3.2.1.b Phase d'approfondissement et de mise en œuvre des actions

Au cours de la période septembre 2012 – juillet 2013, les dispositifs d'innovation socio-économique déployées ont été les suivants : un audit des plans d'actions prioritaires, des séances de formation-concertation complémentaires, un groupe de pilotage de la mise en œuvre des actions ainsi que l'instance groupe de pilotage (cf. Annexe 18)

Les séances de **formation-concertation** de la Direction et de l'encadrement se sont ouvertes *via* les outils **plans d'actions prioritaires et contrat d'activité périodiquement négociable,** sur l'**exploration.** Néanmoins, elles ont conservé un fort caractère d'**exploitation** car il a fallu à la fois **créer** ces outils mais également défini leur implémentation. C'est pour ces raisons que nous les considérons comme relevant d'une action d'innovation d'**exploitation.** Lors des assistances individuelles, les managers ont défini les objectifs des contrats des CAPN de leurs collaborateurs en veillant à conserver un axe développement. Ainsi, l'outil s'inscrit dans une démarche globale plus orientée sur le long terme qui est caractéristique de l'**exploration.**

Le dispositif d'innovation socio-économique **groupe de pilotage de mise en œuvre** (cf. *supra* 2.2.2.2.c) est un dispositif clairement orienté **exploitation.** L'objectif de ce dispositif est **d'accélérer la mise en place** et la **réalisation** d'actions avec un impact sur le **résultat immédiat**, *via* la transformation des **coûts cachés** en **valeur ajoutée**.

Au cours de la phase d'approfondissement, un **audit des plans d'actions prioritaires** a été réalisé auprès de la Direction et de l'encadrement (cf. *supra* 2.2.2.2.d). Les 11 Plans d'Actions Prioritaires des membres de la **grappe A** ont été analysés en fonction de critères liées à la nature des actions prioritaires. Les critères ainsi que l'évaluation qualitative des actions ont été réparties selon la **nomenclature des actions d'innovation socio-économique** (cf. Tableau 14). Cet exploitation complémentaire de matériaux terrain nous permet d'observer la **part des critères** relatifs à l'**exploitation** et à l'**exploration**.

Tableau 14 Extraits des critères de l'audit des plans d'actions prioritaires répartis par domaines d'actions d'innovation socio-économiques

xtrait des critères de l'Audit des Plans d'Actions Prioritaires relatifs au contenu des actions (Juin 2013) - Entreprise D			EXPLOITATION	EXPLORATION	Consolidé Entreprise
1	Produits, biens et services	6.8. Les actions du PAP soutiennent la politique d'achat de l'entreprise	X		◪
		6.10. Les actions du PAP font référence aux lignes de produits caractéristiques du métier de l'entreprise	X		◪
		6.15. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les produits des concurrents	X		◪
2	Qualité de service et rapport au client	6.24. Les objectifs visant l'environnement externe se traduisent par des actions internes	X		◪
		6.21. Le PAP contient des actions visant des acteurs clés de l'environnement pertinent (fournisseurs, clients, concurrents, partenaires, institutions)	X		◪
		6.7. Les actions du PAP soutiennent la politique commerciale de l'entreprise	X		◪
		6.12. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les évolutions des marchés actuels	X		☐
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	6.22. Le PAP contient des actions découlant d'une veille de l'évolution des acteurs clés de l'environnement pertinent (fournisseurs, clients, concurrents, partenaires, institutions)		X	◪
		6.18. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur la conjoncture économique de l'environnement pertinent		X	◪
		6.23. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur l'évolution des normes à respecter (institutionnelles, environnementales, comptables et financières, de qualités, sociales)		X	☐
		6.6. Le PAP contient des actions de développement de l'attractivité de l'entreprise auprès des clientèles ciblées		X	☐
		6.13. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les évolutions des marchés potentiels		X	☐
4	Intégration et stimulation des technologies	6.16. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les fournisseurs	X		◪
6	Évolution permanente des compétences	6.19. Les actions du PAP tiennent compte la conjoncture du marché du travail de l'environnement pertinent	X		☐
		6.26. Le PAP contient des actions de capitalisation des savoir-faire		X	■
		6.27. Le PAP contient des actions de développement des savoir-faire (approfondissement, extension, actualisation)		X	■
		6.25. Le PAP contient des actions de développement de l'attractivité de l'entreprise auprès de la main d'œuvre ciblée		X	◪
		6.20. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les évolutions du marché du travail (nouvelles compétences)		X	☐
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	6.3. Les actions sont significatives des performances attendues du métier, du secteur, de la personne	X		■
		6.4. Les actions prioritaires recensées sont rationnelles compte tenu de la stratégie de l'entreprise	X		◪
		6.30. Le PAP contient des actions relatives aux pratiques managériales (développement ou consolidation)	X		◪
		6.31. Les actions contribuent à l'amélioration des performances de l'ensemble	X		◪
		6.17. Les actions du PAP tiennent compte de la conjoncture économique de l'environnement pertinent	X		◪
		6.2. Le PAP contient des actions faisant référence à des objectifs précis de performance économique attendue	X		☐
		6.9. Les actions du PAP soutiennent la politique budgétaire de l'entreprise	X		☐
		6.5. Le PAP fait référence à des ratios stratégiques		X	☐
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	6.29. Le PAP reprend toutes les décisions du semestre écoulé ayant un impact sur la mise en œuvre stratégique du prochain semestre (critère de bouclage ou de contrôle)	X		◪
		6.28. Le PAP contient des actions relatives à la collecte d'informations stratégiques		X	☐
		6.1. Le PASINTEX rend compte d'une analyse prospective		X	■

Le Tableau 14 met en évidence une part majoritaire de critères répartis selon la catégorie **exploitation.** Cela signifie que le plan d'actions prioritaires est avant tout un outil de mise en œuvre des actions. L'**exploration** est présente sur le thème de la **Conquête de nouveaux clients**, et en particulier sur la nécessité de mettre en œuvre des actions d'innovation touchant le **développement commercial.** Les thèmes 5 et 9 (**Implication** et **Transversalité**) n'ont pas de critères à proprement parler car l'outil PAP constitue en soi une action innovante sur ces deux domaines. Nous remarquons que les domaines **Évolution permanente des compétences** (8), **Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail** (8) et **Pilotage et réadaptation des équipes et des activités** (7) font état de critères mêlant à la fois **exploitation et exploration.**

Les résultats de cet audit mené par l'équipe de recherche et ainsi imputés dans notre **proposition de nomenclature** mettent en évidence une prédominance des actions d'**exploitation** sur celles d'**exploration**. En effet, la plupart des PAP mettent en évidence une forte orientation sur le court terme (cf. Annexe 17) *via* des actions devant porter des résultats sur 6 mois, c'est-à-dire l'horizon d'action du **plan d'actions prioritaires** (cf. *supra* 1.3.2.1.b).

Le dispositif d'innovation socio-économique **audit des plans d'actions prioritaires** effectué à l'issue de cette phase de mise en œuvre met en évidence une orientation marquée sur les actions d'innovation d'**exploitation.** Nous remarquons (cf. *infra* Tableau 15) que cette phase a mobilisé exclusivement les managers et est **également** orientée sur de l'innovation d'**exploration**.

3.3.2.1.c Phase de maintenance

De septembre 2013 à juillet 2014, l'entreprise D a mis en œuvre dans le cadre de son processus d'innovation socio-économique un ensemble de **groupes de projets d'innovation socio-économiques thématiques**. Cette phase de maintenance a été l'occasion pour l'entreprise d'implémenter des dispositifs d'innovation socio-économique clairement définis entre **exploitation et exploration** (cf. Annexe 18).

Les séances de **formation-concertation** ont porté sur des outils d'instrumentation stratégique. L'objectif est d'aider les acteurs à *ouvrir le champ des possibles* et à s'inscrire dans une perspective d'évolution à long terme. Ainsi ce dispositif d'innovation socio-économique est orienté **exploration.**

Le **diagnostic de vigilance stratégique** (cf. *supra* 2.2.2.3.c) et le **groupe de projet d'innovation socio-économique « stratégie et prospective »** (cf. *supra* 2.2.2.3.d) sont inscrits dans une logique **exploration** car ils mettent en évidence des actions et des dysfonctionnements plutôt orientés moyen-long termes (cf. *supra* 2.2.2.3.d). Ce **groupe de projet stratégie** a consisté

à élaborer les bases d'un nouveau produit[27], à organiser sa vente et ses modalités de production.

Le **groupe de projet d'innovation socio-économique « contrôle de gestion socio-économique »** a permis de définir les bases d'un **système de pilotage combiné** des **heures**, des **activités** et de la **rentabilité** des opérations (cf. *supra* 2.2.2.3.e). Dans sa partie **conception**, les travaux de ce groupe de projet d'innovation socio-économique se sont projetés sur les **activités** et leurs **évolutions**, entrant ainsi dans une **logique d'exploration**. D'un autre côté, le **fil conducteur opérationnel** des travaux du groupe de projet a porté sur la **création** et la **mise à jour** d'une **nomenclature des activités** de l'entreprise D, ce qui s'inscrit clairement dans une **logique d'exploitation**. Ainsi, ce **dispositif d'innovation socio-économique** a **mobilisé conjointement** des phases d'**exploitation** et d'**exploration.**

Le **groupe de projet d'innovation socio-économique « vente en équipe »** (cf. *supra* 2.2.2.3.f) a consisté à définir les **règles de vente** et l'**organisation des équipes** autour de l'axe mobilisateur du **décloisonnement commercial/technique**. Les **travaux** et les **actions** développés sont orientés **innovation d'exploitation** car il s'agit de mettre en place des **changements sur le semestre** dans une logique de **résultats immédiats** et de **création de potentiel à court terme**.

À la différence des phases précédentes, la phase **maintenance** comprend des dispositifs d'innovation socio-économiques clairement orientés **exploration** (diagnostic de vigilance stratégique, formations-concertations et groupe de projet stratégie/prospective). Les autres groupes de projet d'innovation socio-économique sont majoritairement orientés innovation d'**exploitation** mais comportent des phases **d'exploration** (contrôle de gestion socio-économique et vente en équipe).

3.3.2.1.d Phase de consolidation

Au cours de la période septembre 2014 à décembre 2015, de nombreux dispositifs ont été déployés dans le cadre de la phase de *consolidation de la recherche-intervention* socio-économique. Le processus d'innovation s'est appuyé à la fois sur des groupes de projets d'innovation socio-économiques thématiques, sur des formations-concertations mais également sur une **évaluation qualimétrique des résultats**. Nous présentons dans les points suivants l'orientation dominante **exploitation** ou **exploration** à partir de l'Annexe 18.

Le **groupe de projet d'innovation socio-économique « stratégie et prospective »** (cf. *supra* 2.2.2.4.b) s'inscrit dans la continuité des travaux entamés dans la période 2012-2013. En effet, au cours des séances les acteurs ont défini et orienté les actions stratégiques dans le cadre du PASINTEX en se concentrant sur les Produits/Services (nouveaux produits) afin de

[27] Ce point fait l'objet d'une section détaillée (cf. *infra* 4.1.1.4.a)

mettre en évidence les changements que ce modèle va apporter à l'entreprise. Pour cela, il s'agit d'un dispositif orienté **exploration.**

Le **groupe de projet d'innovation « contrôle de gestion socio-économique »** (cf. *supra* 2.2.2.4.c) s'est concentré dans les méthodes et le management du contrôle de gestion décentralisé dans les équipes. Ce dispositif clairement orienté résolution de problèmes et innovation d'exploitation a pour objectif de disposer d'une clôture mensuelle fiable des réalisations et prévisions d'activité. Pour cela, les membres du groupe de projet ont accéléré les processus de fabrication d'indicateurs **qualimétriques** (qualitatifs, quantitatifs et financiers).

Le **groupe de projet d'innovation socio-économique « vente en équipe »** (cf. *supra* 2.2.2.4.f) s'est également clairement engagé dans une logique d'**exploitation**. Les actions développées dans le cadre de ce dispositif se sont concentrés sur l'accompagnement des responsables clients dans l'animation des équipes et des activités liées à la vente. Il s'agit dans la plupart des cas d'innovations incrémentales consistant à la définition d'un argumentaire pour les nouveaux produits ainsi que de dispositifs de concertation et de formation ciblés dont les effets sur la performance sont attendus dans le semestre.

Les séances de **formations-concertations** réalisées sur la période ont portées sur les **outils de management socio-économique** (cf. *supra* 2.2.2.4.e) de manière **approfondie**. La Direction et l'encadrement ont été formés sur l'**intégration des outils** au sein du **système de** management de l'entreprise D ainsi que leur **articulation**. Ce dispositif a produit des actions d'améliorations des **comportements** ainsi que des actions d'innovation d'**exploitation** dans le sens où les résultats attendus le sont dans le **semestre**.

Le dispositif d'innovation socio-économique **évaluation socio-économique** (cf. *supra* 2.2.2.4.f) a pour objectif d'évaluer les **résultats qualitatifs** (améliorations) **quantitatifs** et **financier** (conversion de coûts cachés en valeur ajoutée) obtenus à l'issue de la période de mise en œuvre. En cela, il s'agit d'un dispositif orienté **exploitation.**

Le groupe de projet d'innovation socio-économique **produits innovants** (cf. *supra* 2.2.2.4.a) est un dispositif d'innovation dont l'objectif est de créer les produits de demain. En cela, il constitue un dispositif d'innovation d'**exploration**.

Durand la phase de consolidation (septembre 2014 – décembre 2015) l'entreprise D a déployé de nombreux dispositifs d'innovation socio-économique. La plupart d'entre eux s'inscrivent dans une logique d'innovation d'**exploitation** (groupes de projets contrôle de gestion socio-économique et vente en équipe, séances de formations-concertations et évaluation socio-économique des résultats). Néanmoins, deux dispositifs clairement orientés sur le long terme et sur le développement de nouvelles compétences pour l'entreprise ont été utilisés : le groupe de projet stratégie et produits innovants. Si nous regardons la répartition par profils (cf. Annexe 19), nous remarquons que cette phase n'a pas concerné uniquement les managers **mais l'ensemble** de la Direction, de l'encadrement et du personnel.

3.3.2.1.e Synthèse des phases

De décembre 2011 à décembre 2015, le processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D a mobilisé **56 personnes différentes** au cours de ses différents dispositifs. Nous pouvons constater (cf. Annexe 19) que l'ensemble des catégories d'acteurs (Direction, Encadrement et Personnel) ont été intégrés dans le processus d'innovation. Ce modèle d'innovation construit sur une base participative met en évidence la mixité des profils des **innovateurs**. Le Tableau 15 suivant présente la dominante par période, le nombre de personnes concernées ainsi que la part de managers.

Tableau 15 Synthèse de la période 2011-2015

Phase	Période	Dominante	Nombre de personnes	Managers
Implantation	Décembre 2011 – Juillet 2012	**Exploitation**	**41** personnes	**14** managers[28]
Approfondissement	Septembre 2012 – Juillet 2013	**Exploitation**	**14** personnes	**14** managers
Maintenance	Septembre 2013 – Juillet 2014	**Exploration**	**27** personnes	**10** managers
Consolidation	Septembre 2014 – Décembre 2015	**Exploitation**	**34** personnes	**10** managers

Le tableau synthétise l'ensemble de la période partant de décembre 2011 à décembre 2015. Nous observons que la **dominante générale** est l'innovation d'**exploitation.** En effet, *trois phases sur quatre* mobilisent des dispositifs d'innovation socio-économiques d'exploitation. Si nous regardons dans le détail (cf. Annexe 18) nous observons que des dispositifs d'innovation d'**exploration** sont employés de manière minoritaire dans **chaque période** ainsi que de manière dominante dans la *phase de maintenance*. Ainsi nous en déduisons alors que le **processus d'innovation socio-économique** mobilise des dispositifs d'innovation d'**exploitation** et **d'exploration**.

Si nous analysons cette fois-ci le *nombre de personnes impliquées* et la part de managers, nous mettons en évidence le **rôle du management** dans le processus d'innovation socio-économique. En effet, *les managers ont été impliqués à chaque période* et dans chaque dispositif du processus d'innovation. Le personnel sans responsabilité hiérarchique a été également impliqué progressivement tout au long du processus à l'exception de la phase d'approfondissement qui a concerné uniquement les membres de la Direction et de l'encadrement. L'Annexe 19 présente une typologie des dispositifs d'innovation socio-économique employés au sein de l'entreprise D

Ainsi, le **processus d'innovation socio-économique** est un processus **ambidextre** et **participatif**. *Ambidextre* dans le sens où il permet de concilier des phases d'exploitation et d'exploration et *participatif* car il intègre l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise dans des dispositifs dédiés.

[28] Membres de la Direction et de l'encadrement

3.3.2.2 *L'articulation des dispositifs d'innovation au sein de l'entreprise D*

Cette section présente la *qualification du mode d'ambidextrie* employé dans les dispositifs d'innovation socio-économique ainsi que la répartition tout au long du processus d'innovation socio-économique.

3.3.2.2.a Qualification du mode d'ambidextrie

À partir de notre revue de la littérature sur le management ambidextre des processus d'innovation (cf. *supra* 1.2.3.2) nous dressons les profils suivant des **dispositifs d'innovation socio-économique** : les dispositifs d'*innovation structurels*, les *dispositifs d'innovation contextuels* et les *dispositifs d'innovation en réseau*.

Un **dispositif d'innovation socio-économique structurel** met en évidence une **séparation managériale** et **organisationnelle** d'un **groupe chargé de l'innovation** soit **d'exploitation** soit **d'exploration**. Leur caractère structurel sous-entend une caractéristique de *permanence* (Savall & Zardet, 1987) ce qui signifie un rôle déterminé et formalisé au sein de l'entreprise. Les deux dispositifs que nous présentons n'ont pas été décrits dans la section précédente car ils ont été présents à chaque phase du processus d'innovation socio-économique. Ils sont identifiés comme **permanents** et concernent une **partie de l'effectif**, en **charge d'un aspect particulier** du processus d'innovation socio-économique.

Le **groupe de pilotage de l'intervention** est une instance composée des deux directeurs et de l'équipe de recherche-intervention (cf. *supra* 2.2.2.1.b) ainsi que d'autres membres conviés *ad hoc*. Cette instance se positionne tantôt dans une logique d'**exploitation,** avec le pilotage et l'élaboration de solutions managériales pour la réalisation des actions prioritaires du semestre, tantôt dans une perspective d'**exploration** dans le cadre de la définition du plan d'actions stratégiques internes et externes de l'innovation par exemple. L'autre dispositif d'innovation socio-économique qui relève d'une forme structurelle d'ambidextrie est l'équipe de **consultants internes** (cf. *supra* 2.2.2.1.f) qui sont en charge d'une **mission globale d'innovation d'exploration** pilotée directement par la Direction de l'entreprise D. À la vue des caractéristiques présentées ci-dessus, ces dispositifs d'innovation s'inscrivent dans une forme d'***ambidextrie structurelle****.

La variété des dispositifs ainsi que le nombre de participants observés tout au long de la période 2011-2015 nous permettent de qualifier les dispositifs d'innovation présentés dans la section précédente (cf. *supra* 3.3.2.1) et dans l'Annexe 19 comme relevant d'une forme **contextuelle d'ambidextrie**. En effet, chaque ***dispositif d'innovation socio-économique**** se caractérise par **une absence de séparation entre fonctionnels et opérationnels** (cf. Annexe 18) ainsi qu'une **alternance très forte des thèmes** et des sujets d'innovations. Ainsi, au sein de l'entreprise la gestion de l'**exploitation** et de l'**exploration** s'effectue à la fois au sein de dispositifs dédiés, les dispositifs d'innovation socio-économique (cf. Annexe 19), et au sein des équipes. Le *nombre d'interactions* entre les fonctions, les services, les personnes et les projets

concernant l'innovation positionne le processus d'innovation socio-économique dans un mode ***ambidextre contextuel****.

De 2011 à 2015, l'entreprise D a mobilisé *ses ressources internes* dans le but d'agir à la fois sur son *environnement interne* et sur son *environnement externe*. L'*accompagnement par l'ISEOR* constitue une instance de pilotage du processus d'innovation ainsi qu'un *espace-temps différent*. En effet depuis 2014, les séances de groupe de pilotage se réalisent dans les locaux de l'ISEOR. Il en va de même pour certaines assistances individuelles). Cette forme d'accompagnement et ces différentes modalités mettent en évidence des bribes de ce que l'on pourrait considérer comme de l'***ambidextrie de réseau**** sans pour autant constituer un dispositif d'innovation à part entière.

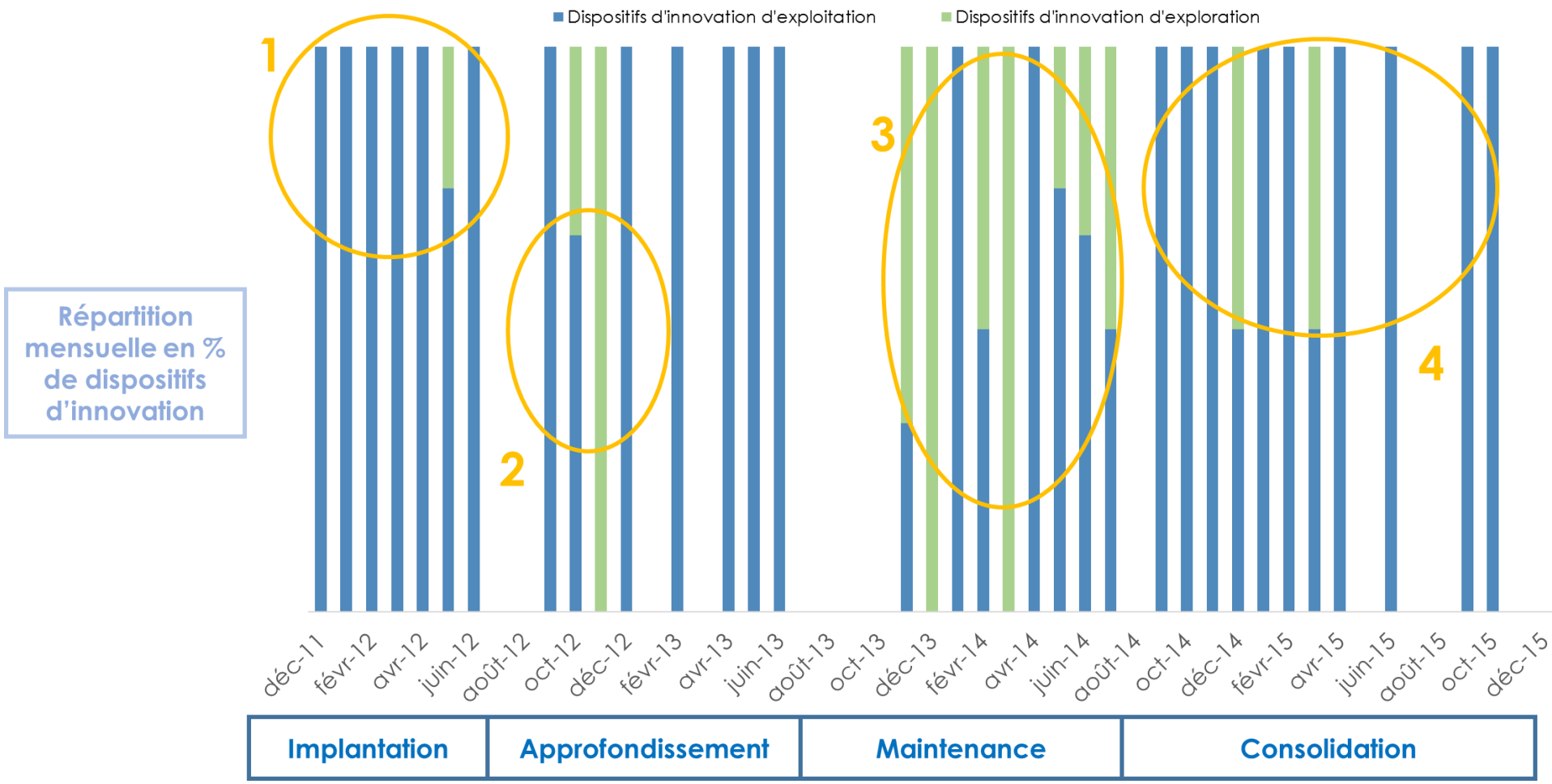
3.3.2.2.b Articulation des phases d'ambidextrie au cours du processus d'innovation socio-économique

Nous avons représenté les différents dispositifs en fonction de leur orientation **exploration / exploitation** (cf. *supra* 3.3.2.1) au sein des mois d'intervention dans l'entreprise. La Figure 112 suivante représente la répartition pondérée par mois des dispositifs d'innovation collectifs réalisés dans l'entreprise D. Il s'agit de mettre en évidence *l'orientation majeure de chaque dispositif d'innovation socio-économique* au fil de chaque mois de la recherche-intervention.

Nous observons dans un premier temps que les phases **d'exploitation** sont majoritaires au début du processus d'innovation socio-économique **(1)**. Les **dispositifs d'innovations d'exploration** commencent à être utilisés à partir du milieu de la phase d'approfondissement **(2)** puis s'en suit une période concentrée sur l'**exploitation**. Dès le mois de décembre **(3)**, les périodes d'**exploration** deviennent majoritaires et alternent avec des dispositifs d'**exploitation**. À partir d'octobre 2014, les phases d'exploration se font plus rares et le processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D se concentre sur l'innovation d'**exploitation (4)**.

Nous en déduisons que le processus d'innovation socio-économique réalise de l'ambidextrie de manière **conjointe** au sein de la même structure organisationnelle mais avec des dispositifs différents. La forme d'ambidextrie employée est majoritairement contextuelle. Nous observons également une ouverture progressive vers de l'innovation d'exploration, cela indique une forme d'apprentissage. Ce point est développé dans le chapitre suivant.

Figure 112 Répartition exploitation/exploration mensuelle des dispositifs d'innovation socio-économiques



Conclusion du Chapitre 3

Tout au long de ce chapitre, nous avons présenté à la fois la **construction et les résultats de notre étude qualitative** effectuée sur la base du *processus d'innovation socio-économique*. Nous avons mis en évidence le *passage* du *diagnostic* socio-économique effectué en 2012 aux *actions d'améliorations* évaluées en 2015. En effet, nous avons démontré que les *dysfonctionnements organisationnels* exprimés par les acteurs lors de la phase de diagnostic ont constitué des *besoins latents d'actions d'innovation*. Par la comparaison entre le *diagnostic socio-économique et l'évaluation*, nous avons mis en évidence les *ressources stratégiques mobilisées* par l'entreprise D dans le cadre de son processus d'innovation. Ainsi, les *dysfonctionnements organisationnels* ont servi de *base* à l'établissement *d'actions d'innovation* mais *également* ont appelé des *actions d'améliorations locales* qui, ne mobilisant que peu de ressources, ont permis de *résoudre des problèmes* de manière *immédiate*.

Après avoir *séparé* les *besoins d'améliorations locales* et les besoins d'*actions d'innovation* nous avons effectué un **premier classement par domaine générique d'innovation** (Schumpeter, 1933 ; OCDE, 2005)**.** Ce dernier a mis en évidence que les *actions d'innovation développées par l'entreprise D, au cours de la période, touchaient l'ensemble des domaines classiques d'innovation identifiés par la littérature* (cf. *supra* 2.3.3.1). Cette observation va dans le sens de ce que Savall & Zardet (2014) décrivent comme l'**innovation intégrale** À la suite de ce classement, nous avons formé des *idées-forces* pour établir une *nomenclature des leviers d'actions sur l'innovation* employés par les acteurs de l'entreprise D dans le cadre du processus d'innovation socio-économique. Il est alors apparu qu'il s'agissait en majorité de *leviers internes* mobilisant les *ressources* de l'entreprise. Ces leviers constituent des *actions délibérées de changement* (Savall & Zardet, 2014) afin de *convertir les dysfonctionnements* organisationnels en *valeur ajoutée*. *L'action d'innovation socio-économique* est donc un *moyen* de réaliser cet objectif.

Après avoir classé ces leviers d'actions sur l'innovation dans des actions de changement, nous avons constaté que la *majorité des actions* d'innovation socio-économiques déployées par l'entreprise D sur la période 2011-2015 ont constitué des **actions d'innovation d'exploitation**. Néanmoins, près d'un tiers des actions réalisées sont des **actions d'innovation d'exploration**. Ainsi, nous avons démontré que *le processus d'innovation socio-économique permet de générer à la fois des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration.* D'après la littérature sur le management ambidextre de l'innovation, nous pouvons qualifier ce *processus* d'**ambidextre**.

Après avoir mis en évidence le *caractère ambidextre du processus d'innovation socio-économique*, nous nous sommes concentré sur les innovations générées dans le cadre des **phases d'exploitation et d'exploration**. Ainsi, les *innovations* élaborées et mises en œuvre dans le

cadre du processus d'innovation socio-économique conduit dans l'entreprise D ont été majoritairement *des actions d'innovation d'exploitation*. Pour autant, nous avons mis en évidence que *durant chaque période*, des *actions d'innovation d'exploration* ont été développées.

Pour cela, nous avons établi une **typologie de dispositifs d'innovation socio-économiques.** En observant cette fois-ci au fil du temps de la recherche-intervention, nous avons mis en évidence que les *dispositifs d'innovations socio-économiques comportent eux-mêmes* des phases d'exploitation et d'exploration. En *qualifiant la dominante* de chaque dispositif d'innovation, nous avons constaté que *l'alternance de ces dispositifs* ainsi que leur composition relevaient d'une forme d'**ambidextrie contextuelle**. Pour autant, *certains dispositifs* sont permanents et rejoignent la définition et les caractéristiques de la *forme structurelle d'ambidextrie*.

Nous pouvons conclure, à la suite de ces résultats, qu'au sein du *processus d'innovation socio-économique* conduit dans l'entreprise D, *les phases d'ambidextrie contextuelle* ont été *majoritaires* mais certains dispositifs relèvent d'une forme d'ambidextrie structurelle.

Ainsi, le **processus d'innovation socio-économique** est un processus d'innovation mêlant à la fois des **actions d'innovation d'exploitation** et ***d'exploration*** à travers une *gestion* **ambidextre contextuelle** de ses **dispositifs d'innovation**.

Notre **hypothèse centrale** (cf. *supra* 0.2.3) se **valide** à la lumière des résultats présentés au cours de ce chapitre.

Chapitre 4 - Analyse et implications managériales du processus-projet ambidextre d'innovation socio-économique

Ce chapitre 4 explicite la **conciliation** des innovations d'**exploitation** et d'**exploration** au cours du ***processus-projet d'innovation socio-économique**** conduit dans l'entreprise D sur la période 2011-2015.

Dans un **premier temps**, nous détaillons le **mode de management ambidextre** employé tout au long du **processus d'innovation socio-économique**. En partant du **modèle de l'innovation socio-économique**, nous présentons les **méthodes et moyens stratégiques** et **opérationnels** employés par les acteurs pour **concilier les impératifs courts** et **longs termes** dans l'**innovation**.

Dans un **second temps**, nous analysons les **leviers** et les **facteurs** d'**intégration** des **innovations d'exploitation et d'exploration** au sein d'un **même processus** d'innovation socio-économique. Nous esquissons également une **synthèse économique** des **impacts** de cette gestion dialectique de l'ambidextrie sur la **performance économique** de l'entreprise D tout au long de la période.

Enfin, nous proposons des **recommandations managériales** élaborées à partir de la recherche-intervention longitudinale. Ces dernières portent sur les **pratiques managériales** qui **favorisent l'intégration simultanée** des actions d'innovation d'**exploitation** et d'**exploration** au sein d'un **même processus d'innovation**.

Plan du Chapitre 4

4.1 Le processus-projet d'innovation socio-économique, développement de l'ambidextrie contextuelle

4.1.1 Le modèle d'innovation socio-économique

4.1.2 Management stratégique et opérationnel du processus-projet ambidextre d'innovation socio-économique

4.1.3 Synthèse du processus-projet d'innovation socio-économique

4.2 Développement et renforcement de l'ambidextrie au cours du processus-projet d'innovation socio-économique

4.2.1 Les leviers de l'intégration des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration dans le même processus d'innovation

4.2.2 Les facteurs de développement de l'ambidextrie au sein du processus-projet d'innovation socio-économique

4.2.3 Synthèse économique du processus d'innovation socio-économique ambidextre

4.3 Recommandations managériales pour les développement conjoint des innovations d'exploitation et d'exploration au sein du processus-projet d'innovation socio-économique ambidextre

4.3.1 Stratégie et processus-projet d'innovation socio-économique délibérément ambidextre

4.3.2 L'activité d'innovation partagée et les actions d'innovation socio-économiques

4.3.3 Synthèse des recommandations managériales

4.1 Le processus-projet d'innovation socio-économique, développement de l'ambidextrie contextuelle

Cette partie présente notre *proposition* de modèle d'innovation socio-économique élaboré à partir de la littérature (cf. *supra* Chapitre 1) et des résultats obtenus lors de l'exploitation des matériaux de l'entreprise D (cf. *supra* Chapitre 3) dans le cadre de la recherche-intervention longitudinale (cf. *supra* Chapitre 2).

Dans un premier temps, nous détaillons le modèle d'innovation socio-économique et son application concrète, le ***processus-projet d'innovation socio-économique*.** Dans un second temps, nous présentons le développement d'une forme d'ambidextrie contextuelle tout au long du processus, à travers notamment l'étude des dispositifs d'innovation et leur composition. Puis, nous synthétisons le processus-projet d'innovation socio-économique ambidextre conduit au sein de l'entreprise D sur la période 2011-2015.

4.1.1 Le modèle d'innovation socio-économique

Dans un premier temps, nous présentons *les sources qui alimentent ce modèle d'innovation*. Dans un deuxième temps, nous détaillons *le passage des dysfonctionnements organisationnels et stratégiques*, au cours du processus d'innovation socio-économique, à *une action de résolution de problèmes ou d'innovation*. Puis, nous détaillons *les produits attendus* du modèle pour l'organisation. Enfin, nous représentons dans la Figure 113, une synthèse de ce modèle illustré d'un exemple d'action d'innovation radicale développée par l'entreprise D au cours de son processus d'innovation socio-économique.

4.1.1.1 *Les sources du modèle*

Nous présentons, dans un premier temps, les *dysfonctionnements organisationnels comme sources d'actions d'innovation* et, dans un deuxième temps, les points de vigilance, en tant que *dysfonctionnements stratégiques*, sur l'environnement pertinent recensés par les acteurs de l'organisation.

4.1.1.1.a Les dysfonctionnements organisationnels

Au cours des séquences précédentes, en particulier celle concernant la qualification des besoins d'actions d'amélioration locale (cf. *supra* 3.1.2) nous avons identifié que le ***dysfonctionnement organisationnel*** avait **un lien avec l'action d'innovation**. En effet, ce dernier constitue un **problème posé aux acteurs** et qui appelle **une réponse organisationnelle** prenant la forme d'une action d'amélioration locale et/ou d'une action d'innovation.

Dans le modèle de processus d'innovation socio-économique, nous positionnons le ***dysfonctionnement organisationnel comme une source d'action d'innovation***.

Les **six domaines** de dysfonctionnements des organisations (Savall & Zardet, 1987) portent sur les **conditions de travail,** l'**organisation du travail,** la **communication-coordination-concertation,** la **gestion du temps,** la **formation intégrée** et la **mise en œuvre stratégique** (cf. *supra* 1.3.1.2.b). Ils ne constituent pas *per se* une classification du **type d'action** d'innovation. En effet, certains dysfonctionnements portent sur une dimension **locale** (une personne, une équipe ou un service) alors que d'autres se logent dans les **interfaces** entre les personnes, les équipes, les activités ou les services. Les dysfonctionnements organisationnels se caractérisent par leur **périodicité**, la **déperdition de ressources** qu'ils génèrent et sur leur **impact sur la performance socio-économique** à court, moyen ou long terme.

Dans le cadre du processus d'innovation socio-économique, les **dysfonctionnements organisationnels** relevés dans le cadre du **diagnostic socio-économique** révèlent un **besoin d'actions** sur un domaine particulier qui, dans certains cas, nécessite de **développer des actions d'innovation**.

4.1.1.1.b Les points de vigilance sur l'environnement pertinent

Le **modèle d'innovation socio-économique** que nous proposons trouve sa source également dans la **capacité des acteurs à intégrer des informations** en provenance de l'***environnement externe****. En effet, une vigilance sur l'environnement pertinent permet d'intégrer les parties prenantes externes, directes comme les clients ou les fournisseurs, mais également indirectes comme les concurrents ou les institutions dans l'évolution de l'entreprise. Les points de vigilances formulés touchent toutes les ressources stratégiques de l'entreprise (cf. *supra* 3.1.1.4). Il s'agit dans ce cas là d'un potentiel ***dysfonctionnement stratégique****. Nous utilisons le qualificatif **potentiel** car certains points de vigilance mettent en évidence des opportunités/menaces liées à des nouveaux clients, nouveaux fournisseurs ou nouveaux concurrents dans le cadre d'**alliances stratégiques** (Bouzid, 2011).

Au sein de l'entreprise D, à la suite du **diagnostic de vigilance stratégique** réalisé en 2013 (cf. *supra* 2.2.2.3.c) et après la **qualification** de chaque action d'innovation réalisée (cf. *supra* 3.2.3.2), nous avons mis en évidence que **les actions d'innovation socio-économiques** développées à partir des **points de vigilance** concernait **majoritairement** des **innovations d'exploration**. Ainsi, nous en déduisons que les **points de vigilance** constituent une source d'**innovation d'exploration** qui alimente la **stratégie de l'entreprise**.

Le **point de vigilance stratégique**, qu'il soit **dysfonctionnel** ou une **opportunité**, provient d'une **information**, matérialisée ou non, issue d'un processus de **veille**. Il constitue une **source du modèle d'innovation socio-économique** dans le sens où un point de vigilance peut s'inscrire dans le **cadre d'une action d'innovation** au même titre qu'un dysfonctionnement ou une amélioration (cf. *supra* 3.2.3.2). Cette source d'action d'innovation est à **dominante exploration**.

4.1.1.1.c Les acteurs de l'organisation, innovateurs en puissance

Tout au long de cette recherche-intervention, nous avons mis en évidence le modèle d'innovation socio-économique comme **méthode de management participative du processus d'innovation**. En effet, nous avons observé que **l'ensemble des acteurs** (cf. Annexe 19) de l'entreprise D ont été **impliqués** au cours des différentes étapes du **processus d'innovation socio-économique.**

Nous nuançons néanmoins ce constat pour ne pas verser dans *une forme d'angélisme méthodologique*. Cette **mobilisation** reste toutefois **relative** car certaines **catégories d'acteurs** sont **plus engagées** que d'autres. En effet, **la Direction** de l'entreprise et l'équipe d'**encadrement** sont présents et mobilisés dans la **quasi-totalité des dispositifs d'innovation** (cf. *supra* 3.3.2.1.e). Le personnel, lui, est principalement mobilisé dans le cadre des **diagnostics** et **groupes de travail** dans le cadre d'un dispositif « **groupe de projet »**.

Le ***projet d'innovation socio-économique**** (Savall & Zardet, 1987, 2004, 2007), à la base du processus d'innovation, est construit sur l'idée que l'**innovation est accessible** à tous dans l'entreprise. En effet, au sein de l'entreprise D, **toutes les catégories d'acteurs** ont participé à **l'élaboration de solutions innovantes**. Cette mobilisation **collective** a été **organisée**, **pilotée** et **animée** par les **managers** (Direction et encadrement) tout au long des étapes du processus d'innovation socio-économique.

Le **processus d'innovation socio-économique** est une façon de **mobiliser** les acteurs au cours d'un **projet d'innovation** de l'entreprise. La mobilisation des différentes **parties prenantes** est orchestrée par les **managers** (Direction et encadrement) afin d'assurer le **développement** des **capacités individuelles** et **collectives** d'innovation.

4.1.1.2 *Le passage d'un dysfonctionnement à une action d'innovation*

Cette section détaille le passage des *dysfonctionnements et points de vigilance* sur l'environnement pertinent à une *action de résolution de problème ou d'innovation*.

4.1.1.2.a Malentendu, problème ou opportunité

Au sein du modèle d'innovation socio-économique que nous proposons, les **dysfonctionnements organisationnels** et les **points de vigilance** sur l'environnement externe constituent des **sources d'actions d'innovation**.

Nous avons mis en évidence, dans le cadre de notre exploitation de matériaux issus de l'entreprise D, que **tous** les **dysfonctionnements** organisationnels et stratégiques ne constituent **pas un problème** posé aux acteurs. En effet, certains d'entre eux sont en réalité des **malentendus** ou des **opportunités** de développement identifiées. Il s'agit à cette étape d'effectuer un premier **tri** afin d'aiguiller le chemin de l'***input**** entre **clarification**, **amélioration** ou **action d'innovation**. Cette segmentation est essentielle afin de ne pas engager le processus d'innovation socio-économique dans une mauvaise direction.

S'il s'avère que le dysfonctionnement recensé est un **malentendu**, il ne constitue pas une source d'actions d'innovation dans la mesure où une explicitation ou une action politique permet de clarifier la situation et ainsi de résoudre le problème posé.

Dans le cadre d'une **opportunité de développement,** ne pas **agir** constituerait une source de dysfonctionnements futurs. Dans ce cas, ce point ne doit pas être écarté du processus d'innovation socio-économique car l'action est source de **performance future**. Lorsque les **dysfonctionnements organisationnels** et **stratégiques** posent des problèmes aux acteurs, ces derniers entrent dans une phase de projet. À partir de cette étape, la résolution de ces problèmes laisse entrevoir une **marge de progrès** qui constitue en soi un **embryon d'actions d'innovation**. Néanmoins, tous les problèmes posés aux acteurs n'appellent pas une solution qui est du ressort d'une action d'innovation.

Une fois recensés et exprimés, les **dysfonctionnements organisationnels** et **stratégiques** sont intégrés dans le processus d'innovation socio-économique. À ce stade ils relèvent de **trois profils différents** : un **malentendu**, un **problème** posé aux acteurs ou une **opportunité** de développement. Ces trois profils engendrent un **traitement différencié** en fonction du **dispositif** ou de l'**action** à effectuer pour apporter une **solution**.

4.1.1.2.b Besoin d'amélioration ou besoin d'actions d'innovation

Les *dysfonctionnements organisationnels* et *stratégiques* qui représentent un **problème** ou **une opportunité de développement** pour l'entreprise sont à formuler en termes de **besoin**.

Dans le cadre du processus d'innovation socio-économique, le dysfonctionnement constitue un ***input*** c'est-à-dire une **source** d'actions d'innovation. En effet, l'identification des dysfonctionnements est réalisée par les acteurs au cours d'un diagnostic socio-économique (cf. *supra* 3.1.1). Les dysfonctionnements recensés servent ensuite de base à l'élaboration d'actions d'innovation. Celles-ci sont élaborées à partir de l'expression des acteurs mais également à partir des coûts-cachés des régulations des dysfonctionnements (cf. 1.3.1.2.c). Cette étape de quantification constitue une base factuelle qui met en évidence l'impact des régulations des dysfonctionnement sur la performance socio-économique de l'entreprise. L'outil **balance économique** (cf. Annexe 03) est alimenté par les dysfonctionnements et l'évaluation financière des régulations de ces derniers. Cet outil permet également d'évaluer le coût des actions de régulation et les bénéfices ou gains attendus en termes de **recyclage des coûts-performances cachés**. Ainsi, le *dysfonctionnement organisationnel* a la caractéristique d'être **concret** et **facilement** appropriable par les acteurs dans une phase d'innovation. Parce qu'il est illustré par une situation (*phrase-témoin*), il permet de faciliter l'*identification des causes* et ainsi *stimule la recherche de solutions*. Cette caractéristique a été observée au sein des différentes phases de la recherche-intervention conduite dans l'entreprise D. Une partie des **dysfonctionnements organisationnels** recensés à la suite d'une phase de diagnostic socio-économique sont l'expression d'une *insatisfaction des acteurs par rapport à une situation* qui laisse entrevoir une marge d'amélioration. Dans ce cas, si l'amélioration souhaitée ne nécessite pas *a priori* de ressources importantes, mais qu'un ***artefact**** ou **outil existant** agissant sur un **périmètre limité** permet de résoudre le problème identifié, nous qualifions ce **besoin d'amélioration locale** (cf. *supra* 3.1.2.1) qui consiste en une *action de résolution de problème*.

D'un autre côté, certains **dysfonctionnements organisationnels ou points de vigilance** (au sens de *dysfonctionnements stratégiques*) nécessitent la mise en place d'une solution organisationnelle qui mobilise des ressources existantes ou nouvelles afin d'apporter une réponse au problème ou à l'opportunité identifiés. Dans ce cas-là, nous parlons de **besoin d'actions d'innovation** car il va s'agir, au cours du processus d'innovation socio-économique, d'élaborer une **innovation incrémentale ou radicale** en fonction de l'horizon souhaité (court, moyen ou long terme) et de la mobilisation de **compétences** et **ressources** existantes ou nouvelles.

Le **dysfonctionnement** constitue une **perturbation du fonctionnement** considéré comme normal (Savall & Zardet, 1987). En effet, un dysfonctionnement représente un **besoin local d'amélioration** ciblé (une action sur un périmètre restreint) ou bien il représente un **besoin d'action d'innovation** plus global. L'**opportunité** de **développement** constitue elle une **source de**

performance future qui nécessite la mise en place d'actions d'innovation. En cela, elle représente également un **besoin d'action d'innovation.**

4.1.1.2.c Action d'innovation d'exploitation et d'exploration

Dans le cadre du modèle d'innovation socio-économique que nous proposons, la **résolution d'un problème** alimente le processus d'innovation socio-économique que ce soit la **clarification** d'un malentendu, la mise en place d'une **action d'amélioration locale** ou le développement **d'une action d'innovation**. Ainsi, l'expression d'un problème ou d'une opportunité constitue la **première étape** du développement d'une innovation socio-économique.

Les actions d'innovation socio-économiques qui utilisent les ressources et les compétences existantes de l'organisation afin d'apporter une solution au problème identifié ou de développer une réponse à l'opportunité dans une logique court termiste (inférieur à 1 an) s'inscrivent dans le cadre d'un processus d'innovation d'**exploitation**. Celui-ci, met en évidence la création d'innovations **incrémentales** (*ex : amélioration du processus de production*). Les résultats présentés dans les séquences précédentes (cf. *supra* 3.3.1.2) mettent en évidence que la **majorité des actions** d'innovation développées au cours du processus d'innovation socio-économique sont de nature **incrémentale**.

Les **actions d'innovation développées** dans le cadre du **processus d'innovation socio-économique** sont en grande partie des **actions d'innovation incrémentales** dont l'objectif est d'améliorer le **résultat immédiat de l'entreprise**. Il s'agit d'actions d'innovation d'**exploitation**.

D'autres actions, au contraire, **développent les compétences** de l'organisation ou en **mobilisent de nouvelles** dans l'élaboration de **solutions à long terme** aux problèmes posés aux acteurs ou aux opportunités identifiées dans l'environnement pertinent. Ces actions visent à **créer du potentiel de résultat immédiat futur**. Il s'agit d'actions d'innovation **architecturales** (*ex : participation des RSI dans les rendez-vous de négociation)* ou **disruptives** (*ex : la création du Produit/Service)*.

Certaines actions d'innovation développées dans le cadre du processus d'innovation socio-économique ont pour objectif de **créer du potentiel**. Ces actions d'innovations de nature **architecturales** et **radicales** sont des actions d'innovation d'**exploration**.

4.1.1.3 *Les produits du modèle d'innovation socio-économique*

Après avoir défini les sources et le modèle de transformation des **dysfonctionnements organisationnels et stratégiques** dans le cadre d'un processus d'innovation socio-économique,

nous présentons dans cette actions les **produits** ou **résultats attendus** du modèle d'innovation socio-économique.

4.1.1.3.a Amélioration du fonctionnement

Le modèle d'innovation socio-économique comprend une dimension **résolution de problème.** Cette dernière a pour objectif **l'amélioration du fonctionnement** de l'entreprise par la **réduction des coûts visibles** et **cachés** de l'activité ainsi que par une **amélioration de la productivité**. Ce résultat visible à très court terme sur la performance socio-économique de l'entreprise s'alimente des **besoins d'amélioration** issus des dysfonctionnements organisationnels. Cette dimension a également pour objectif de **clarifier les malentendus** qui peuvent, dans certains cas, **nuire au bon fonctionnement** de l'entreprise.

En résumé, la **résolution de problèmes** a pour objectif d'améliorer le fonctionnement et donc d'augmenter les performances sociales et économiques à très court terme.

4.1.1.3.b Augmentation de l'efficacité opérationnelle

Parmi les **produits recherchés** d'un **processus d'innovation socio-économique**, certaines actions développées ambitionnent à **augmenter de l'efficacité opérationnelle** de l'entreprise. Il s'agit **d'actions d'innovations d'exploitation** qui visent pour la plupart à **améliorer les performances** des **processus** et des **procédés existants** ainsi qu'à **fluidifier** les **relations entre les services** par le développement d'actions réduisant les dysfonctionnements d'interface entre les fonctions et les métiers et les pertes de valeur ajoutée associées. Il est à la fois alimenté par des besoins d'améliorations et par d'actions d'innovation provenant des **dysfonctionnements opérationnels et stratégiques.**

En résumé, le **processus d'innovation socio-économique** tend à augmenter l'**efficacité opérationnelle** des **activités existantes** de l'entreprise. Cette dimension **exploitation** vise à **augmenter la performance sociale et économique** à **court terme par** des actions d'innovation **incrémentales** élaborées à partir des dysfonctionnements organisationnels.

4.1.1.3.c Augmentation de l'efficience opérationnelle

Cette dimension mobilise à la fois de l'innovation d'**exploitation** et d'**exploration**. Il s'agit ici à la fois de développer des innovations **incrémentales** ayant un impact sur l'efficience opérationnelle à court et moyen termes mais également de mettre en œuvre des innovations **architecturales,** changements plus profondément ancrés dans l'entreprise, afin de développer de nouveaux modes de production. Cette dimension est alimentée à la fois par des actions d'innovation d'**exploitation** et d'**exploration** provenant de problèmes posés aux acteurs et d'opportunités de développement identifiées dans l'environnement pertinent. L'objectif visé est d'augmenter l'efficience, c'est-à-dire le niveau de rentabilité des opérations menées dans l'entreprise en fonction de l'atteinte d'objectifs similaires. Cette dimension se caractérise par

une **gestion simultanée** de l'exploitation et de l'exploration dans le processus d'innovation socio-économique.

En résumé, l'augmentation de l'efficience opérationnelle constitue une phase **ambidextre** du processus d'innovation socio-économique. En effet, à partir des **dysfonctionnements opérationnels et stratégiques** traduit en besoins d'actions d'innovation, l'entreprise développe à la fois des innovations **incrémentales et architecturales** afin d'améliorer sa performance à court et moyen termes en générant des résultats immédiats et de la création de potentiel.

4.1.1.3.d Augmentation de la flexibilité stratégique

La dernière dimension des résultats attendus d'un processus d'innovation socio-économique porte cette fois-ci sur des innovations d'exploration uniquement. À partir de certains **dysfonctionnements** et **opportunités** de développement, des actions d'innovation d'exploration sont développées afin de générer de nouvelles compétences, d'élaborer de nouveaux produits ou encore de conquérir de nouveaux clients et de nouveaux marchés. Ce processus d'innovation d'**exploration** permet à l'entreprise d'intégrer de nouveaux métiers afin d'obtenir un avantage concurrentiel à long terme.

En résumé, l'un des produits attendus du processus d'innovation socio-économique concerne l'amélioration de la **flexibilité stratégique** de l'entreprise. Par le développement d'actions d'innovations radicales, l'entreprise crée du potentiel de résultat immédiat à moyen ou long terme. Cette dimension se caractérise par le développement d'actions d'innovation d'exploration élaborées à partir des **dysfonctionnements opérationnels et stratégiques** auxquels viennent s'ajouter **des opportunités extraites** de l'environnement pertinent.

4.1.1.4 Synthèse du modèle d'innovation socio-économique

Cette section synthétise le modèle d'innovation socio-économique en présentant dans un premier temps, les caractéristiques de ce modèle. Puis dans un second temps ; nous mettons en évidence le cas d'une innovation radicale développée par l'entreprise D.

4.1.1.4.a Proposition d'un modèle d'innovation socio-économique

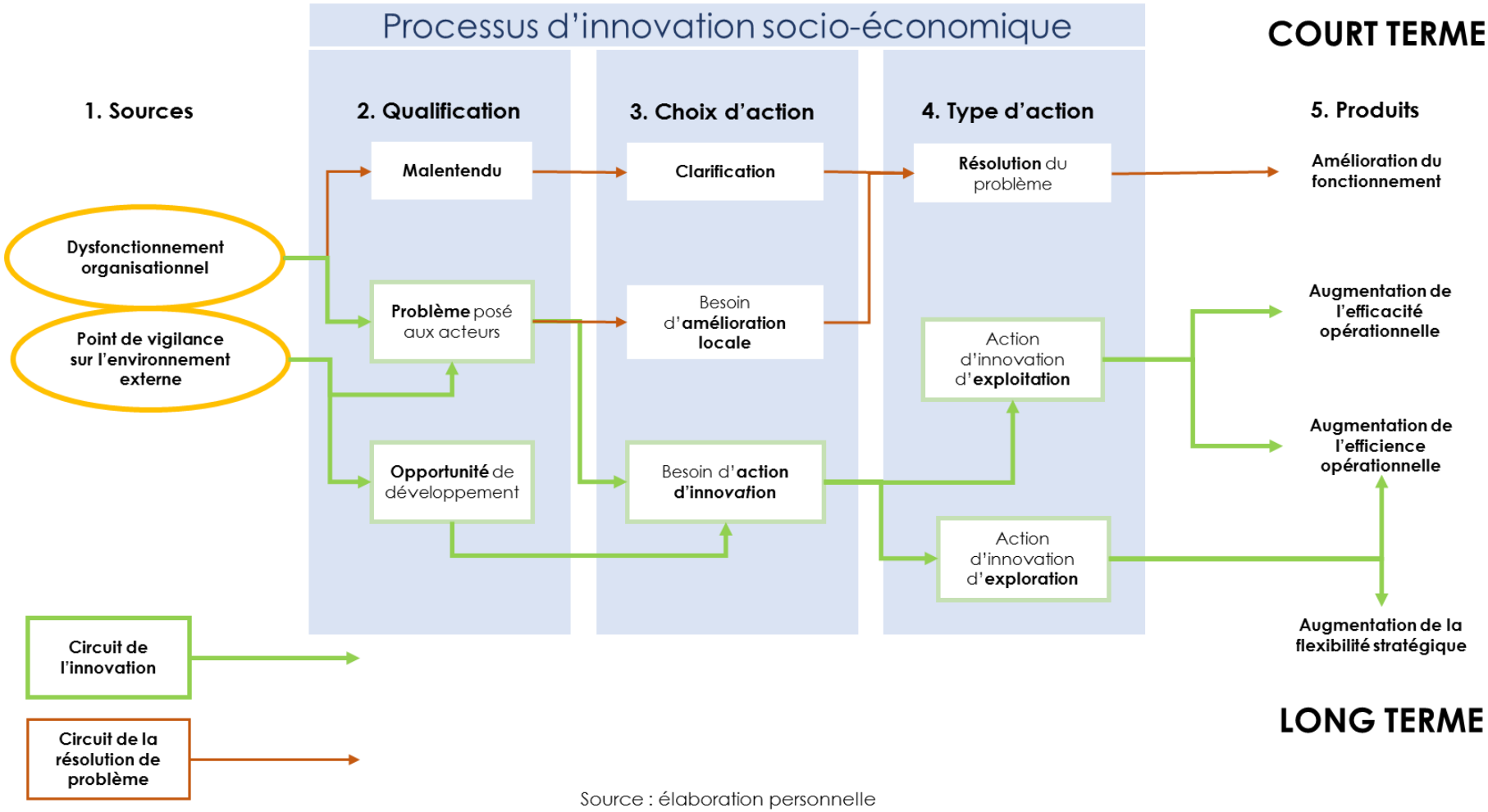
Notre proposition de modèle d'innovation socio-économique (cf. *infra* Figure 113) puise ses sources dans les **dysfonctionnements organisationnels** et les **points de vigilance stratégique sur l'environnement externe** exprimés par les acteurs dans le cadre d'un dispositif structuré (1). Dans une première séquence, ces **dysfonctionnements opérationnels et stratégiques** sont qualifiés en fonction de leur nature : il peut s'agir de **malentendus**, soit de **problèmes** posés aux acteurs dans l'exercice de leur activité ou au contraire d'**opportunités** de développement (2).

Le circuit de l'innovation, au sein du processus d'innovation socio-économique, démarre de l'expression d'un **besoin d'actions d'innovation**, c'est-à-dire une attente d'actions délibérées de changement sur la base d'un **dysfonctionnement** ou d'une **opportunité**. Parmi les problèmes identifiés lors de la séquence précédente, des besoins d'**amélioration locale** et de **clarifications** nécessaires entrent dans un **circuit de résolution de problèmes**.

Ces choix d'actions (3) s'effectuent sur la base de la **nature du changement** à apporter, de la quantité de **ressources** à engager ainsi que sur l'**horizon de résultat** souhaité. Les actions visant à la **résolution de problèmes** ont pour objectif d'améliorer le fonctionnement à très court terme, dans un délai inférieur à 1 mois. En ce qui concerne les besoins d'actions d'innovation, ces derniers nécessitent le développement d'actions d'innovation d'**exploitation** ou d'**exploration** (4).

Les **actions d'innovation d'exploitation** tendent à augmenter l'efficacité **opérationnelle** de l'organisation, notamment par le développement d'innovations incrémentales qui tendent à améliorer la **productivité** et l'efficacité des processus ou produits existants. Ces dernières ambitionnent dans un second temps d'augmenter également l'**efficience opérationnelle** des processus et produits de l'entreprise. Dans ce cas-là, les **actions d'innovation d'exploitation** cohabitent avec des **actions d'innovation d'exploration**, de nature architecturale, qui elles aussi agissent sur l'efficience de l'organisation mais constituent des **changements plus profonds** et dont les **résultats** sont plutôt **visibles à moyen ou long terme**. En effet, les **actions d'innovation d'exploration** ambitionnent **l'augmentation de la flexibilité stratégique** à moyen et long termes de l'organisation par le développement d'**innovations radicales ou disruptives**.

Figure 113 Proposition de modèle d'innovation socio-économique



Source : élaboration personnelle

4.1.1.4.b Exemple commenté d'une innovation radicale : le cas d'une nouvelle offre de produit

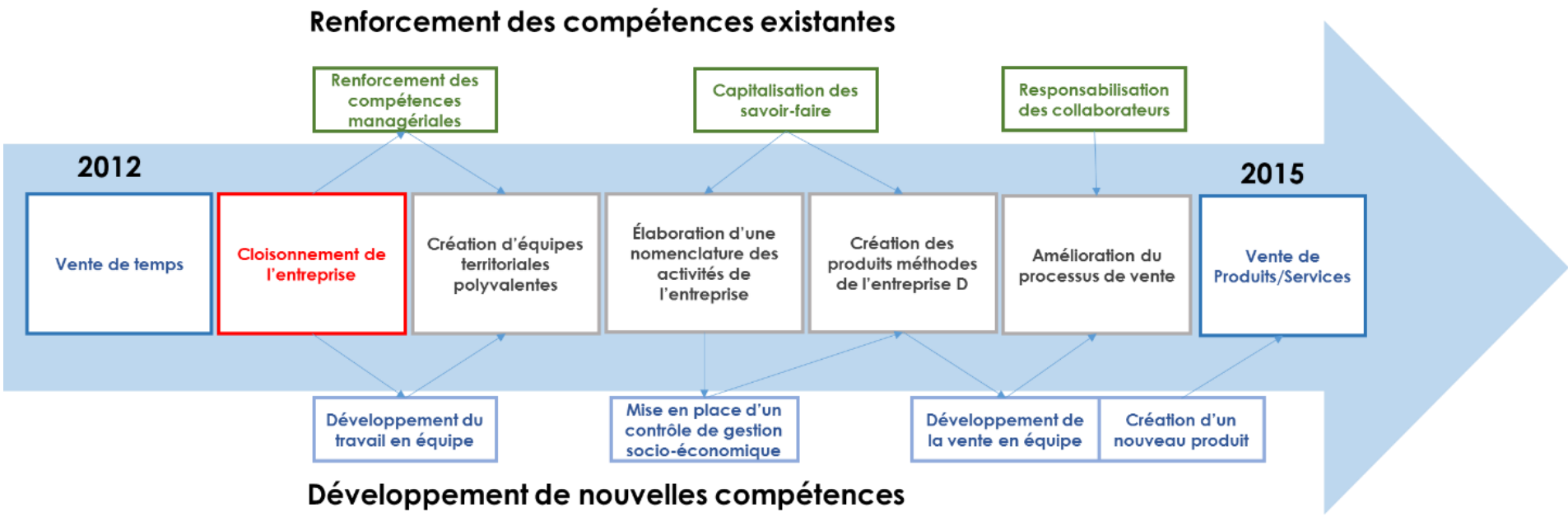
Nous illustrons dans ce point le développement d'une innovation effectué par l'entreprise D tout au long de son processus d'innovation socio-économique qui constitue aujourd'hui un changement radical dans le mode de fonctionnement et dans les relations avec les clients. La Figure 114 présente une synthèse synoptique du passage de la vente de temps à celle de produits/services.

Lors du diagnostic socio-économique effectué en décembre 2011, les résultats mettaient en évidence un **fort cloisonnement** entre les équipes **techniques** et les équipes **commerciales** au sein de l'entreprise D Le projet d'innovation socio-économique formulé à la suite de ce diagnostic avait comme axe prioritaire d'amélioration le **décloisonnement de l'entreprise**. Dès lors, les acteurs ont commencé à développer des nouvelles compétences collaboratives. Ces dernières se sont structurées au fil du renforcement des compétences managériales des encadrants. Cette aptitude au travail en équipe a rendu possible la création d'équipes **polyvalentes** qui intègrent au sein de chaque territoire de l'entreprise, dans la même équipe du personnel technique et commercial.

En parallèle à ce développement de la polyvalence des acteurs, l'entreprise D a mis en place un *système de contrôle de gestion socio-économique* dont la base a été élaborée à partir d'une ***nomenclature des activités****. Ainsi, l'entreprise s'est progressivement structurée et a entamé une démarche de capitalisation des savoir-faire. À la suite de cette exégèse des activités et savoir-faire de l'entreprise, des produits-méthodes, c'est-à-dire des activités différenciées de production ont été élaborés. Ces derniers ont permis de mettre en évidence l'ensemble des opérations réalisées chez les clients. Ainsi, ces produits-méthodes ont été segmentés en **prestations** facturables. Cette segmentation a mis à jour la contribution de chaque acteur à la fois à la réalisation des activités vendues et également dans le cadre de la vente. Pour cette raison, la Direction de l'entreprise a initié le développement de la **vente en équipe**, c'est-à-dire la participation de chaque membre de l'équipe au processus de vente.

La responsabilisation des acteurs, renforcée depuis le début du processus d'innovation socio-économique notamment par la mise en place des **contrats d'activité périodiquement négociables** a constitué un socle favorable au lancement d'une nouvelle offre de produit. Celle-ci n'est plus basée sur la **vente de temps au client** mais sur une réponse à ses besoins *via* l'établissement d'un cahier des charges personnalisé. Les produits-méthodes identifiés auparavant deviennent des réponses aux besoins des clients. Cela constitue une innovation **radicale** par rapport au secteur et par rapport à l'entreprise.

Figure 114 Le développement d'une nouvelle offre de produit, innovation radicale de l'entreprise D



Source : élaboration personnelle

4.1.2 Management stratégique et opérationnel du processus d'innovation socio-économique ambidextre

Cette sous-partie détaille la *gestion dialectique de l'exploitation et de l'exploration* au niveau du *pilotage du processus* d'innovation socio-économique et dans les différents *dispositifs d'innovation*.

4.1.2.1 Du projet stratégique au processus d'innovation socio-économique, exploitation et exploration

Cette section présente une *analyse des produits-objectifs* du processus d'innovation socio-économique en lien avec la *nature des innovations développées*.

4.1.2.1.a Le design des produits-objectifs initiaux du projet d'innovation*

Au démarrage de la recherche-intervention, les dirigeants ont formulé des **produits-objectifs** pour le projet. Ces derniers sont des **commandes** qui constituent le **cahier des charges** général du projet d'innovation socio-économique. Un ***produit-objectif**** est l'expression des besoins d'un client formulés sous forme d'**objectif** (cf. *supra* 2.2.2.1.a). Le rôle de ces *produits-objectifs* pour le projet d'innovation socio-économique est de **définir le cahier des charges méthodologique,** notamment l'architecture des dispositifs d'innovation socio-économique (cf. *infra* Tableau 16). À chacun de ces **objectifs** correspond un ensemble de dispositifs employés pour y répondre (cf. *supra* Tableau 7).

Ce cahier des charges à la fois **politique** et **opérationnel** constitue la base du **processus-projet d'innovation socio-économique**. La figure suivante présente les produits-objectifs de l'entreprise D lors de la phase de démarrage en 2011-2012.

Figure 115 Produits-Objectifs de l'intervention (2011-2012)

1 2011-2012

Contribuer à la valeur ajoutée de nos clients par la maîtrise du management des hommes et des activités

Réduire les écarts de vitesse entre l'environnement interne et l'environnement externe

Maintenir une forte rentabilité et développer notre capacité d'innovation pour répondre à l'évolution rapide des besoins et des exigences des clients

Accélérer la mise en place d'un management de proximité

Acquérir des savoir-faire durables en management socio-économique

Nous observons à travers la Figure 116, qu'en réalité il n'y a pas **quatre produits-objectifs** mais **cinq.** En effet, « *contribuer à la valeur ajoutée de nos clients par la maîtrise du management des hommes et des activités* » constitue en lui-même un objectif « chapeau ». Cela signifie qu'il constitue l'**objectif global** de la **première phase** du processus d'innovation socio-économique. Si nous l'analysons à travers le **prisme** de l'innovation d'**exploitation** et d'**exploration** nous identifions deux phases. La première « *Contribuer à la valeur ajoutée de nos clients* » met en évidence la volonté formulée par les dirigeants de développer de nouveaux résultats par le biais des produits existants de l'entreprise. Cela représente en soi un objectif d'**exploration** dans le sens où les résultats attendus ne sont pas visibles à court terme. D'un autre côté, l'autre partie de l'objectif « *la maîtrise du management des hommes et des activités* » met en évidence une volonté de développer les activités et les compétences existantes. En cela, il intègre un objectif délibéré d'**exploitation**. Cette observation se valide sur l'ensemble des produits-objectifs explicités dans la figure 118 suivante.

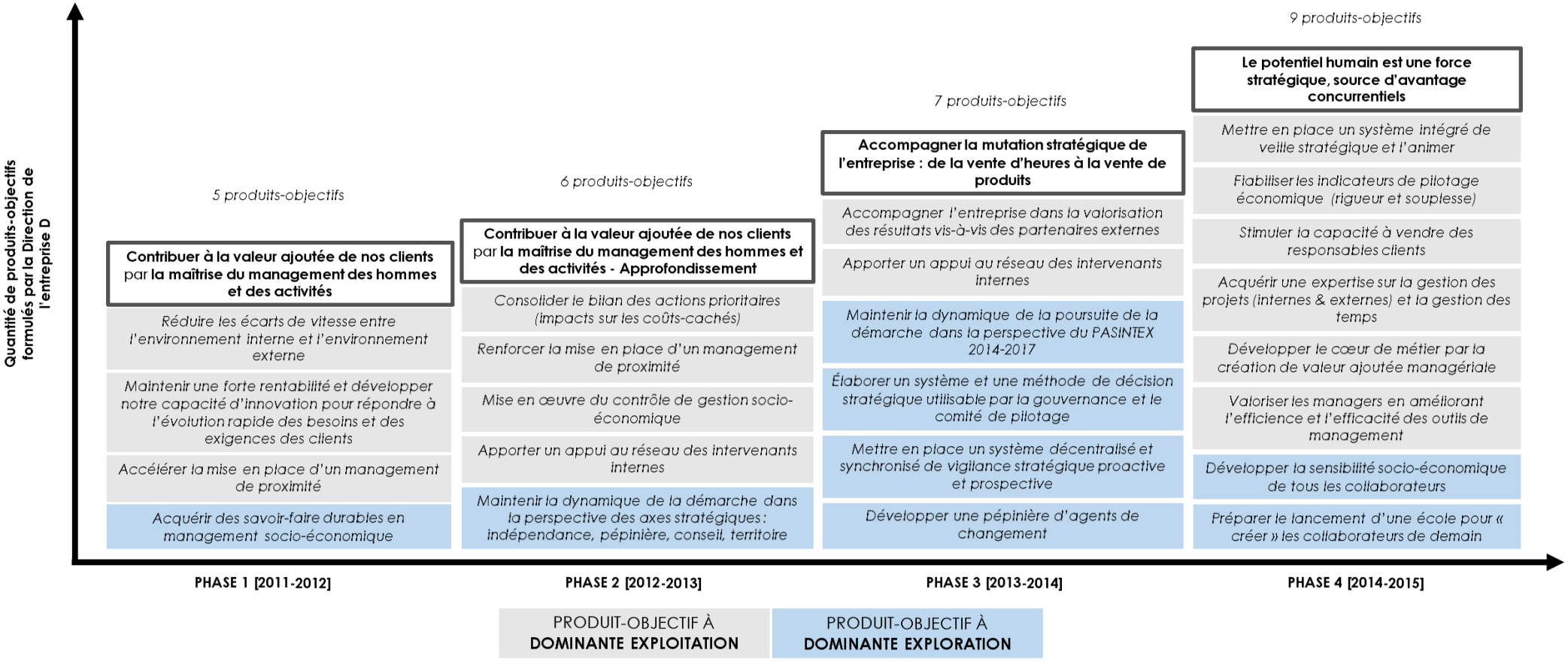
Ainsi, nous concluons qu'au démarrage du processus d'innovation socio-économique, il y a une volonté **délibérée** de mener des actions d'exploitation et d'exploration qui se traduisent par une formulation d'objectifs incluant, à la fois, des attentes en termes de résultats immédiats et en termes de création de potentiel.

La **formulation des produits-objectifs**, cahier des charges **opérationnel**, **politique** et **méthodologique** du **projet d'innovation socio-économique**, intègre une approche **ambidextre** de l'objectif à atteindre.

4.1.2.1.b La formulation des produits-objectifs en cours de processus

Lorsque nous reprenons cette fois-ci l'ensemble des **produits-objectifs** formulés par la direction de l'entreprise D sur la période 2011-2015 et que nous l'analysons selon la dominante **exploitation** ou **exploration** nous observons une majorité d'objectifs d'innovation socio-économique d'**exploitation.** La Figure 117 suivante présente une **analyse des produits-objectifs** de la période 2011-2015 en fonction de leur **orientation** dominante innovation d'**exploitation** ou innovation d'**exploration**.

Figure 116 Analyse des produits-objectifs en fonction de leur orientation exploration ou exploitation



Source : élaboration personnelle

À partir de la Figure 116, nous remarquons que la seule phase où les produits-objectifs ont une dominante **innovation d'exploration** est celle qui s'est déroulée de septembre 2013 à juillet 2014 (cf. Phase 3). Les produits-objectifs d'exploration sur l'ensemble des autres périodes sont minoritaires.

Cette modélisation au fil du temps de la recherche-intervention (cf. abscisse Figure 116) met en évidence une capacité d'innovation qui évolue au fil du processus d'innovation socio-économique. Nous remarquons également, que dans l'ensemble, les produits-objectifs ne sont pas statiques, ils se précisent et évoluent au cours du temps. Le tableau suivant précise la répartition en pourcentage des produits-objectifs à dominante **exploitation** et **exploration** tout au long de la période 2011-2015.

Tableau 16 Orientation exploitation et exploration des produits-objectifs formulés par la direction sur la période 2011-2015

Période	Nombre	Exploitation	Exploration
2011-2012	5	80%	20%
2012-2013	6	83%	17%
2013-2014	7	29%	71%
2014-2015	9	67%	33%
		63%	37%

Sur l'ensemble des produits-objectifs formulés par les dirigeants de l'entreprise D, environ **63 % portent sur de l'innovation d'exploitation** alors que **37% concernent l'innovation d'exploration**. Ces résultats sont à mettre au regard des **actions d'innovation socio-économiques** développées lors de la période 2011-2015 qui sont majoritairement des innovations d'**exploitation** (cf. *supra* 3.3.1.4). Nous remarquons également que les proportions d'innovations d'exploration et d'exploitations identifiées dans le même point (cf. *supra* 3.3.1.4), à savoir une **répartition générale** de **66%** d'actions d'innovation d'**exploitation** et **34%** d'**exploration**, **sont très proches**.

Ainsi, la **formulation des produits-objectifs** influe sur la **nature** des **actions d'innovations** engagées.

L'augmentation croissante du **nombre de produits-objectifs** formulés par la Direction (cf. *supra* Figure 117) témoigne d'une plus grande aptitude à formuler des souhaits **stratégiques de développement**. En effet, durant la période 2011-2015, l'entreprise D a renforcé *via* sa direction sa **capacité à formuler les produits-objectifs**. Cela indique un **mécanisme** d'apprentissage organisationnel qui met en évidence une plus grande maîtrise de la capacité d'innovation de l'entreprise D Ainsi, nous observons une capacité d'innovation qui à défaut d'être statique – dans une telle situation, les produits-objectifs n'auraient pas évolué – s'avère **dynamique**.

Le **processus d'innovation socio-économique** s'appuie sur un **projet d'innovation** élaboré par la **Direction** de l'entreprise. Il se matérialise sous forme d'un **cahier des charges politique, méthodologique et opérationnel** qui **dessine** l'orientation **générale** entre **innovations d'exploitation** et **innovations d'exploitation** à travers la formulation de **produits-objectifs.** Ces derniers **influencent la nature** des actions d'innovations engagées par l'organisation. **L'aptitude** d'une organisation à **formuler des produits-objectifs** en adéquation avec ses **axes stratégiques** constitue un **élément de maîtrise** de sa **capacité d'innovation**.

4.1.2.2 *Les dispositifs génériques d'innovation socio-économique, creuset de l'ambidextrie contextuelle*

Au cours des différentes étapes de la recherche-intervention, les acteurs de l'entreprise D ont développé des aptitudes à concilier le court, le moyen et le long terme afin d'élaborer des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration. Nous présentons dans cette section les différents dispositifs d'innovation socio-économique utilisés dans le cadre du processus d'innovation socio-économique et la façon dont ils s'articulent à la dialectique exploitation/exploration.

4.1.2.2.a Vers la notion de dispositif générique d'innovation socio-économique

Tout au long de la recherche-intervention menée au sein de l'entreprise D sur la période de décembre 2011 à décembre 2015, les acteurs ont été mobilisés dans différents dispositifs qui ont structuré les actions d'innovations engagées. Le Tableau 17 suivant présente un **tableau synthétique des dispositifs** employés dans le cadre du **processus d'innovation socio-économique** conduit dans l'entreprise D

Ces dispositifs ne sont pas *a priori* dédiés à la génération d'actions d'innovation à l'exception du groupe de projet d'innovation socio-économique. Chacun porte sur une thématique propre (contrôle de gestion, vente en équipe…). Néanmoins, au sein de chaque dispositif nous avons identifié des éléments qui soit ont conduit à l'élaboration d'une action d'innovation, soit ont généré des actions d'innovation dans le cadre d'un processus d'**exploitation**, d'**exploration** ou un **combiné** des deux.

Tableau 17 Nomenclature générique des dispositifs du processus d'innovation socio-économique

Dispositif générique	Produits-Méthodes	Personnes	Composition de la population
Effet-miroir	Diagnostic socio-économique	**35 p.**	Effectif total
	Diagnostic vigilance stratégique	**11 p.**	Direction, encadrement et experts
	Évaluation socio-économique	**25 p.**	% de l'effectif total
Formations-concertations & Assistances personnalisées	Outils de management (2012)	**11 p.**	Direction et Encadrement
	Outils de management (2013)	**11 p.**	
	Analyse stratégique	**7 p.**	
	Outils de management (2014)	**8 p.**	
Groupe de pilotage	Intervention	**4 p.**	Direction + Consultants internes
	Politique	**2 p.**	Direction
	Mise en œuvre	**8 p.**	Direction et encadrement
Audit d'outil	Plan d'Actions Prioritaires	**12 p.**	Direction et encadrement
Groupes de projets d'innovation socio-économiques	Post-diagnostic	**38 p.**	Effectif total
	Stratégie et prospective	**8 p.**	Direction et Encadrement
	Vente en équipe	**17 p.**	Direction, Encadrement et managers
	Contrôle de gestion socio-économique	**16 p.**	Direction, encadrement et managers
	Évaluation socio-économique	**3 p.**	Direction et consultants internes

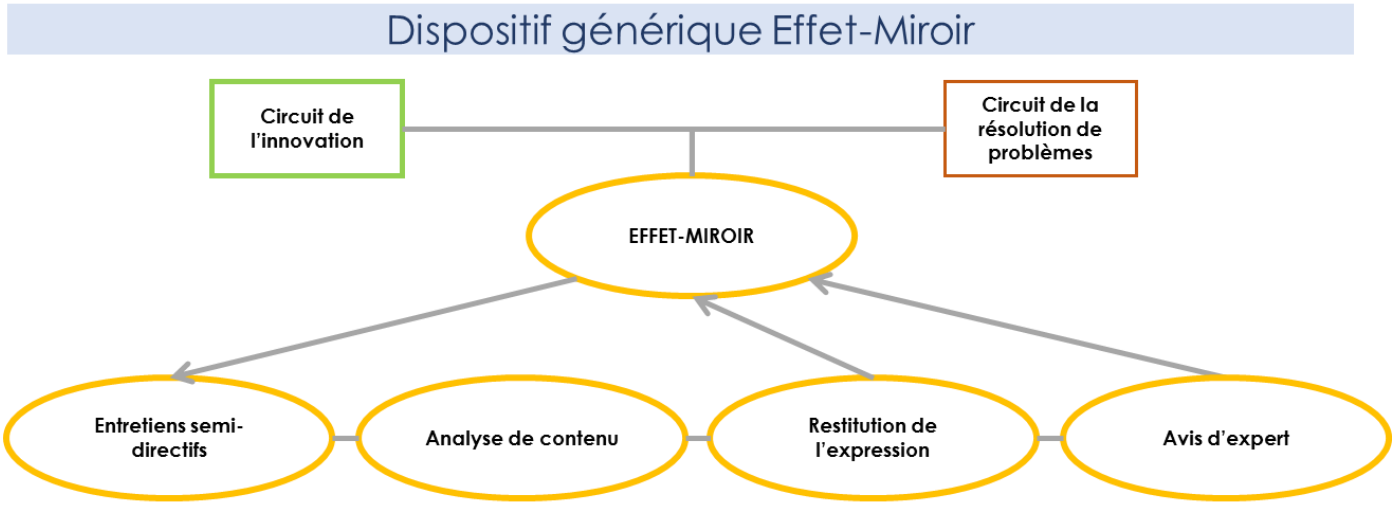
Nous présentons dans les points suivant chaque dispositif générique (colonne 1 du Tableau 17) ainsi que ses modalités de gestion ambidextre de l'innovation d'**exploitation** et d'**exploration** sous l'angle des acteurs et de leurs pratiques.

4.1.2.2.b Le dispositif générique effet-miroir

Par « effet-miroir » nous entendons à la fois le **processus d'élaboration** et la **séance de présentation** d'un **diagnostic** ou d'une **évaluation socio-économique**. Il s'agit d'un dispositif collectif mobilisant une grande partie de l'effectif de l'organisation. En l'espèce, au sein de l'entreprise D, plus de 60% de l'effectif toutes catégories confondues.

L'objectif est de faire remonter des **dysfonctionnements organisationnels, stratégiques** ainsi que des **points de vigilance sur l'environnement pertinent de l'organisation** ou des **améliorations.** En fonction de la thématique globale de l'effet-miroir, le profil d'action d'innovation évolue entre **résolution de problèmes**, innovation d'**exploitation** ou innovation d'**exploration.**

Figure 117 Présentation synthétique du dispositif générique d'innovation « effet-miroir »



Source : élaboration personnelle

Au cours de la recherche-intervention conduite au sein de l'entreprise D sur la période 2011-2015, *trois catégories* d'effets-miroirs ont été utilisées.

Au démarrage de l'intervention, un **diagnostic socio-économique des dysfonctionnements** est réalisé (cf. *supra* 2.2.2.1.c). Ce type d'effet-miroir a pour objectif d'effectuer le constat des dysfonctionnements évalués par les acteurs par rapport à un écart entre la réalité et le fonctionnement attendu. Il s'agit d'une source **primaire** d'alimentation du processus d'innovation socio-économique qui a pour but d'élaborer une base de travail commune et harmonisée aux acteurs dans le cadre d'une action de projet.

Ce **diagnostic socio-économique** déroulé de manière intégrale au sein du périmètre global de l'entreprise a pour objectif de **stimuler** les actions de changement et donc l'innovation dans le cadre de la phase de **groupe de projet d'innovation**. Ce dispositif d'innovation socio-économique a une dominante **exploitation** car il met en évidence des **dysfonctionnements opérationnels et stratégiques** principalement.

Un diagnostic miniaturisé, effectué tous les 6 mois au sein de chaque équipe constitue également une forme d'effet-miroir. Ces **mini-diagnostics semestriels** alimentent des **mini-projets** par équipes qui se formalisent au sein d'un **plan d'actions prioritaires.**

L'effet-miroir **diagnostic socio-économique** tend à développer des **réflexes** d'expression sur les dysfonctionnements qui améliorent la qualité du **dialogue professionnel** et stimulent l'implication des acteurs dans des actions d'innovation **d'exploitation** ou **d'exploration** avec une prépondérance dominante pour les actions d'**exploitation**.

Un deuxième type de diagnostic peut être conduit dans le cadre d'un dispositif d'innovation socio-économique « *effet-miroir* », il s'agit d'un **diagnostic de vigilance stratégique** (cf. *supra* 2.2.2.3.c). Ce diagnostic thématique constitue un **préalable** à une phase d'innovation d'exploration dans le cadre du processus d'innovation socio-économique. En effet, ce type de diagnostic permet d'ouvrir le champ de l'**exploration** car il est principalement orienté sur les **dysfonctionnements** et les **opportunités** de l'entreprise vis-à-vis de son environnement pertinent.

L'effet-miroir **diagnostic de vigilance stratégique** est un dispositif d'innovation socio-économique majoritairement orienté sur l'innovation d'**exploration**. Les acteurs sont invités à s'exprimer sur les **dysfonctionnements stratégiques et les opportunités** du point de vue de l'interface entre l'entreprise et son environnement pertinent.

Le troisième type d'effet miroir employé au sein du processus d'innovation socio-économique conduit dans l'entreprise D porte cette fois-ci non plus sur l'expression de dysfonctionnements mais d'**améliorations constatées**. Il s'agit du dispositif **évaluation socio-économique** (cf. *supra* 2.2.2.4.f). Au sein de cette évaluation **périodique**, effectuée à la fin d'un cycle ayant débuté par un diagnostic suivi d'un groupe de projet et d'une période de mise en œuvre, il s'agit de mettre en évidence les **améliorations marquantes** réalisées au cours de la période. Dans cet effet-miroir, ce n'est pas l'expression des acteurs qui constitue une source d'innovation mais les **recommandations** et les **points à surveiller** présents dans **l'avis d'expert**. Étant relié étroitement au **diagnostic socio-économique**, ce dispositif d'innovation a une dominante **exploitation.**

L'effet miroir **évaluation socio-économique** est un dispositif d'innovation dont l'action de stimulation sur l'innovation ne s'effectue pas au niveau de l'expression des acteurs mais dans le cadre de l'**avis d'expert** par le biais de recommandations et de points à surveiller. D'une orientation dominante sur l'exploitation, il permet d'identifier le **reste à faire,** c'est-à-dire les **dysfonctionnements** persistants qui sont toujours présents sans pour autant qu'une action d'innovation n'ait été entreprise.

Les dispositifs d'innovation socio-économiques **effets-miroirs** sont les dispositifs qui mobilisent le plus de personnes dans la plus grande variété des missions et profils (cf. *supra* Tableau 17). En cela, ils synthétisent l'expression collective des **dysfonctionnements** ou des améliorations. Ils constituent les sources sur lesquelles s'appuient le processus d'innovation socio-économique (cf. *supra* 4.1.1.1). Ces dispositifs sont majoritairement orientés **innovation d'exploitation** à l'exception du **diagnostic de vigilance stratégique** qui s'inscrit dans une démarche d'**exploration.**

4.1.2.2.c Les séances de formation-concertation, outils et résolutions

Le dispositif d'innovation formation-concertation est présent **tout au long** du processus d'innovation mais sous des **thématiques** variées. Il est constitué de deux séances distinctes : la **formation collective** et **l'assistance individuelle** (cf. *supra* 2.2.2.1.e). Il ne s'agit pas d'un dispositif d'innovation *per se*. Néanmoins, le contenu des séances et le degré de participation des acteurs permet de mettre à jour des **dysfonctionnements** et de développer des **outils de management** innovants dans le cadre d'une action d'innovation.

Au sein de ces séances, qu'elles soient collectives ou individuelles, les **outils de management étudiés** servent à la fois **à mettre en œuvre les actions d'innovation** et également à **en développer de nouvelles**. En effet, les difficultés évoquées par les acteurs permettent **d'adapter les pratiques, les indicateurs ou les dispositifs existants**. En outre, certains outils ouvrent le **champ des possibles** en fournissant des prétextes à une réflexion prospective.

Les **séances de formation-concertation** collectives permettent de stimuler la **dynamique d'innovation d'exploitation et d'exploration** à partir de thèmes et d'outils mobilisateurs. Par la mise en place de solutions, ces séances permettent d'envisager les **évolutions des dispositifs existants** ou d'en **dessiner de nouveaux**. En cela, elles constituent de **véritables instances de stimulation** du processus d'innovation socio-économique.

Les **assistances individuelles** servent à **s'approprier les outils de management** et à s'assurer de leur compréhension par les managers. Les **outils implémentés** dans le cadre du processus d'innovation socio-économique permettent à la fois de **réguler des dysfonctionnements** mais également de **mettre en évidence des points de vigilance**. Néanmoins ils nécessitent **une phase d'apprentissage** nécessaire pour être utiles à l'**innovation d'exploitation** (amélioration des pratiques existantes) ou d'**exploration** (développement de

nouvelles opportunités). Ce **double usage** des outils de management permet d'intégrer des **pratiques de gestion ambidextre de l'innovation**.

Les **innovations d'exploration et d'exploitatio**n développées dans le cadre de ce dispositif d'innovation socio-économique se matérialisent d'une part dans des **fiches de résolutions** qui permettent de tracer le **développement** d'une **amélioration** (innovation d'exploitation) ou d'un **changement profond de pratique** (innovation d'exploration). D'autre part, c'est **l'articulation entre les séances** individuelles et collectives qui permet de renforcer la **cohésion** de l'**équipe d'encadrement** ainsi que les outils de management des activités et des hommes. En cela, les **managers** parviennent à **gérer des impératifs à court et long termes** et ainsi à favoriser le **développement de pratiques ambidextres**.

Les dispositifs d'innovation socio-économiques **formations-concertations et assistances individuelles** des managers sur des outils de management constituent un **dispositif d'innovation socio-économique** qui permet de développer des **actions d'innovation d'exploitation** et **d'exploration**.

4.1.2.2.d Les groupes de pilotage

Le dispositif d'innovation socio-économique **groupe de pilotage** est présent tout au long de l'intervention. Il est composé de la Direction de l'entreprise, et dans certains cas des consultants internes. Les différentes séances de groupe de pilotage ont pour objectif de **prendre des décisions** dans le cadre du **processus d'innovation socio-économique**. Il s'agit de l'instance la plus « haute » d'un point de vue du niveau de pilotage général.

Ce dispositif d'innovation a pour caractéristique d'être **permanent.** Cela signifie que cette instance a un **rôle stabilisé** au sein du processus d'innovation socio-économique. Il se charge de piloter l'intégration des objectifs du processus d'innovation socio-économique avec la stratégie de développement de l'entreprise. En intégrant de manière périodique les consultants internes (cf. *supra* 2.2.2.2.a) son rôle s'étend au **design** des méthodes et évolution de la stratégie d'innovation. D'un point de vue de la gestion de l'ambidextrie, le groupe de pilotage a pour objectif de veiller à ce que l'**exploitation** de l'existant et l'**exploration** de nouvelles opportunités soient intégrées au sein de la stratégie d'innovation de l'organisation. En cela, ce dispositif structurel rejoint la forme d'ambidextrie développée par Benner & Tushman (2003).

Le dispositif d'innovation socio-économique **groupe de pilotage** est une instance qui réunit le ***top management*** de l'entreprise sur des problématiques **d'intégration** et de **pilotage** des **actions d'innovations d'exploitation et d'exploration**. Il a pour prérogatives de **prendre des décisions** liées à la conduite du processus d'innovation socio-économique et également de **veiller à la cohérence** entre les **axes stratégiques** et les **innovations développées**.

4.1.2.2.e Les audits d'outils

Les outils de management déployés dans le cadre du processus d'innovation socio-économique sont des sources pour l'émergence d'actions d'innovation. En effet, le rôle de ces outils de management est essentiel pour le déroulement d'un processus d'innovation socio-économique. L'évaluation périodique du fond et de la forme de ces outils permet de faire émerger des actions d'innovations.

À partir de critères portant sur leur intégration, leur articulation et leur utilisation, l'audit de ces outils de management permet de mettre en évidence de nouvelles actions d'amélioration. En effet, à la suite d'un audit effectué en 2012 sur les **plans d'actions prioritaires,** un nouveau dispositif de synchronisation a été développé par l'entreprise D dans le but d'améliorer le réalisme des PAP (action d'innovation d'exploitation).

L'ensemble des outils de management utilisés dans le cadre du processus d'innovation socio-économique est susceptible de donner lieu à un **audit approfondi** qui a pour objectif de faire émerger des actions d'innovation par ***fertilisation croisée**** ou par capillarité et ainsi de renforcer le levier **méthodes de travail et management** de l'équipe d'encadrement. L'Annexe 20 présente un exemple de **grille d'audit** utilisée pour les plans d'actions prioritaires.

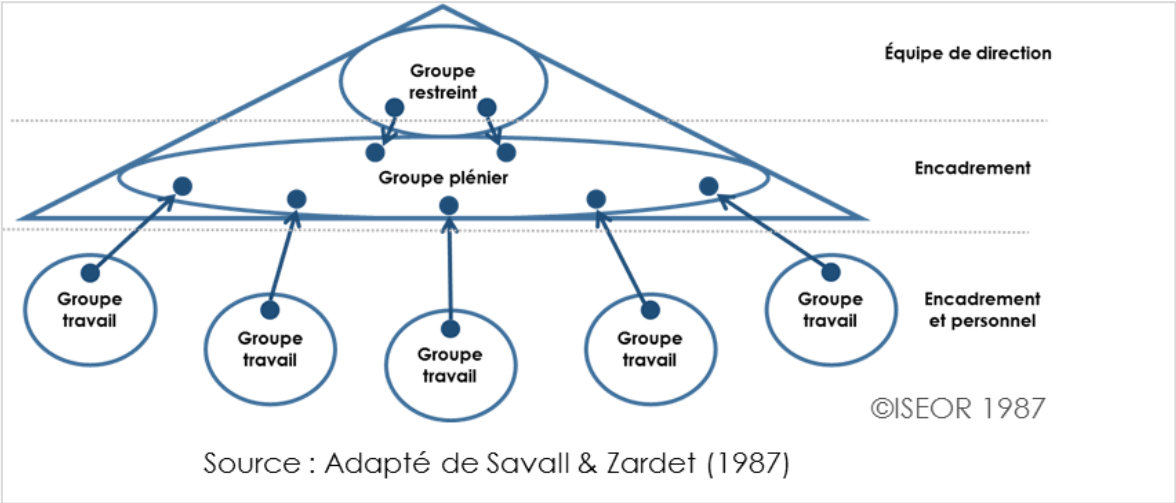
Le dispositif d'innovation socio-économique **audit d'outils** consiste à effectuer une **évaluation à un instant *t*** de l'utilisation d'un outil de management. Cette évaluation porte à la fois sur le contenu et le contenant ainsi que l'intégration transversale de cet outil. L'objectif visé est de mettre en évidence des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration selon la logique **dysfonctionnement / point de vigilance.**

4.1.2.2.f Le groupe de projet d'innovation socio-économique, creuset de l'ambidextrie

Le dispositif **groupe de projet d'innovation socio-économique** (cf. *supra* 1.3.2.2.b) est **au cœur** du processus d'innovation socio-économique. Il s'agit de l'instance organisationnelle chargée de la transformation des **besoins d'actions d'innovation** et des coûts cachés qui leurs sont associés en actions d'innovation socio-économique. Ces dernières constituent des performances visibles et cachées. Le dispositif générique **groupe de projet d'innovation socio-économique** se divise en deux catégories. La première concerne le **groupe de projet** développé à la suite du diagnostic socio-économique et la seconde est la mise en place d'un groupe de projet **thématique**. Dans les deux cas, il s'agit de dispositifs collectifs qui ont pour

mission de générer des actions d'innovation. La Figure 118 suivante présente **l'architecture générique** d'un groupe de projet d'innovation socio-économique.

Figure 118 Schéma du dispositif générique groupe de projet d'innovation



Source : Adapté de Savall & Zardet (1987)

Le **groupe de projet** d'innovation socio-économique articule **trois instances :** les groupes en charge de l'**idéation**, un groupe de **concertation** inter-métiers et un groupe restreint en charge de la **validation** des actions d'innovation proposées. La composition des groupes n'est pas **figée** dans le temps et **mixe des encadrants** et des **membres du personnel** sans responsabilité hiérarchique. Il s'agit d'une forme de dispositif *ad hoc*. Cette structure de fonctionnement est **commune** à tous les groupes de projet d'innovation (*post* diagnostic et thématiques).

Ces **différentes instances** permettent de **réduire les déperditions** d'informations entre les personnes et également **d'améliorer la synchronisation** effective des membres des groupes restreint, pléniers et des groupes de travail. En cela, cette décomposition en trois types d'instances **augmente l'efficacité du mode de travail en projets**. Elles permettent également de **constituer des équipes interdisciplinaires** et **interservices**. Cette intégration de différents métiers et services permet **d'accroître le réalisme** des **actions d'innovation** proposées par les groupes de travail.

L'architecture de fonctionnement d'un groupe de projet d'innovation socio-économique illustre un **mode de gestion ambidextre de l'innovation**. Il s'agit ici d'un exemple **d'ambidextrie contextuelle** (Goshal & Bartlett, 1994 ; Gibson & Birkinshaw, 2004 ; He & Wong, 2004) en ce qu'elle mobilise au sein **des mêmes équipes** de travail des compétences différentes qui sont employées dans le cadre du processus d'innovation socio-économique. Ce mode de fonctionnement, s'appuyant sur le **savoir-faire interne** de l'entreprise, stimule à la fois les **capacités individuelles** et **collectives** de l'effectif de l'organisation. En effet, le **dispositif générique groupe de projet d'innovation** intègre **l'ensemble des collaborateurs** de l'entreprise.

Tout au long de la recherche-intervention socio-économique conduite au sein de l'entreprise D sur la période 2011-2015, nous avons constaté que les axes mobilisateurs des différents groupes de projets portaient à la fois sur de l'innovation d'**exploitation et d'exploration**. En effet, l'équilibre entre **exploitation et exploration** est particulièrement marqué dans ce dispositif d'innovation.

Nous avons également observé que le **groupe de projet d'innovation socio-économique** *post diagnostic* est majoritairement orienté du côté de l'innovation d'exploitation (cf. *supra* Tableau 13). Les groupes de projet d'innovation thématiques sont tantôt orientés **exploitation** et tantôt **exploration**. Nous précisons que cette dominante **fluctue en fonction des produits-objectifs** dont le groupe de projet apporte une réponse (cf. *supra* 4.1.2.1.b) et de la **nature des changements visés**. En effet, dans certains cas précis, le groupe de projet d'innovation thématique permet **d'ouvrir le champ des possibles** tout en s'assurant que les solutions ou actions d'innovation proposées ne se trouvent pas à **l'écart ou à contre sens** de la **vision stratégique**.

Le dispositif d'innovation **groupe de projet d'innovation socio-économique,** qu'il soit élaboré **à la suite d'un effet miroir** ou à partir d'une **thématique ad hoc** est un **dispositif d'innovation ambidextre** de type **contextuel**. **Grâce à une architecture** décomposée en **trois instances** (restreinte, plénière et groupe de travail), il permet de **stimuler les interactions horizontales et verticales** entre différentes catégories d'acteurs autour **d'actions d'innovations d'exploitation et d'exploration,** qui dans certains cas se mêlent au sein du même groupe de travail.

4.1.2.3 *Le management des acteurs au sein du processus-projet d'innovation socio-économique*

Cette section présente le management des acteurs au cours des opérations de gestion-développement et leur articulation au sein du processus-projet d'innovation socio-économique.

4.1.2.3.a Les opérations de gestion-développement dans les équipes

Dans cette sous-section nous analysons les grilles de compétences élaborées par les acteurs au cours du processus d'innovation socio-économique afin d'identifier la part d'opérations relatives à un processus d'exploitation et celles relatives à un processus d'exploration.

La *grille de compétences* (cf. *supra* 1.3.2.1.b) d'une équipe est un outil élaboré par le manager, responsable hiérarchique de cette équipe. En colonnes se trouvent les opérations et en lignes les personnes. Le croisement des colonnes et des lignes donne lieu à une **cotation** par le manager en fonction du degré de maîtrise de l'opération par la personne. Au niveau des opérations, nous en distinguons trois types.

Le premier concerne les opérations de **gestion-sécurité.** Il s'agit d'opérations essentielles au maintien de l'activité du service et/ou de l'équipe. La **composante opérationnelle** est très marquée car toutes ces opérations touchent au **résultat immédiat** (Savall & Zardet, 1987). Le deuxième type, lui, concerne les opérations de **gestion-développement**. Il s'agit d'opérations dont l'objectif est de développer du potentiel. Nous analysons particulièrement ce type d'opérations dans cette sous-section. Enfin, le dernier type d'opérations n'en est pas un à proprement parler. Il s'agit des **savoir-faire** particuliers présent au sein de l'équipe ou du service. Ces derniers sont constitués des **connaissances en langues** ou d'un **trait marquant** de l'expérience professionnelle d'une personne. Ces savoir-faire particuliers sont susceptibles d'être mobilisés dans le cadre d'une opération. La Figure 119 suivante présente un exemple de l'outil.

Nous avons analysé les *neuf grilles de compétences* élaborées dans la phase de diagnostic (2012) afin de mettre en évidence les opérations de gestion développement (cf. Annexe 21). L'objectif est d'analyser les opérations favorisant l'innovation d'**exploitation** et d'**exploration**. Nous avons également qualifié ces opérations en fonction de l'équipe concernée (RSI, Direction, Commercial, Consulting, Centre de service). Les grilles de compétences considérées dans le cadre de cette analyse sont celles élaborées par les managers dans la phase précédant le **groupe de projet d'innovation socio-économique** *post* diagnostic (cf. *supra* 2.2.2.1.d). Le Tableau 18 suivant présente la répartition des opérations de gestion-développement par rapport à leur orientation dominante innovation d'exploitation ou innovation d'exploration.

Figure 119 Exemple de grille de compétences élaborée par un responsable de comptes

GRILLE DE COMPÉTENCES / ÉQUIPE RESPONSABLE DE COMPTES

ACTIVITES / ACTEURS	DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE																												OBSERVATIONS
	OPERATIONS EXISTANTES																									SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS			
	DE GESTION SECURITE																			DE GESTION DEVELOPPEMENT								
	Gestion du planning	Organiser les priorités avec le client	Etre à l'écoute dans le cadre d'entretiens avec la direction	Savoir animer des réunions et COPIL	Réaliser des audits	Rédaction de CR et documents (proc, synthèses)	Coordonner et piloter d'autres intervenants	Assistance utilisateur	Maintenir et mettre à jour la base du SI	Utilisation optimale des outils (PiloteSI)	Assurer en autonomie la gestion et l'administration du parc	Gestion du budget informatique	Installer un poste de travail	Connaissance tech. des environnements Microsoft	Connaissance tech. de l'environnement téléphonie	Capacité à gérer des projets techniques	Capacité à gérer des projets fonctionnels				Assurer une veille technologique	Détection de projets additionnels	Partager son expertise et transmettre son savoir			Développement informatique	Connaissance MAC		
A1	■	■	■	◪	■	■	■	■	■	■	■	◪	◪	■	◪	■	◪				□	◪	■			—	—		
A2	■	■	■	◪	■	◪	■	■	◪	◪	■	◪	■	■	■	■	◪				□	◪	◪			◪	◪		
A3	NE	◪	NE	NE	—	NE	◪	■	◪	◪	◪	◪	■	■	—	NE	NE				NE	NE	NE			—	—		En cours d'intégration
A4	◪	◪	◪	—	■	◪	◪	■	■	◪	◪	◪	◪	◪	—	—	—				□	◪	—			—	—		
A5	◪	◪	—	—	—	—	◪	■	◪	◪	◪	—	■	■	—	—	—				□	—	—			—	—		
A6	■	■	■	■	■	■	◪	□	□	■	□	□	□	■	◪	■	◪				◪	■	■			□	—		
																													Version provisoire

LEGENDE :

■ Pratique courante maîtrisée

◪ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée

□ Connaissance des principes sans pratique

— Ni connaissance théorique ni pratique

◯ A réaliser

Cette analyse ne tient pas compte du degré de maîtrise des opérations, ainsi la cotation effectuée par les managers n'a pas été observée. Seuls les libellés d'opérations sont analysés.

Tableau 18 Répartition des opérations de gestion-développement en fonction de leur orientation innovation d'exploitation / innovation d'exploration dans les grilles de compétences

			OPÉRATIONS			Par orientations dominantes des opérations de gestion-développement	
	Grille de compétence concernée	**Personnes**	**Gestion sécurité**	**Gestion développement**	**total opérations**	mobilisables dans des actions d'innovation d'**exploitation**	mobilisables dans des actions d'innovation d'**exploration**
ÉQUIPES	Centre de services	5	11	2	13	100%	0%
	Commercial	3	21	4	25	75%	25%
	Consulting	4	12	5	17	80%	20%
	Directeur associé A	6	11	5	16	60%	40%
	Directeur associé B	8	25	8	33	50%	50%
	Responsable de comptes A	6	17	3	20	33%	67%
	Responsable de comptes B	6	22	7	29	43%	57%
	Responsable de comptes C	6	24	6	30	50%	50%
TOTAUX	**8**	**44**	**143**	**40**	**183**	**58%**	**42%**

(2012)

Nous observons que la part d'opérations de **gestion-développement d'exploitation** est majoritaire dans l'ensemble des grilles de compétences considérées (en l'espèce celles utilisées lors du diagnostic socio-économique de 2012). Nous mettons également en évidence que les opérations de gestion-développement qui disposent d'une orientation **exploration majoritaire** sont celles présentes dans les **équipes qui interviennent directement chez le client** (équipes A, B et C). Cela nous amène à envisager un **lien entre la proximité du client** et le développement **d'actions d'innovation d'exploration**.

Le Tableau 19 suivant présente la répartition de ces compétences de gestion-développement par domaine d'action d'innovation socio-économique (cf. *supra* 3.2.3) et par orientation **exploitation/exploration**. Le but recherché est ici d'identifier les grands domaines d'actions d'innovation socio-économiques mobilisables au cours du processus d'innovation socio-économique.

Tableau 19 Opérations de gestion-développement par rapport à leur orientation dominante exploitation/exploration par domaines d'actions d'innovation socio-économiques

Thèmes des domaines d'actions d'innovation socio-économiques		Compétences de gestion-développement	Exploitation	Exploration
1	Produits, biens et services	5%	100%	0%
2	Qualité de service et rapport au client	10%	75%	25%
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	20%	25%	75%
4	Intégration et stimulation des technologies	18%	57%	43%
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	3%	100%	0%
6	Évolution permanente des compétences	23%	33%	67%
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	8%	67%	33%
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	8%	100%	0%
9	Transversalité et synchronisation des personnes	8%	100%	0%
	TOTAL		58%	43%

Les opérations constituant des actions d'innovation d'exploration portent sur deux domaines : la conquête de nouveaux clients et marchés solvables ainsi que sur l'évolution permanente des compétences. L'ensemble des autres opérations de gestion-développement portent sur des actions d'innovations d'exploitation.

4.1.2.3.b Les acteurs au sein du processus-projet d'innovation socio-économique

Cette sous-section présente une répartition globale par catégories d'acteurs dans chaque dispositif d'innovation socio-économique (cf. *supra* 3.3.2.1) mobilisé par l'entreprise D au cours de la période 2011-2015. L'objectif ici est de mettre en lumière la *mixité présente dans chaque dispositif* et la manière dont celle-ci a été articulée tout au long du processus-projet d'innovation socio-économique. La Figure 120 suivante représente un **synoptique** général de processus-projet d'innovation socio-économique.

Minoritaire dans la **première phase**, le personnel **commercial** a **progressivement** été **intégré** dans les dispositifs d'innovations socio-économiques dès le **démarrage** de la **deuxième phase**. Nous observons que cette **incorporation progressive coïncide** avec une **orientation dominante** du dispositif sur de l'innovation d'**exploration**. En effet, tout au long de la **troisième phase**, le personnel commercial est **majoritaire** dans les différents dispositifs et l'innovation d'exploration l'est aussi. Le **travail en équipe multi-métiers** favorise le développement d'actions d'innovation d'exploitation et d'exploration. Nous remarquons également qu'après le **diagnostic socio-économique,** les **non-managers** ont été **intégrés progressivement** et par **étapes**. La **dominante d'innovation d'exploitation** elle aussi s'est transformée progressivement en innovation d'exploration puis est retournée à son orientation d'origine. Nous revenons en détail sur le **planning** et l'**ordonnancement** des différents dispositifs d'innovation socio-économique en **4.2.1**.

Figure 120 Synoptique général des dispositifs d'innovation socio-économiques et de leur composition

Thèmes		Sous-thèmes		Acteurs impliqués		Profils des acteurs			Orientation dominante du dispositif
				Personnes concernées	*dont Managers*	Commercial	Technique	Interne	
1	**Implantation**	101	*Effet Miroir Diagnostic intégral*	**35**	*6*	10	24	1	Exploitation
		102	*Formation-Concertation Outils*	**11**	*10*	4	5	2	Exploitation
		103	*Groupe de projet intégral*	**12**	*10*	4	6	2	Exploitation
		104	*Groupe de projet intégral Panier 1*	**16**	*5*	4	11	1	Exploitation
		105	*Groupe de projet intégral Panier 2*	**18**	*7*	6	10	2	Exploitation
		106	*Groupe de projet intégral Panier 3*	**12**	*3*	3	8	1	Exploitation
		107	*Groupe de projet intégral Panier 4*	**18**	*9*	7	9	2	**Exploration**
2	**Approfondissement**	201	*Audit des plans d'action prioritaires*	**12**	*10*	6	4	2	Exploitation
		202	*Formation-Concertation Outils*	**11**	*10*	3	6	2	Exploitation
		203	*Groupe de pilotage*	**4**	*4*	1	1	2	**Exploration**
		204	*Groupe de projet mise en œuvre*	**11**	*10*	3	6	2	Exploitation
3	**Maintenance**	301	*Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique*	**16**	*7*	6	7	3	**Exploration**
		302	*Formation-Concertation Analyse Stratégique*	**7**	*7*	3	2	2	**Exploration**
		303	*Groupe de pilotage*	**2**	*2*	1	1	0	**Exploration**
		304	*Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique*	**12**	*9*	7	3	2	Exploitation
		305	*Groupe de projet stratégie et prospective*	**8**	*7*	3	3	2	**Exploration**
		306	*Groupe de projet vente en équipe*	**17**	*8*	10	6	1	Exploitation
4	**Consolidation**	401	*Effet Miroir Évaluation socio-économique*	**25**	*11*	9	14	2	Exploitation
		402	*Formation-Concertation Outils*	**8**	*7*	3	3	2	Exploitation
		403	*Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique*	**16**	*7*	8	7	1	Exploitation
		404	*Groupe de projet évaluation*	**3**	*2*	0	0	3	Exploitation
		405	*Groupe de projet stratégie et prospective*	**8**	*7*	4	3	1	**Exploration**
		406	*Groupe de projet vente en équipe*	**17**	*7*	11	5	1	Exploitation

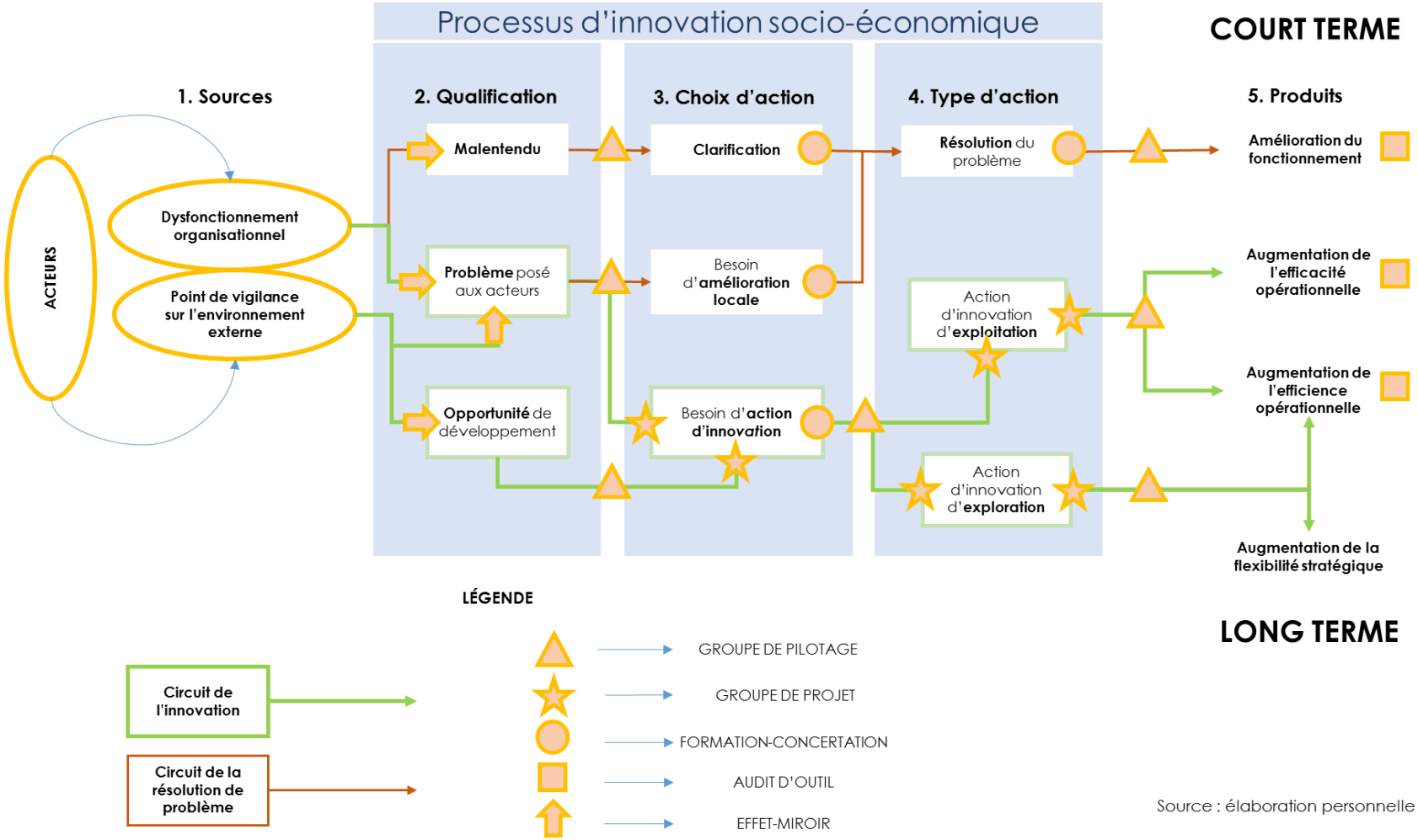
4.1.3 Synthèse du processus-projet d'innovation socio-économique ambidextre

Nous présentons ici une synthèse du ***processus-projet d'innovation socio-économique**** *ambidextre* établi sur *un projet d'innovation socio-économique* formulé par la Direction de l'entreprise. Ainsi, le processus-projet part du **projet stratégique d'innovation**, c'est-à-dire la définition de ses grands axes de développement à court, moyen et long termes. Il s'agit d'un processus participatif à géométrie variable. En effet, il alterne des phases avec la mobilisation de l'ensemble des effectifs puis, dans d'autres phases, se concentre sur un **noyau dur** constitué de **l'équipe d'encadrement** de l'entreprise et de la **Direction**. Au sein de ce processus, le rôle de la Direction est primordial car il permet, selon l'expression des **produits-objectifs**, véritable cahier des charges du processus d'innovation socio-économique, d'orienter la nature des actions d'innovation développées.

Le **processus-projet d'innovation socio-économique** s'inscrit dans un modèle d'innovation socio-économique. La Figure 121 suivante présente synthétiquement ce modèle d'innovation socio-économique. À partir de l'expression des acteurs sur les **dysfonctionnements organisationnels, stratégiques** et sur **des points de vigilance à propos de l'environnement externe**, ce processus met en évidence, au cours d'un effet-miroir des **malentendus, des opportunités de développement** ainsi que des **problèmes** auxquels les personnes sont confrontées. La constitution d'un groupe de projet d'innovation socio-économique, composé de l'ensemble des acteurs de l'organisation, permet d'élaborer à partir des **besoins d'actions d'innovation** des actions d'innovations socio-économiques qui sont de deux natures : **exploitation** et **exploration**. Ce processus permanent d'innovation repose sur la **coopération entre les équipes** et entre les différents **services**. Pour cela, il mobilise dans des dispositifs toutes les catégories d'acteurs afin de les faire **échanger** et **co-construire des solutions d'amélioration** face aux **problèmes identifiés** dans les dysfonctionnements. Dans ce cadre, les actions d'innovation développées ont un **réalisme accru** et une **diffusion simplifiée** grâce à une négociation permanente dont l'objectif global est la satisfaction des parties prenantes internes et externes. Pour cela, il mobilise une méthodologie rigoureuse et met en évidence une renégociation cyclique des **contenus attendus (produits-objectifs) et des méthodes ou dispositifs** employés.

D'un point de vue de l'**idéation**, ce processus ne donne pas la primauté au développement « *tous-azimuts* » mais au contraire un changement progressif, enraciné dans les structures et les comportements de l'entreprise. Cette approche ambidextre de l'innovation, à la fois d'exploitation au sens d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, et d'exploration dans la recherche de flexibilité stratégique, favorise la conciliation aux niveaux individuels, semi-collectif (équipe) et collectif de la dialectique **résultats immédiats/création de potentiel.**

Figure 121 Synthèse du modèle d'innovation socio-économique avec articulation des dispositifs d'innovation



Source : élaboration personnelle

4.2 Développement et renforcement de l'ambidextrie au cours du processus-projet d'innovation socio-économique

Cette partie présente en détail le *développement et le renforcement de l'ambidextrie* au sein du processus d'innovation socio-économique. Dans un premier temps, nous *analysons les différents leviers de l'intégration simultanée* des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration au sein d'un même processus d'innovation. Dans un deuxième temps, nous mettons en évidence *les facteurs qui contribuent au développement combiné* des actions d'innovation ambidextres au sein du processus d'innovation socio-économique. Puis, nous présentons une *synthèse économique et financière des résultats* des actions d'innovation socio-économiques développées tout au long de la période considérée.

4.2.1 Les leviers de l'intégration des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration dans le même processus d'innovation

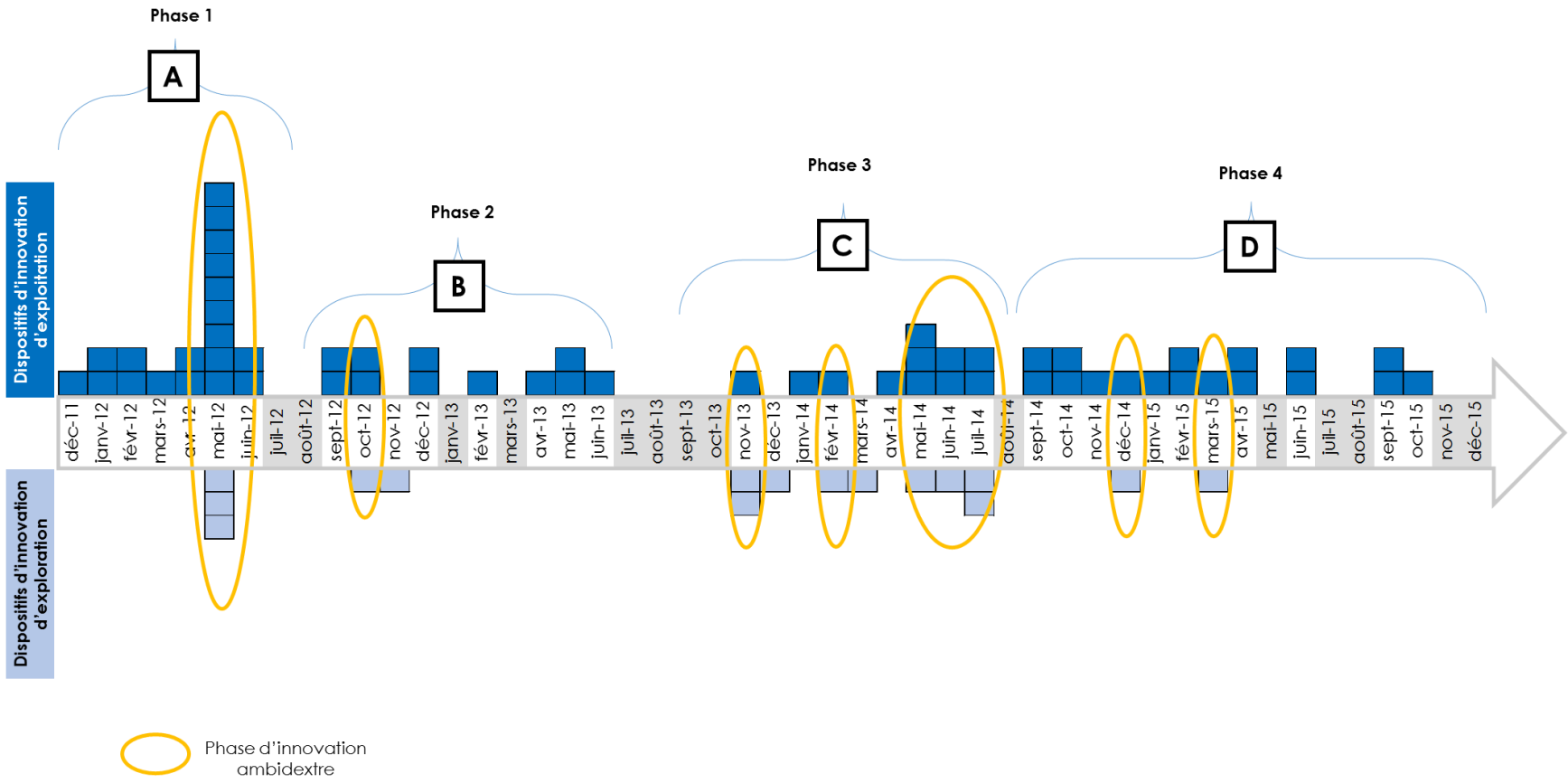
Cette sous-partie présente les *leviers et le mode d'intégration des actions d'innovations ambidextres* au sein du processus d'innovation socio-économique.

4.2.1.1 *Une intégration progressive et adaptée au contexte de l'organisation*

Cette section présente le *panorama global des dispositifs d'innovation socio-économiques* employés dans le cadre du processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D. L'objectif de cette analyse est de modéliser de manière synoptique et longitudinale les différentes phases d'innovation déployées tout au long du processus d'innovation. Pour cela, à partir du planning réel de la recherche-intervention socio-économique conduite de décembre 2011 à décembre 2015, nous avons imputé chaque dispositif (cf. Annexe 22) en fonction de son orientation dominante **innovation d'exploitation** ou **innovation d'exploration** dans le mois concerné. La Figure 122 suivante présente une synthèse générale des phases d'exploitation et d'exploration du processus d'innovation socio-économique conduit dans l'entreprise D

Chaque type de dispositif (cf. *supra* 4.1.2.2) imputé en fonction du type d'innovation qu'il génère est représenté par un carré de couleur *claire pour l'exploration* et *foncée pour l'exploitation*. Cette figure a été établie à partir d'une qualification *individuelle* de chaque dispositif au cours de la recherche-intervention socio-économique (cf. Annexe 18). Nous n'avons pas choisi le mode de représentation par pourcentage comme nous l'avons fait dans les séquences précédentes. En effet, le nombre de mois (49 mois) précisé en abscisse ne donnerait pas une *représentativité suffisante*. L'objectif visé dans cette analyse est d'identifier l'*alternance de phases d'exploitation et d'exploration* au cours du temps.

Figure 122 Synthèse générale des phases d'exploitation, d'exploration et d'ambidextrie du processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D (2011-2015) sous forme de frise chronologique



À partir de la Figure 122*, nous détaillons chaque grande phase identifiée respectivement par le lettrage A, B, C, et D.*

4.2.1.1.a Diagnostic et projet d'innovation socio-économique

La première phase (cf. **A** Figure 122) est marquée par la prédominance de l'innovation d'**exploitation**. Cela s'explique par la réalisation du **diagnostic socio-économique** et la tenue des **groupes de travail** *post* diagnostic. Nous observons néanmoins une **première** phase d'ambidextrie, c'est-à-dire de réalisation combinée d'innovations d'exploitation et d'exploration au cours du mois de mai 2012. Ainsi, dans le cadre du **groupe de projet d'innovation socio-économique**, les acteurs répartis dans des groupes de travail ont élaboré à la fois des actions d'innovation portant sur l'amélioration de l'efficacité organisationnelle (résultat immédiat) et sur le développement d'actions à moyen et long termes de renforcement de la flexibilité stratégique (création de potentiel).

Le processus de diagnostic socio-économique, construction de l'« *effet-miroir* » comporte une **forte dimension d'innovation d'exploitation** (cf. 4.1.2.2.b.). Cette étape est essentielle car elle permet de recenser les **dysfonctionnements organisationnels et stratégiques** nécessaires au développement d'actions d'innovation incrémentales et radicales. Une phase d'ouverture vers de l'innovation d'exploration est arrivée après cinq mois d'intervention, sur la base de l'effet-miroir diagnostic socio-économique. Cette arrivée progressive de l'exploration met en évidence une phase préliminaire de travail sur de l'innovation d'exploitation. Toutefois, dès le mois de juin 2012, le retour à l'innovation d'exploitation est marqué. Il s'agit du démarrage de la séquence de **mise en œuvre des actions d'innovation.**

4.2.1.1.b Mise en œuvre des actions d'innovation

La deuxième phase (cf. **B** Figure 122) est majoritairement orientée sur un processus d'innovation d'exploitation. En effet, elle consiste à mettre en œuvre les actions d'innovation validées à l'issue du groupe de projet (cf. 2.2.2.2). Nous observons un dispositif d'innovation orienté **exploration**. Celui-ci correspond à la mise en place des **contrats d'activité périodiquement négociables** dont l'objectif est de renforcer l'implication des collaborateurs dans la mise-en-œuvre opérationnelle et stratégique des actions.

4.2.1.1.c L'ambidextrie contextuelle par l'alternance et la cohabitation des dispositifs d'innovation socio-économique

La **troisième phase** (cf. **C** Figure 122) apporte une tendance différente au processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D En effet, nous observons la tenue de **trois séquences** d'ambidextrie contextuelles : en novembre 2013, en février 2014 et de mai 2014 à juillet 2014. La phase est d'ailleurs majoritairement orientée **exploration**. Au cours de cette période, les acteurs de l'entreprise D ont nourri des réflexions sur la **stratégie à moyen et long termes** puis ont engagé le développement d'un **nouveau produit** (cf. 4.1.1.4.a). Cette phase

d'alternance intense entre dispositifs d'innovation d'**exploitation** et dispositifs d'**exploration fait apparaître** une **cohabitation** entre les deux types de dispositifs. Nous observons un aspect **plus équilibré entre innovation d'exploitation et d'exploration** que lors des phases précédentes. Elle voit aussi émerger de nouveaux **groupes de projet d'innovation thématiques** (cf. 4.1.2.2.f).

4.2.1.1.d Stabilisation progressive vers l'exploitation

La **quatrième phase** (cf. **D** Figure 122) met en évidence une stabilisation après une période d'innovation majoritairement d'**exploration**. En effet, l'orientation dominante de la phase est l'innovation d'**exploitation**. Cela s'explique par l'emploi de dispositifs d'innovation socio-économique d'exploitation. Néanmoins, nous observons encore **deux séquences** où cohabitent des dispositifs d'innovations d'exploitation et d'exploration.

À partir du mois d'avril 2015, les dispositifs d'innovations socio-économiques employés dans le cadre du processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D se sont concentrés sur de l'innovation d'exploitation.

4.2.1.1.e Synthèse

La **première phase**, au titre d'un **processus d'apprentissage** est plus centrée sur l'**exploitation** afin de provoquer une **prise de conscience** de la **capacité des acteurs** à **trouver des solutions** et à **générer des actions d'innovation**. La **deuxième phase**, par le biais de l'implémentation des **contrats d'activité périodiquement négociables** dispose d'une phase **ambidextre**. Néanmoins l'ensemble de cette période de **mise en œuvre** est marqué par une très nette orientation **exploitation**. La **troisième phase** est caractérisée par l'alternance entre innovation d'exploitation et d'exploration. En effet, durant cette période, les dispositifs d'innovation socio-économiques d'exploitation et d'exploration ont cohabité à **trois reprises**. Cette phase est majoritairement orientée **exploration** car elle est ouverte sur l'environnement extérieur et l'évolution de produits de l'entreprise. La **quatrième phase** témoigne d'un retour progressif à de l'innovation d'exploitation tout en conservant deux **séquences** d'exploration.

De décembre 2011 à décembre 2015, **l'entreprise D a mobilisé ses acteurs**, dans le cadre des dispositifs d'innovations socio-économiques, dans un processus d'**exploitation** et d'**exploration.** Sur l'ensemble de la période, **l'orientation dominante** est clairement **l'innovation d'exploitation**. Néanmoins, au sein de chaque phase (**A, B, C et D)** des dispositifs d'innovation d'exploration ont contribué à la création d'actions visant à renforcer l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise. Cette situation illustre un fonctionnement **ambidextre** de type **contextuel** (cf. 3.3.2.2.a).

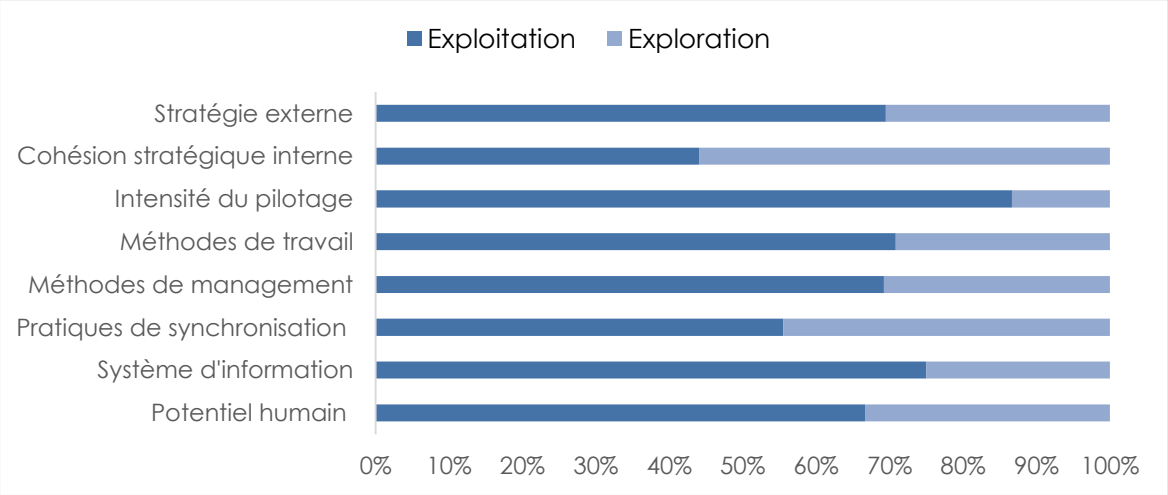
Tout au long du processus, les *intervenants externes* (intervenants-chercheurs) ont apporté des *méthodes* et de *l'énergie* afin de stimuler les acteurs et de renforcer leur capacité d'apprentissage. Les consultants internes ont permis d'approfondir les méthodes et de déployer les dispositifs d'innovations socio-économiques. Le transfert de méthodologie à travers des

assistances individuelles (cf. 2.2.2.3.g) et la participation au pilotage du processus d'innovation socio-économique ont renforcé la **capacité d'innovation de l'entreprise.** Les consultants internes, étant isolés dans le cadre de leur mission d'assistance, ont géré cette dialectique **exploitation/exploration** de manière structurelle. Ils constituent en cela un dispositif d'innovation ambidextre structurel.

4.2.1.2 *Les leviers managériaux des actions d'innovation*

Dans cette section, nous présentons le lien entre l'utilisation **d'un levier d'action sur l'innovation déterminé** (cf. 3.2.2.2) et le **type d'innovation** généré (exploitation ou exploration)**. L'objectif** de cette analyse est de mettre en évidence les **différents leviers** à actionner par les managers pour obtenir de l'**innovation d'exploitation** et d'**exploitation**. Cette analyse repose sur les **leviers d'actions** qui facilitent l'**intégration** et le **développement** des **actions d'innovation** d'exploitation et d'exploration : *méthodes de travail, de management, l'intensité du pilotage, les pratiques de synchronisation, le potentiel humain, le système d'information, la cohésion et la stratégie externe*. Le tableau suivant représente la répartition entre actions d'innovation d'exploitation et d'exploration par rapport à chaque levier (cf. Annexe 23).

Tableau 20 Répartition des actions d'innovations réalisées par leviers en fonction de la nature exploitation / exploration



Nous analysons ces résultats à la fois sous l'angle de la nature des innovations et en fonction du levier mobilisé. Parmi les leviers qui stimulent le plus les actions d'innovations d'exploration, nous retenons la ***cohésion** stratégique**. Cette notion, élément central du *socle stratégique de l'organisation* (Savall & Zardet, 2014) est le levier qui favorise le plus le développement d'actions d'innovations architecturales et incrémentales. Comme nous l'indique le Tableau 20, c'est le **seul cas** où les actions d'innovation d'exploration ont été majoritaires. L'action sur les **pratiques de synchronisation,** l'une des causes-racines des dysfonctionnements (Savall & Zardet, 1987) permettent également de stimuler l'innovation d'exploration. Une action sur la *ressource stratégique* **Potentiel Humain** ainsi que sur la **Stratégie**

Externe permettent d'obtenir **30%** d'actions d'innovations d'exploration. Comme nous pouvons l'observer sur le Tableau 20, la majeure partie des actions développées sont des innovations d'exploitation. Les trois leviers majeurs sont les actions sur les causes-racines des dysfonctionnements que constituent l'**Intensité du pilotage**, **le Système d'information** et les **Méthodes de travail**. Le levier **Méthodes de management** agit également sur le développement majoritaire des actions d'innovation d'exploitation.

,

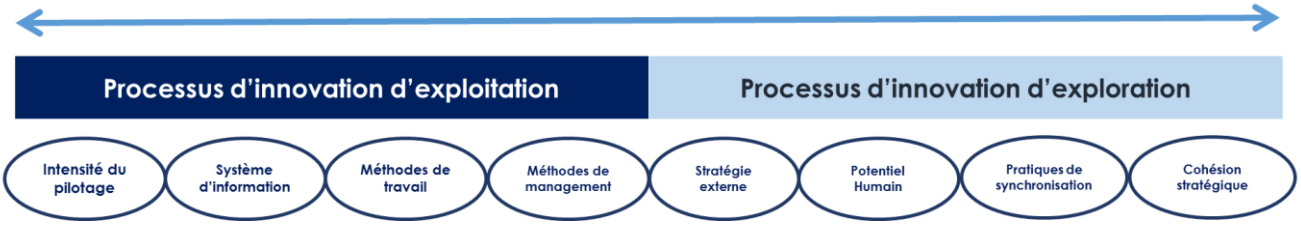


Figure 123 Leviers managériaux des actions d'innovation socio-économiques

La Figure 123 modélise graphiquement les leviers qui discriminent fortement l'orientation **exploitation et exploration** du processus d'innovation socio-économique.

Ainsi, les leviers qui stimulent le développement des actions d'innovations socio-économiques d'exploration sont la **cohésion, les pratiques de synchronisation, le potentiel humain et les actions sur la stratégie externe.** En actionnant ces leviers, les acteurs orientent le processus d'innovation socio-économique vers des innovations architecturales ou radicales. Les leviers qui stimulent le développement des actions d'innovation socio-économiques d'**exploitation** sont l'**intensité du pilotage**, le **système d'information**, les **méthodes de travail** et les **méthodes de management**. En actionnant ces leviers, les acteurs orientent le processus d'innovation socio-économique vers de l'innovation incrémentale.

L'intégration de l'ambidextrie à travers ces leviers d'actions sur l'innovation se visualise par les actions disposant d'une répartition équilibrée entre **exploitation** et **exploration**. De cette manière, agir sur les **méthodes de travail** et de **management** tout en actionnant le levier de la **stratégie externe** et du **potentiel humain** permet de faciliter le développement combiné des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration.

Nous revenons sur ce point dans la synthèse des recommandations managériales où nous imputons chaque recommandation par rapport à ces leviers d'actions.

4.2.2 Les facteurs de développement de l'ambidextrie au sein du processus-projet d'innovation socio-économique

Cette sous-partie présente les différents facteurs qui contribuent au développement d'activités d'innovation d'exploitation et d'exploration au cours du processus d'innovation socio-économique. Dans un premier temps, nous présentons le rôle de la stratégie d'innovation délibérément ambidextre et sa décentralisation-synchronisée de la Direction aux collaborateurs à travers les outils de management. Puis, nous mettons en évidence le développement de la coopération transversale comme creuset des innovations. Enfin, nous expliciterons le rôle du manager en tant que chef de projet d'actions d'innovations socio-économique.

4.2.2.1 *Une stratégie délibérée d'exploitation et d'exploration synchronisée*

Au cours du processus d'innovation socio-économique, la Direction de l'entreprise D a clarifié ses **axes stratégiques** en définissant précisément son périmètre d'action interne, externe, ou interne-externe. Elle a également dimensionné son **ambition stratégique** par une amélioration de sa **capacité de mise en œuvre** d'actions innovantes et par le degré de réalisme de ses choix. Cela lui a permis de prendre des positions délibérées sur son marché. Par l'amélioration de son système de pilotage et de veille stratégique, la Direction a renforcé sa **volonté d'agir** sur son environnement pertinent.

Cette clarification de la vision et l'utilisation d'une instrumentation stratégique partagée a développé la pratique d'une **stratégie délibérée** d'innovation dans le temps. Cette **stratégie d'innovation** comprend à la fois des phases d'**exploration**, notamment dans les phases de préparation et d'élaboration des nouveaux produits, processus ou compétences ; et également des phases d'**exploitation** qui concernent l'augmentation de l'efficacité des processus, produits ou compétences existants. Cette ***ambidextrie stratégique*** se manifeste dans les outils utilisés par la Direction et l'encadrement.

L'innovation ou le projet d'innovation comprenant son processus sont couplés à la fois dans les activités opérationnelles (*résultat immédiat*) et dans les perspectives de développement (*création de potentiel*). Nous observons une forme programmée et ordonnancée d'intégration simultanée d'objectifs de court et long termes. Au sein du processus-projet d'innovation socio-économique, la stratégie d'innovation combine l'innovation d'**exploitation** et l'innovation d'**exploration** dans l'objectif d'améliorer la ***survie-développement**** **de l'entreprise** et ainsi d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

4.2.2.2 *Les outils de management du processus d'innovation socio-économique ambidextre*

Au cours du processus d'innovation socio-économique conduit par l'entreprise D sur la période 2011-2015, nous avons assisté à la décentralisation synchronisée des actions d'innovation, à la fois dans les phases d'**idéation**, de **mise en œuvre** et de **diffusion**. Cette **décentralisation progressive** est accompagnée d'**outils de management** qui mettent en évidence la double temporalité des actions d'innovations : le **court terme** et le **moyen-long terme**. Elle est précédée d'une **prise de conscience collective** des impacts sociaux et économiques des dysfonctionnements sur le **résultat immédiat** de l'entreprise et sur la **création de potentiel**.

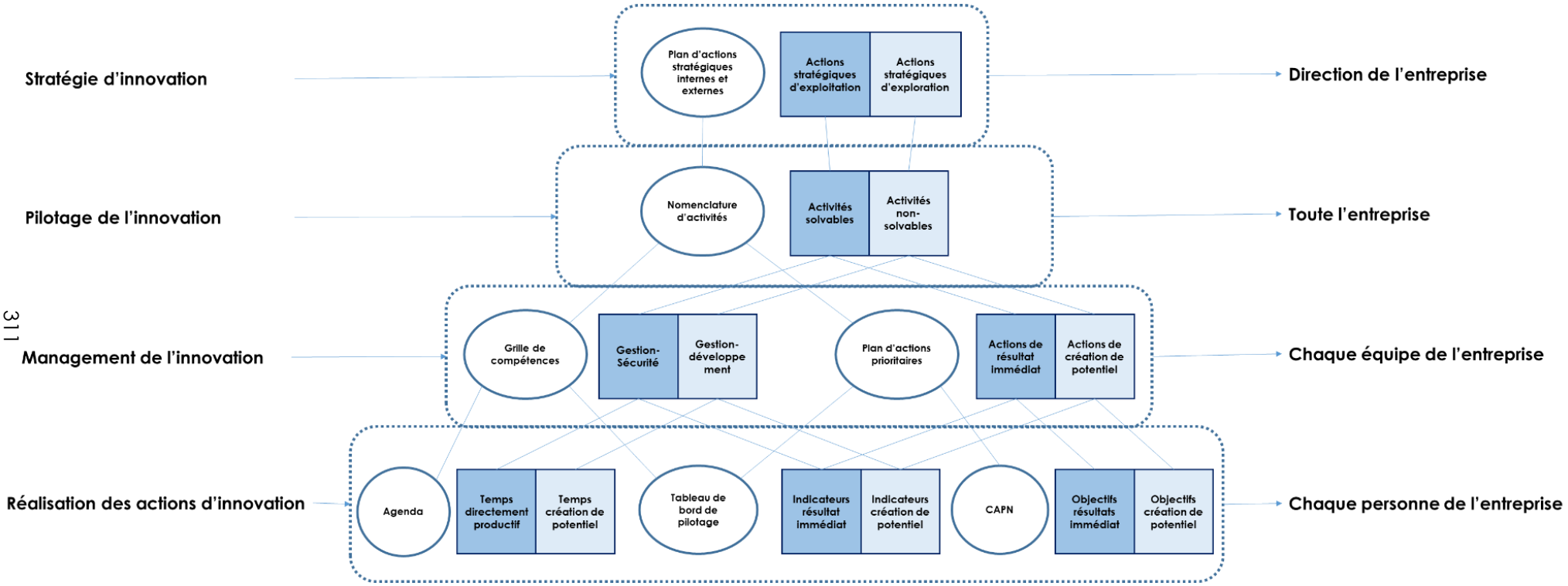
4.2.2.2.a Les outils de management intégrant les actions d'innovation

Tout au long du processus-projet d'innovation socio-économique, l'ensemble des acteurs de l'entreprise D a manipulé des outils d'instrumentation stratégique. Parmi les innovations développées, le système de pilotage et de mise en œuvre des actions stratégiques a consisté à développer un engrenage au niveau de la stratégie. Celui-ci part de la Direction et est relayé par l'encadrement jusqu'au personnel (**mouvement top-down**) puis remonte du personnel, par l'encadrement jusqu'à la Direction (**mouvement *bottom-up***). Ce mécanisme est également déployé au niveau de la **stratégie d'innovation de l'entreprise.**

Ce **système de management opérationnel et stratégique de l'innovation** est constitué d'un ensemble d'outils de management articulés entre eux dont l'objectif est d'améliorer à la fois la performance économique à court terme et à long terme. Ces outils ne sont pas **stricto sensu** dédiés à l'action d'innovation mais ils intègrent au sein de chacun une dimension **ambidextre** mêlant à la fois des actions à court et à long termes.

La figure suivante présente une représentation synthétique de l'architecture des outils de management (cf. *supra* 1.3.2.1.b) employés dans le cadre du processus d'innovation socio-économique. En *bleu foncé* sont présentés les composants liés à l'**exploitation** et en *bleu clair*, ceux liés à l'**exploration**.

Figure 124 Intégration de la dialectique court terme / long terme dans les outils de management



Les outils de management présentés dans la Figure 124 intègrent tous une dimension **exploitation** et une dimension **exploration**. En effet, selon Savall et Zardet (1987 ; 1995) agir sur la performance à court terme (résultat immédiat) et à long terme (création de potentiel) est une condition de **survie-développement** durable de l'organisation. Nous observons également une **démultiplication** des **actions stratégiques d'exploitation et d'exploration** depuis la **Direction** de l'entreprise jusqu'aux collaborateurs sans responsabilités hiérarchiques.

Sur le plan du management du processus d'innovation socio-économique, ces outils s'intègrent dans **quatre dimensions** : la **stratégie de l'innovation**, le **pilotage** de l'innovation, le management **opérationnel de l'innovation** et la **réalisation des actions d'innovations**.

Dans le cadre du processus d'innovation socio-économique, la stratégie d'innovation est élaborée à partir du **plan d'actions stratégiques internes et externes de l'entreprise** (cf. Annexe 24). Celui-ci comporte des actions stratégiques relatives à l'**exploitation** de l'existant et également à l'**exploration** de nouvelles opportunités. Cet outil est élaboré par la Direction de l'entreprise et constitue le **cap général** de l'innovation.

L'ensemble des activités **solvables et non solvables** de l'entreprise sont regroupées dans un outil **collectif** de pilotage opérationnel et stratégique. Cette **nomenclature des activités** de l'entreprise permet à la fois le pilotage économique et temporel de l'ensemble des actions engagées par l'organisation. Il s'agit d'un outil de **pilotage de l'innovation.**

Au niveau des équipes et des services, le management opérationnel des activités d'innovation est assuré par l'encadrement qui disposent à la fois d'un outil de gestion du potentiel humain et d'un outil de planification, de programmation et d'ordonnancement des actions. La grille de compétences de son équipe (cf. 4.1.2.3.a) met en évidence le potentiel, la vulnérabilité et la polyvalence des acteurs en fonction des opérations de **gestion-sécurité** et de **gestion-développement**. Il s'agit d'un outil de pilotage des ressources disponibles pour l'innovation. Par ailleurs, le **plan d'actions prioritaires** du semestre met en évidence les actions de **résultat immédiat** et de **création de potentiel** à conduire dans le semestre. Ces deux outils opérationnels intègrent à la fois la dimension **exploitation** et **exploration**.

Au niveau individuel cette fois-ci, tous les collaborateurs de l'entreprise participent à des degrés divers à la réalisation des actions d'innovation. Pour cela, ils disposent chacun de **trois outils** utilisés **quotidiennement** dans leurs activités. La gestion dialectique de l'exploitation et de l'exploration est ici réalisée de manière individuelle mais synchronisée avec l'ensemble de l'entreprise. L'**agenda**, pris ici au sens de quotidien des acteurs, est composé d'activités directement productives ne rentrant pas dans le cadre d'une action d'innovation et également d'activités dites de création de potentiel dont l'objectif est d'améliorer l'existant et de développer de nouvelles actions. Ainsi, le temps des acteurs est partagé, à des degrés moindres en fonction du niveau d'activité et de la responsabilité hiérarchique, sur des activités d'exploitation et d'exploration. Les acteurs disposent d'indicateurs individuels et collectifs de

pilotage regroupés dans le cadre d'un tableau de bord de pilotage. Ces indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers mettent en évidence les impacts sur le **résultat immédiat** et la **création de potentiel.** Sur base de ces indicateurs, reflets de l'activité des acteurs, des objectifs individuels, semi-collectifs et collectifs sont établis, semestriellement, afin de stimuler l'initiative, la motivation et également la participation à la réalisation des axes stratégiques de l'entreprise. Les contrats d'activité périodiquement négociables sont le réceptacle de ces objectifs, qui, pilotés par le responsable hiérarchique de la personne, déclenchent en cas d'atteinte un complément de rémunération.

Les **outils de management** utilisés au cours du processus d'innovation socio-économique **intègrent** une dimension **exploitation** et **exploration**. Ils permettent une **gestion et un pilotage ambidextre** de l'innovation à la fois au niveau **individuel** et **collectif**.

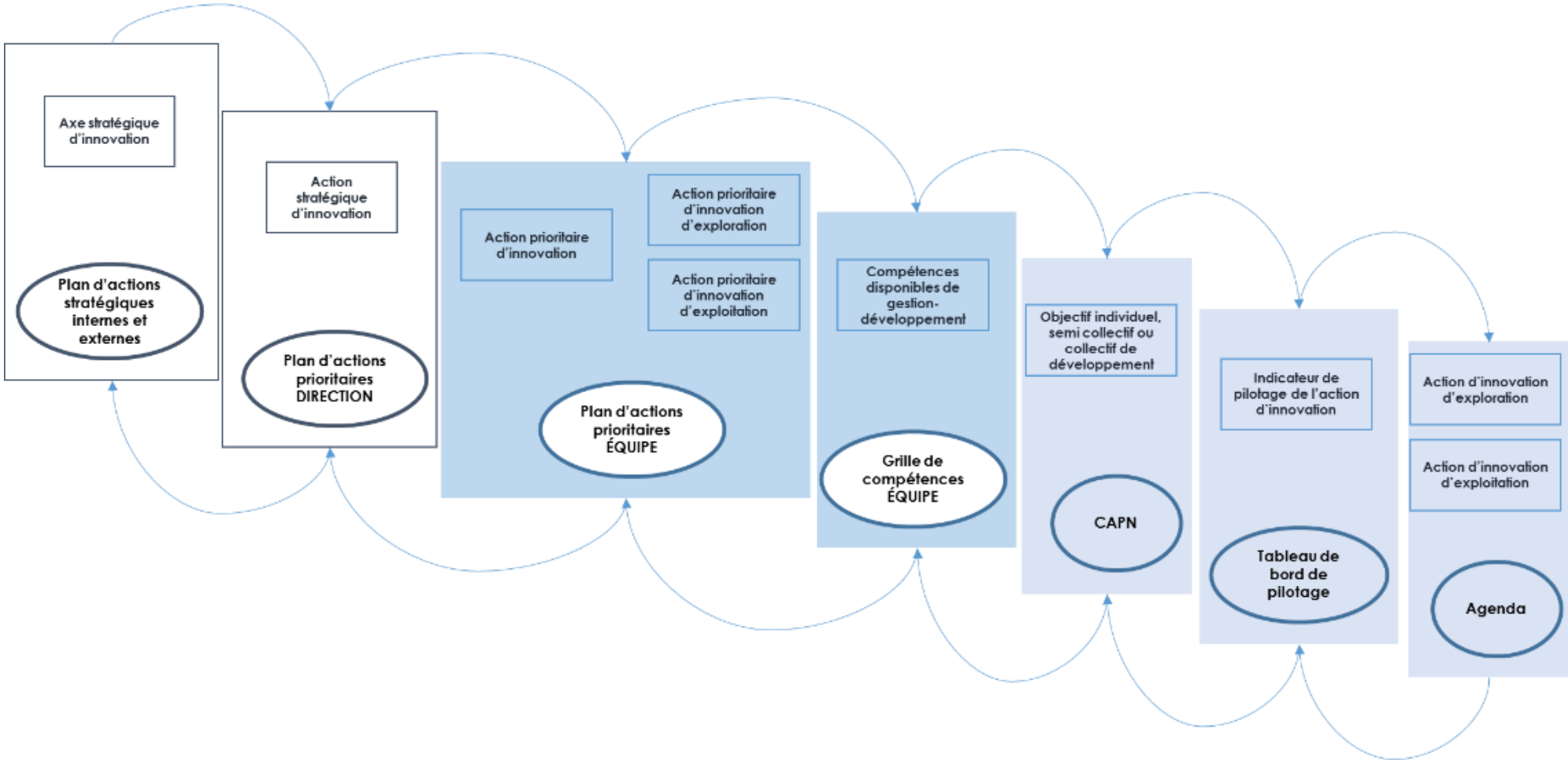
4.2.2.2.b L'activité d'innovation partagée entre les acteurs

Cette sous-section présente le fonctionnement de l'activité d'innovation au sein de l'entreprise D qui ne dispose pas de service dédié. La figure suivante modélise la décentralisation synchronisée de l'activité d'innovation au sein d'un processus d'innovation socio-économique.

Au sein du **plan d'action stratégiques internes et externes**, les axes stratégiques de l'entreprise sont définis par la Direction de l'entreprise. Ces axes stratégiques comprennent des actions stratégiques d'innovation d'**exploitation** et d'**exploration** (cf. *supra* 4.2.2.2.a). Ces dernières sont matérialisées dans le plan d'actions prioritaires de la Direction. Cette première étape de décentralisation permet d'effectuer un ordonnancement des actions d'innovation en fonction de la temporalité de leur résultat attendu ou de la succession d'étapes à mettre en œuvre. Elles deviennent des **actions prioritaires d'innovation** au sein des **plans d'actions prioritaires** des équipes. L'encadrement et les équipes prennent alors en charge l'action prioritaire d'innovation qu'elle soit d'exploitation ou d'exploration

Le **manager**, responsable d'une équipe, crée et met à jour la grille de compétences des membres qui la compose. Sur cette dernière sont matérialisées les opérations de gestion-développement ainsi que les compétences associées à ces opérations. Il dispose alors d'outils pour piloter la réalisation de l'action d'innovation au sein de son équipe. En ajustant les **contrats d'activités périodiquement négociables** de son équipe avec la nature des activités réalisées, le manager répartit les actions d'innovation en fonction des personnes tout en gardant le pilotage à travers des indicateurs **qualimétriques**. L'action d'innovation est alors démultipliée jusqu'au collaborateur.

Figure 125 Modèle de décentralisation synchronisée de l'activité d'innovation au cours d'un processus d'innovation socio-économique ambidextre



Ce **mouvement de décentralisation** est alors **descendant**. Le **collaborateur**, véritable **acteur de l'innovation** par le relais de son responsable participe à la remontée d'informations, d'actions ou de dysfonctionnements qui apparaissent *chemin-faisant*. Le **processus s'inverse** alors pour être **remontant**. Cette **synchronisation**, à travers les différents **outils de management** permet de **confier des activités d'innovation** à tout personne de l'entreprise tout en s'assurant de la connexion avec les axes stratégiques.

Dans le cadre du **processus d'innovation socio-économique**, les **actions d'innovation** sont partagées entre les acteurs. Ce partage est **orchestré** par la **Direction** et **l'encadrement**. À travers un **système d'outils articulés** entre eux, une **décentralisation-synchronisée** de **l'activité d'innovation** comprenant à la fois la **stratégie** d'innovation, son **pilotage**, le **management** opérationnel et la **réalisation** des actions d'innovation est **possible**.

4.2.2.3 *Le développement de la coopération transversale autour de l'innovation*

Dans cette section, nous présentons le rôle de la coopération transversale dans le processus d'innovation socio-économique. Dans un premier temps, nous mettons en évidence le décloisonnement des activités et des services comme une source d'innovation ambidextre. Puis, dans un second temps, nous détaillons l'organisation de la coopération transversale à la fois comme résultat d'une action d'innovation et comme levier d'intégration de l'ambidextrie au sein du processus d'innovation socio-économique.

4.2.2.3.a Le décloisonnement, source d'action d'exploitation et d'exploration

Tout au long du processus d'innovation socio-économique conduit au sein de l'entreprise D sur la période 2011-2015, nous avons observé un décloisonnement progressif des activités et des services. Il s'agit d'un des leviers de développement des actions d'innovation ambidextre (cf. *supra* 4.2.2.2).

Le cœur de cette mécanique de création d'actions d'innovation est la **coopération entre les différents corps de métiers** qui, par le **décloisonnement**, modifie les processus d'activité existants en augmentant leur **efficience** et leurs **évolutions futures**. En effet, le cloisonnement des activités et des services est source de **dysfonctionnements** (Savall & Zardet, 1987) qui impactent négativement la performance sociale et économique de l'entreprise. Le fonctionnement **en silo** étanches fait ainsi peser des risques à court, moyen et long termes pour l'organisation.

Dans le cas de l'entreprise D, une **action directe sur les interactions** entre les **personnes** et les **services** a été entreprise dès la fin du diagnostic socio-économique (2012). Les acteurs ont **développé des dispositifs de coopération inter-services** et **inter-activités** afin de stimuler **le travail en équipes** multi-métiers et limiter les conflits entre les services.

Le « *décloisonnement* » (Savall & Zardet, 1987) a permis de développer de **nouvelles manières de faire** et également d'**améliorer les pratiques existantes**. Il a consisté à fluidifier les circuits existants dans le cadre d'un processus d'innovation d'**exploitation** afin de se constituer

un creuset fertile à l'éclosion de nouvelles manières de faire, de produire ou de vendre qui constituent des **innovations d'exploration.**

4.2.2.3.b Organisation de la coopération transversale au sein de l'entreprise dans le cadre d'un processus d'innovation socio-économique

Cette coopération a été **organisée, structurée et pilotée** par l'encadrement dans le cadre d'**activités**, d'une part liées au **cœur de métier**, et d'autre part, d'**activités nouvelles** inscrites dans le déploiement stratégique de l'entreprise. En effet, le processus d'innovation socio-économique, par le concours de dispositifs d'innovation collectifs, a facilité la **créativité** des acteurs tout en limitant les effets négatifs que pouvaient apporter le développement de coopérations sauvages. Celles-ci risquent de s'articuler autour d'une logique d'**affinités** qui peuvent s'éloigner des besoins de développement des activités. Dans le cadre de l'entreprise D, le **rapport au client** et la **qualité de service** ont constitué des prétextes à la création d'une dynamique de coopération inter-équipes, puis au sein de la même équipe entre la **technique** (cœur de métier) et le **commercial**. Le développement d'un nouveau produit s'appuyant sur l'identification des compétences existantes et sur une amélioration de la qualité de la prestation, a permis de développer une **coopération transversale** au sein de l'entreprise D

Le développement de la ***coopération transversale**** réduit des dysfonctionnements opérationnels et stratégiques tout en facilitant l'élaboration d'actions d'innovation d'**exploitation** et d'**exploration**.

Cette coopération transversale, comme le cas de l'entreprise D l'illustre, doit se faire de manière progressive et synchronisée afin de stimuler le processus d'innovation socio-économique. En effet, le déploiement des actions stratégiques d'innovation, au sein d'un processus d'innovation socio-économique intègre l'ensemble des corps de métiers de l'organisation dans les actions d'innovation à des degrés variables (cf. *supra* 4.2.2.2.b). Dans un premier temps, des innovations incrémentales sont développées afin de résoudre les dysfonctionnements liés au manque de coopération. C'est ensuite que les activités, produits et compétences sont remises en question afin de mettre en évidence les besoins d'évolution et de création de nouvelles actions.

La **coopération transversale**, comme **facteur de développement d'innovation ambidextre**, constitue à la fois une **méthode de résolution de dysfonctionnements** opérationnels et stratégiques mais également **un incubateur** pour l'expérimentation **d'activités nouvelles** dont les effets se mesurent au fil du temps.

La progressivité du développement de la coopération transversale dans l'entreprise D s'illustre par le cas de la **vente en équipe**. À la fois **résultat d'une action d'innovation** portant sur le décloisonnement de l'entreprise et **moyen** ayant conduit à la création d'un nouveau produit, la vente en équipe est le fait d'intégrer chaque personne d'une équipe au processus de vente. Ce **nouveau** mode de fonctionnement a été élaboré au fil d'expérimentations et au cours d'un **groupe de projet d'innovation socio-économique** en regroupant, au sein du même dispositif, les **parties prenantes intéressées**.

Dans le cadre d'un processus d'innovation socio-économique, les équipes inter métiers sont sources de créativité à la fois dans le cadre de l'innovation d'**exploitation** et d'**exploration**. Néanmoins, cette **créativité décloisonnée** doit être progressive et basée à l'origine sur des problématiques ou des opportunités identifiées. Le développement de la coopération transversale permet de se constituer une **capacité d'innovation** d'exploitation et d'**exploration** de manière progressive.

4.2.2.4 *Le(s) manager(s), chef(s) de projet(s)d'innovation socio-économique*

Tout au long du processus d'innovation socio-économique, le rôle de **manager** est essentiel à la fois dans les phases d'**idéation**, de **mise en œuvre,** de **diffusion** et d'**évaluation** des actions d'innovation socio-économiques (cf. *supra* 4.1.2.3). Dans cette section nous présentons le **manager** comme levier d'intégration de l'ambidextrie au sein du processus d'innovation socio-économique.

L'**activité d'innovation** (cf. *supra* 4.2.2.2.b) est **partagée** dans le cadre du processus d'innovation socio-économique. Ainsi, c'est à l'**encadrement** que revient le rôle d'orchestrer la réalisation d'activités solvables, d'amélioration de l'existant et de développement de nouvelles compétences ou activités. Il s'agit d'un **pivot** entre la direction d'une part et les collaborateurs d'autre part.

Pour piloter les différentes activités dont il est en charge, le manager dispose d'outils opérationnels et stratégiques. Dans le modèle d'innovation socio-économique, le **manager** est en charge d'une mission à la fois d'évolution de l'existant et également de création de nouvelles opportunités. Son rôle est celui de **chef de projet d'action d'innovation socio-économique**.

L'ensemble des outils de management déployés au cours du processus d'innovation socio-économique (cf. *supra* 4.2.2.2.a) lui permet de **piloter** les ressources engagées par l'entreprise dans le cadre de l'action d'innovation. La **grille de compétences** recense à la fois les compétences actuelles employées dans le cadre des actions de ***gestion-sécurité**** mais également les opérations et compétences associées à la ***gestion-développement**. Ce

panorama synoptique de son équipe lui permet d'orchestrer la répartition des différentes actions d'innovation au sein de l'équipe tout en s'assurant de la faisabilité.

Le contrôle de gestion des activités d'innovation est réalisé par le manager sur la base des réalisations faîtes par les collaborateurs au sein des différentes activités d'innovation sur lesquelles ils sont impliqués. L'articulation des compétences, de la nomenclature des activités de l'entreprise et des temps réalisés permet au manager de piloter économiquement l'activité d'innovation et de personnaliser les actions d'innovations confiées.

Les indicateurs de pilotage des **activités d'exploration** et **d'exploitation** sont regroupés au sein du **tableau de bord de pilotage** du manager sous la notion de **gestion-développement** ou de **création de potentiel.**

Dans le cadre du processus d'innovation socio-économique, le manager-chef de projet veille au développement des **compétences actuelles** et **futures** des membres de son équipe ainsi que de leur **implication** aux différentes activités de **développement stratégique**.

Tout au long de la recherche-intervention socio-économique conduite au sein de l'entreprise D, nous avons observé l'évolution du rôle des managers. En effet, le processus d'innovation socio-économique a pour objectif de développer des **responsables d'activités internes ou externes** en charge à la fois du pilotage de la réalisation des actions mais également de la conduite stratégique et opérationnelle de l'activité d'innovation.

Ce rôle de chef de projet d'action d'innovation socio-économique met en évidence l'innovation en tant qu'activité, avec un budget temps, des personnes et des compétences allouées à l'action d'innovation. Le chef de projet, par ailleurs manager opérationnel gère un **portefeuille de projets** qui incluent des missions de **sécurité** (résultat immédiat solvable) et des missions de **développement** (actions et projets d'innovation).

Le responsable d'activité est donc un véritable levier d'intégration de pratiques de gestion ambidextre de la dialectique court terme / long terme. Il doit sans cesse s'assurer de la création de **résultat immédiat** et de **potentiel** au sein des activités qu'il pilote.

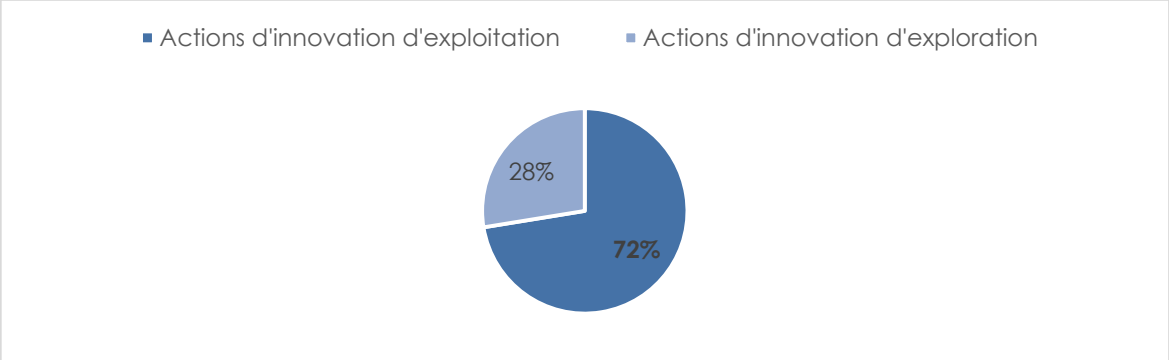
4.2.3 Synthèse économique du processus d'innovation socio-économique ambidextre

Cette sous-partie présente une *synthèse économique et financière* des actions d'innovation socio-économiques conduites sur la période de décembre 2011 à décembre 2015. Dans un premier temps, nous mettons en évidence *le recyclage des coûts cachés* des régulations des dysfonctionnements identifiés lors du diagnostic socio-économique. Puis, dans un second temps, nous présentons l'évolution des composants de la *contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables* de l'entreprise D tout au long de la période 2012 à 2015.

4.2.3.1 Des coûts cachés évalués en 2012 à leur recyclage en valeur ajoutée

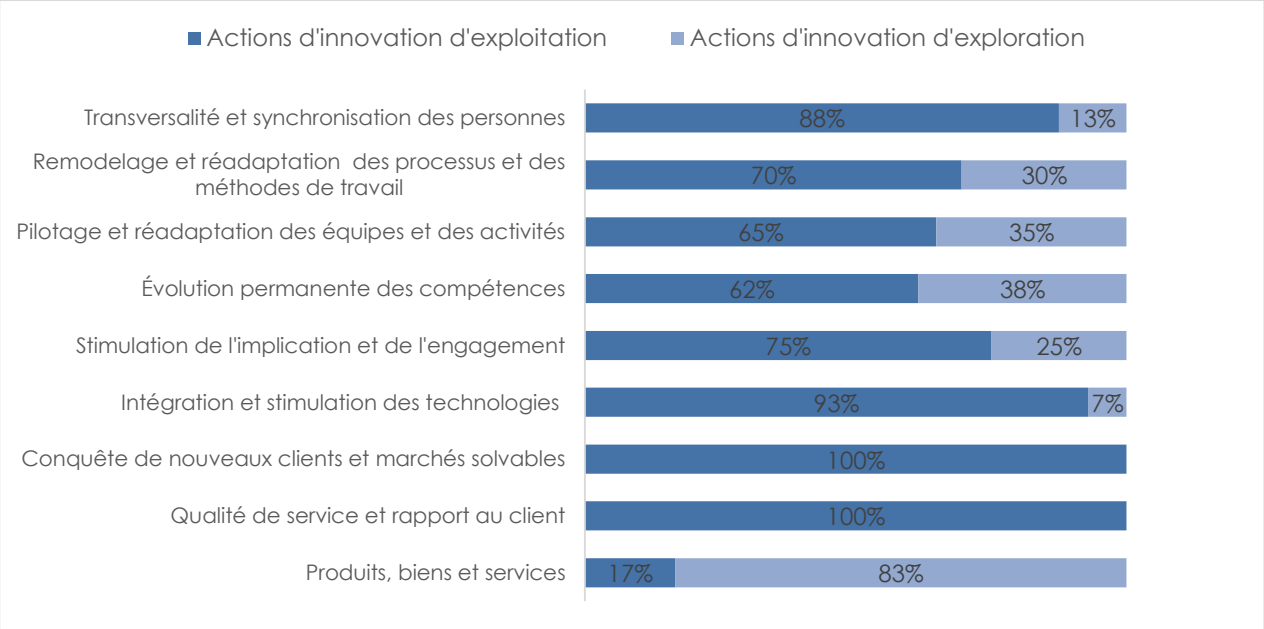
Dans cette sous-section nous présentons les résultats de l'évaluation socio-économique réalisée en 2015 à partir des **coûts cachés** recensés par les acteurs lors du diagnostic socio-économique de 2012. La Figure 126 suivante présente la répartition entre les actions d'innovation d'exploitation et d'exploration réalisées.

Figure 126 Répartition des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration au sein des grilles de coûts-performances cachées (2015)



L'analyse des **grilles de coûts-performances cachés** (cf. Annexe 25) met en évidence une part très importante d'actions d'innovation d'exploitation (**72%**). Cela indique, qu'au cours du processus d'innovation socio-économique, la majorité des actions d'innovation sont de nature **exploitation**. À partir de notre nomenclature des domaines d'action d'innovation socio-économiques, nous avons classé chaque action développée par l'entreprise D au sein des thèmes et sous-thèmes. La figure suivante présente la répartition de chaque thème d'action d'innovation socio-économique en fonction de sa nature, **exploitation ou exploration**.

Figure 127 Répartition des effets sur la performance des actions d'innovation socio-économique évaluées lors de l'évaluation 2015



Nous remarquons qu'à l'exception des domaines **qualité de service et conquête de nouveaux clients,** l'entreprise D a développé des actions d'innovation ambidextres. Ces dernières sont majoritairement orientées **exploitation** sauf pour le domaine **Produits, biens et services.** Sur la période, celui-ci correspond au développement du nouveau produit de l'entreprise D (cf. *supra* 4.1.1.4.a).

Le tableau suivant (cf. *infra* Tableau 21) présente une extraction d'actions d'innovations socio-économiques élaborées par les acteurs au cours du processus d'innovation socio-économique (cf. Annexe 25).

Ce tableau se divise en **trois parties** : les données issues du **diagnostic socio-économique** effectué en 2012, les données issues de l'**évaluation socio-économique** réalisée en 2015 et la **qualification** en fonction du **domaine d'action d'innovation socio-économique** associé à l'orientation **exploitation/exploration.**

Les **dysfonctionnements élémentaires** (cf. **A** Tableau 21) correspondent aux anomalies de fonctionnement ou aux problèmes stratégiques recensés par les acteurs lors du diagnostic en 2012. Ces dysfonctionnements entraînent des **régulations** (cf. **B** Tableau 21) qui engendrent des **coûts cachés** (cf. **D** Tableau 21) en fonction de leur fréquence (cf. **C** Tableau 21).

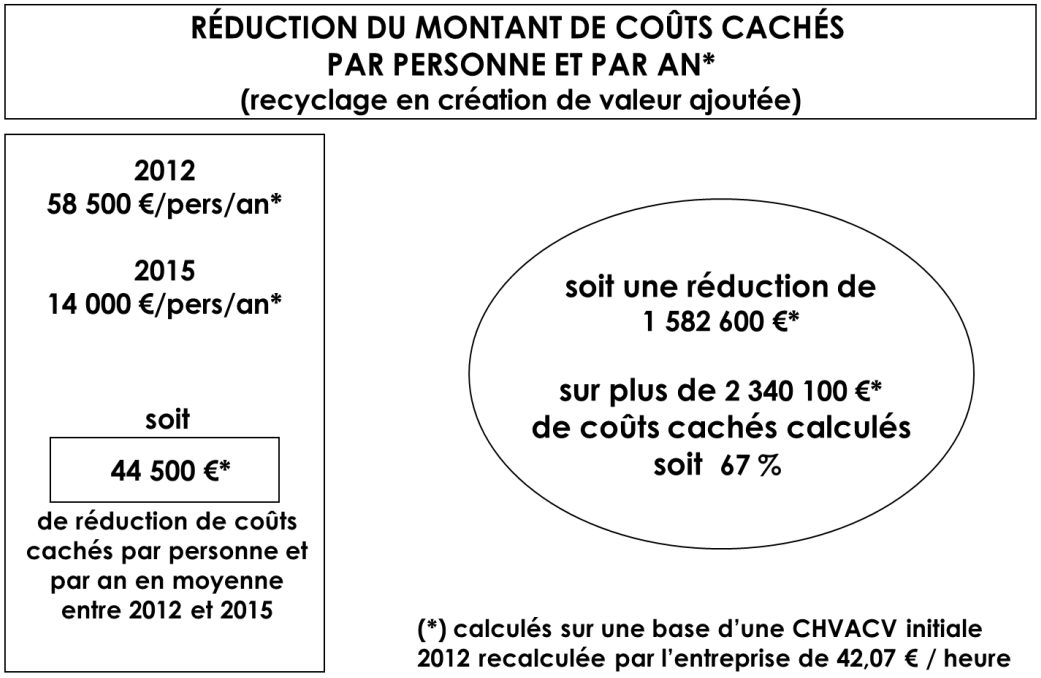
Les mêmes **dysfonctionnements élémentaires** ont été réévalués lors de l'évaluation socio-économique de 2015. La nouvelle **régulation** (cf. **E** Tableau 21) ainsi que la nouvelle **fréquence** (cf. **F** Tableau 21) met en évidence un nouveau montant de **coûts cachés** (cf. **G** Tableau 21). La différence entre ce nouveau montant et celui évalué en 2012 (cf. **D** Tableau 21) donne le niveau de **conversion des coûts cachés en valeur ajoutée** (cf. **H** Tableau 21). Lorsque

ce chiffre apparaît en **négatif,** cela indique que le **coût caché** n'est plus. Il devient alors une **performance**. La colonne suivante (cf. **I** Tableau 21) présente l'**action d'innovation socio-économique** utilisée pour résoudre le **dysfonctionnement élémentaire** (cf. **A** Tableau 21). Cette action d'innovation a été qualifiée en fonction du domaine d'action d'innovation socio-économique (cf. **J** Tableau 21) et en fonction de sa nature **exploitation ou exploitation** (cf. **K** Tableau 21). Le Tableau 21 suivant ne constitue qu'un extrait, la répartition complète est à consulter dans l'**Annexe 25**.

En synthèse, l'analyse des **coûts-performances cachés** en fonction du domaine d'innovation socio-économique et de la nature des actions d'innovation met en évidence le **poids** de l'innovation d'**exploitation** au sein du processus d'innovation socio-économique conduit dans l'entreprise D sur la période 2011-2015.

Ces actions d'innovations socio-économiques ont contribué à l'amélioration de la performance sociale et économique de l'entreprise D En effet, lors de l'évaluation socio-économique conduite en 2015, près de **67 % des coûts cachés** ont été recyclés en valeur ajoutée par des **actions d'innovation socio-économiques**. La figure suivante présente une synthèse globale de l'évaluation financière de l'impact des actions d'innovation socio-économique sur la performance de l'entreprise D en 2015.

Figure 128 Impact des actions d'innovations socio-économiques sur la performance de l'entreprise D (2011-2015)



Source : Extrait de l'effet-miroir Évaluation socio-économique (2015)
Élaboré sur la base d'informations fournies par la Direction Financière de l'entreprise D

La section suivante présente le détail des différents ratios qui ont établi les résultats présentés dans la Figure 128.

Tableau 21 Extrait de l'analyse des grilles de coûts-performances cachées utilisées pour l'évaluation en 2015 (Annexe 25)

	DIAGNOSTIC (2012)				ÉVALUATION (2015)					QUALIFICATION (2016)	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPAI	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉ	MONTANT D'ARRIVÉ	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitatic
CC019	**Moindre rentabilité sur les clients**	Pour 70% de la différence de chiffre d'affaires, les prestations ne sont pas faites et perdues. 158 383 € CA x70% x88,74%	Toute l'année	98 380 €	L'offre produits / services permet de réaliser l'intégralité des prestations vendues	Toute l'année	0 €	- 98 380 €	**Mise en place d'une offre Produits / services**	1	E
CC030	**Tâches mal assumées par certains collaborateurs**	1 responsable consacre 2 heures par jour à relancer, à suivre et à s'assurer auprès de 2 de ses collaborateurs, que les demandes clients soient traitées. 2 pers x1 fois x225 j x2 h x42 €	Tous les jours	37 800 €	1 responsable consacre 3 heures par mois à relancer, à suivre et à s'assurer auprès de 2 de ses collaborateurs, que les demandes clients soient traitées. 2 pers x1 fois x10,39 mois x3 h x42 €	Tous les mois	2 610 €	- 35 190 €	**Création du rôle de référent support responsable du traitement des incidents**	2	X
CC021	**Insuffisance d'actions marketing de notoriétés régionales**	L'absence de refonte et d'actualisation du site web actuel, estimée à 10 000 €, représente une perte de 2 nouveaux clients à 40 000 € / an sur 3 ans. Le temps de réactualisation du site est estimé à 1 semaine pour une personne puis 2 semaines pour une autre personne. Le temps d'obtention d'un nouveau client est estimé à 27 h. 2 clients x1 an x 40 000 € x88,74% - 1 réactualisation site x 10 000 € - (1 pers x 35 h + 1 pers x70 h) x42 € - 2 clients x27 h x42 € 2 clients x2 ans x 40 000 € x88,74% - 2 clients x 27 h x42 € x2 ans = 137 010 €	Sur l'année	63 130 €	Le site Web a été actualisé et génère des leads. On ne peut plus considérer qu'il représente une perte de 2 clients par an.	Sur l'année	0 €	- 63 130 €	**Actualisation du site Web orientée référencement générant des contacts prospects et des leads.**	3	X

4.2.3.2 *La création de valeur de l'entreprise D*

Dans cette section, nous présentons le détail des indicateurs financiers et leur évolution tout au long du processus d'innovation socio-économique conduit dans l'entreprise D sur la période 2011-2015. Nous présentons **un à un** l'évolution de chaque variable du ratio **contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables** (cf. *supra* 1.3.1.2.c). La formule suivante récapitule le mode de calcul de cet indicateur de performance économique durable :

$$\frac{CA - CV}{Nombre\ d'heures\ attendues} = \frac{Chiffre\ d'Affaires - coûts\ variables\ d'activité}{Nombre\ d'heures\ attendues}$$

Les sous-sections suivantes présentes la variation des différents composants de la **contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables** (CHVACV). Lorsque nous relions les différentes phases du processus d'innovation socio-économique avec les indicateurs suivants nous analysons **l'impact sur la performance économique** des phases d'innovation **d'exploitation** et **d'exploration**. Toutes les données présentées et analysées l'ont été à partir de celles récoltées auprès de la Direction Administrative et Financière de l'entreprise D et sont récapitulées dans une Figure synthèse (cf. *infra* Figure 130).

4.2.3.2.a Chiffre d'affaires

D'un niveau initial de 2 780 k€ en 2012, le chiffre d'affaires de l'entreprise D a été en constante augmentation tout au long de la période du processus d'innovation socio-économique.

Si nous analysons la variation de **chiffre d'affaires** par rapport aux différentes phases d'innovation, nous constatons une augmentation de près de 615 k€ dès la fin de l'intervention. De 2013 à 2014, l'entreprise a généré + 20 % de chiffre d'affaires ce qui a permis d'autofinancer la phase d'exploration (cf. *supra* 4.2.1.1.c). De 2014 à 2015, l'augmentation de chiffre d'affaires a été moindre que lors des années précédentes, d'où un recentrage sur une phase d'exploitation.

Nous observons dans le cas de l'entreprise D que le degré d'exploration varie en fonction du niveau des ventes. En effet, lors des périodes de forte croissance du chiffre d'affaires (2013 et 2014) les phases d'innovation d'exploration ont été plus importantes (cf. *supra* 4.2.1.1). Cela peut s'expliquer d'une part, par les ressources allouables à un processus d'exploration qui sont dès lors disponibles, et d'autre part, par une propension des acteurs à maintenir cette augmentation dans la durée.

4.2.3.2.b Charges variables

Les charges variables, dans le cas de l'entreprise D, ne constituent pas la majorité des charges d'exploitation. En effet, la structure de l'entreprise et son mode de création de valeur ne nécessitent pas un haut niveau de charge. D'un montant de 334 k€ en 2012, ces dernières ont augmenté moins vite que le chiffre d'affaires (+ 22.75 % sur l'ensemble de la période).

4.2.3.2.c Valeur Ajoutée sur Coûts Variables

Ce ratio est essentiel dans le calcul de la CHVACV (cf. *supra* Formule de calcul). En effet, il s'agit de la création de valeur générée par l'entreprise sur une année, toutes personnes confondues.

D'un niveau initial de 2 465 k€ en 2012 ce dernier a augmenté d'1 526 000 € sur la période afin de représenter 3 991 k€ en 2015. Soit une augmentation de près de 62% en l'espace de 3 ans.

Au cours de son processus d'innovation socio-économique, toutes phases confondues, l'entreprise D a augmenté la valeur économique qu'elle génère. Il s'agit de la croissance la plus significative de l'ensemble des autres composants de la CHVACV. Cela signifie que **chaque acteur de l'organisation** en 2015, **génère 1,61 fois plus** de **valeur économique** qu'en 2012.

4.2.3.2.d Nombre d'heures attendues

En multipliant l'effectif moyen présent dans l'entreprise, en équivalent temps plein, par le nombre d'heures individuelles attendues par personne sur une année, nous obtenons le nombre d'heures totales attendues par l'entreprise.

Durant la période 2011 à 2015, l'effectif de l'entreprise D a considérablement augmenté. De 37 personnes en 2012, le nombre de collaborateurs est passé à 57 en l'espace de 3 ans. Cela signifie que l'entreprise a recruté de nouvelles personnes tout en augmentant sa valeur ajoutée.

4.2.3.2.e Synthèse : Évolution de la CHVACV

La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de l'entreprise D a augmenté tout au long de la période 2011-2015. Cette augmentation ne s'est pas faite de manière uniforme. En effet, durant la période 2012 à 2014 le niveau de CHVACV a été stabilisé ce qui a coïncidé avec les phases d'innovation ambidextres du processus d'innovation socio-économique.

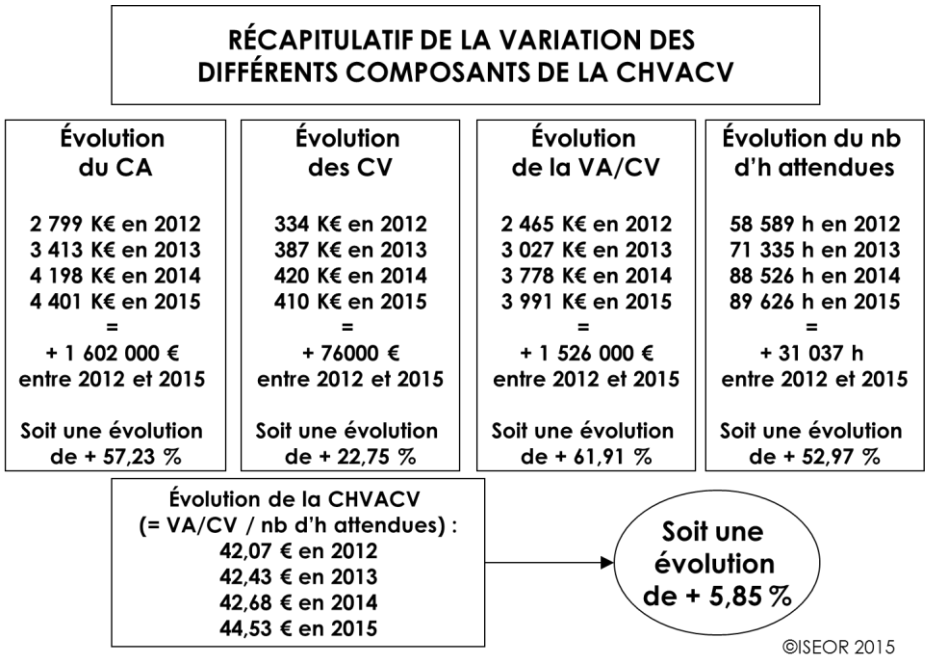
Tout au long du processus d'innovation socio-économique, l'entreprise a généré de la valeur ajoutée supplémentaire pour chaque heure d'activité.

En conclusion, le ratio **contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables** (CHVACV) est un indicateur de performance économique durable (Savall & Zardet, 2014). Il s'agit également d'un indicateur de la santé économique et financière de l'entreprise. Il mêle à

la fois les **ventes** (chiffre d'affaires) et la **production** (valeur ajoutée). Au niveau du pilotage du processus d'innovation socio-économique, cet indicateur permet d'estimer l'impact des actions d'innovations d'exploitation sur le résultat de l'entreprise mais également celui des actions d'innovation d'exploration dans le cadre d'une prévision d'évolution.

Dans le cadre de cette recherche, portant sur le degré d'ambidextrie du processus d'innovation socio-économique, nous n'avons pas approfondi l'analyse détaillée des différents ratios par rapport aux actions d'innovation. Cela constitue **une limite** à notre recherche mais également de **nouvelles perspectives**. En effet, le **ratio *CHVACV**** nous incite à formuler l'hypothèse que l'innovation, et son processus, sont évaluables de manière précise à la fois du point de vue qualitatif mais également sous l'angle de la performance économique durable de l'organisation.

Figure 129 Synthèse de l'évolution des composants de la CHVACV de l'entreprise D sur la période 2011-2015



Source : Extrait de l'effet-miroir Évaluation socio-économique (2015)
Élaboré sur la base d'informations fournies par la Direction Financière de l'entreprise D

4.3 Recommandations managériales pour le développement conjoint des innovations d'exploitation et d'exploration au sein du processus d'innovation socio-économique ambidextre

Ces *29 recommandations managériales* ont été établies à partir de la *recherche-intervention socio-économique longitudinale* et de notre *exploitation approfondie du processus d'innovation socio-économique*.

4.3.1 Stratégie et processus d'innovation socio-économique délibérément ambidextre

Cette sous-partie présente des recommandations managériales relatives au d*éveloppement d'une stratégie et d'un processus d'innovation socio-économique délibérément ambidextre*.

4.3.1.1 *Vers une stratégie délibérée d'innovation ambidextre, le processus-projet d'innovation socio-économique ambidextre*

Dans cette section, nous préconisons des recommandations managériales relatives au développement d'une *stratégie d'innovation socio-économique portant à la fois sur l'exploitation et l'exploration*.

4.3.1.1.a Développer une stratégie d'innovation socio-économique ambidextre

<u>Recommandation managériale n°1</u> La **stratégie d'innovation** d'une organisation doit être **formulée** au **plus haut niveau** de la hiérarchie.

La formulation des **produits-objectifs** du processus-projet d'innovation socio-économique constitue la **première étape** de matérialisation de la stratégie d'innovation. Celle-ci concerne **uniquement la Direction** de l'entreprise. Elle vise à expliciter les objectifs attendus du processus d'innovation socio-économique, sous forme d'un cahier des charges opérationnel, politique et méthodologique (cf. *supra* <u>4.1.2.1.a</u>).

<u>Recommandation managériale n°2</u> *Élaborer un **cahier des charges** précis des **produits-objectifs attendus** du **processus d'innovation socio-économique**.*

Nous avons mis en évidence que cette étape de formulation des **objectifs** est un **facteur essentiel** du développement d'un processus d'innovation socio-économique **ambidextre**. En effet, formuler ces produits-objectifs de **manière écrite** permet de leur donner une existence

formelle et ainsi de **matérialiser** la stratégie d'innovation de l'entreprise inscrite dans un **espace-temps** stratégique (Voyant, 2005 ; Voyant, Roche & Salmeron, 2015).

*Recommandation managériale n°3 Formuler des **produits-objectifs** du processus d'innovation délibérément **ambidextres.***

Nous avons observé que les produits-objectifs du processus d'innovation socio-économique influencent la nature des actions d'innovation développées en donnant une orientation **exploitation** ou **exploration** aux différents dispositifs d'innovation socio-économique. Ainsi, le développement d'un processus d'innovation socio-économique ambidextre dépend du choix des produits-objectifs du projet d'innovation.

4.3.1.1.b Déployer un processus-projet d'innovation socio-économique participatif

*Recommandation managériale n°4 Construire un **processus-projet d'innovation socio-économique** à la fois d'**exploitation** et d'**exploration** des **produits, processus et compétences.***

Nous avons identifié tout au long du processus d'innovation socio-économique qui s'est déroulé dans l'entreprise D de décembre 2011 à décembre 2015 la **construction d'un projet** visant à la fois à **améliorer les compétences, processus et produits** existants et également **à développer** de nouvelles capacités pour le futur de l'organisation. Ce projet s'est décliné au sein d'un processus d'innovation dont la renégociation périodique des produits attendus a permis de l'enraciner dans les pratiques et dans les structures de l'entreprise D

*Recommandation managériale n°5 **Déployer des dispositifs d'innovation** socio-économiques de **manière structurée** afin de **maîtriser la capacité d'innovation interne** à l'entreprise.*

Au cours du processus d'innovation socio-économique, les dispositifs d'innovation employés ont permis de **structurer les actions d'innovation socio-économiques** et de piloter les **étapes de développement des innovations d'exploitation** et **d'exploration** (cf. *supra* 4.2.1.1). Parmi les **dispositifs d'innovation** déployés au sein de l'entreprise D nous avons qualifié **cinq dispositifs génériques** que sont les **effets-miroirs**, les **séances de formation-concertation**, les **groupes de pilotage**, les **audits d'outils** et le **groupe de projet d'innovation socio-économique**. Tout au long du processus d'innovation socio-économique, ces dispositifs ont été ordonnancés, séquencés et articulés afin de répondre au cahier des charges. L'utilisation d'un **outil planning général** et **détaillé** par type de dispositif est fortement recommandée.

Recommandation managériale n°6 Favoriser le ***développement*** *de la* ***coopération transversale*** *au sein de l'entreprise au sein des dispositifs d'innovation socio-économique et de manière généralisée.*

Chaque dispositif d'innovation socio-économique déployé dans le cadre du processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D a stimulé de manière **visible** le développement de la coopération **verticale** (entre un responsable et son collaborateur), **horizontale** (entre différents métiers ou services) et **transversale** (de manière généralisée dans l'entreprise). La coopération est à la fois un **produit d'une action d'innovation** et un **moyen d'en générer de nouvelles** (cf. *supra* 4.2.2.3). Nous avons constaté, dans le cas de l'entreprise D, que cette **coopération transversale organisée** est un des facteurs de développement de l'ambidextrie des actions d'innovation, en particulier par le mécanisme de **décloisonnement** qui s'est opéré et a donné lieu à la création d'une nouvelle catégorie de produit (cf. *supra* 4.2.2.3.a).

4.3.1.2 *Gérer la balance entre l'innovation d'exploitation et d'exploration au sein du processus d'innovation socio-économique*

Dans cette section, nous effectuons des recommandations managériales relatives à la *conduite d'un processus d'innovation socio-économique* équilibrant les actions d'innovation d'exploitation et d'exploration.

4.3.1.2.a Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'existant tout en préparant les mutations ou évolutions futures de l'entreprise ou de son marché

Recommandation managériale n°7 ***Mettre en place*** *un* ***dispositif de veille stratégique*** *sur l'****environnement pertinent*** *de l'entreprise.*

Nous avons constaté que les points de vigilance stratégique sur l'environnement pertinent de l'entreprise constituent à la fois une source d'expression de **dysfonctionnements stratégiques** mais également d'**opportunités de développement** de l'entreprise. En effet, la mise en place d'un **dispositif de veille stratégique** qui synchronise les différentes pratiques réalisées par les acteurs au niveau de la surveillance et/ou de l'anticipation des mouvements des différentes parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires et institutions) alimente le processus d'innovation socio-économique d'actions d'innovation **majoritairement** orientées exploration.

Recommandation managériale n°8 ***Faire s'exprimer et écouter*** *les parties prenantes* ***internes et externes*** *sur les insatisfactions qu'elles constatent par rapport au fonctionnement de l'entreprise.*

Les insatisfactions exprimées par les acteurs internes constituent autant de **dysfonctionnements organisationnels et stratégiques** qui alimentent le processus d'innovation socio-économique. En effet, sensibiliser les **managers** à cette pratique de vigilance sur le fonctionnement permet d'enclencher des solutions immédiates ou des actions d'innovation socio-économiques **d'exploitation** et d'**exploration**. En ce qui concerne les parties prenantes externes, comme les **clients** ou les **fournisseurs,** leur écoute constitue également une source **précieuse** d'actions d'amélioration ou de besoins d'innovation.

Recommandation managériale n°9 ***Capitaliser les réalisations marquantes*** *et les* ***erreurs commises*** *au cours du processus d'innovation socio-économique*.

Il s'agit de déclencher un **mécanisme** d'**apprentissage organisationnel** structuré autour des pratiques réalisées par l'entreprise. En effet, le processus d'innovation socio-économique se fonde sur une approche **heuristique** et est ainsi soumis à l'effet d'une **courbe d'apprentissage**. Pour être pleinement efficace, les erreurs commises lors des phases d'**idéation**, de **mise en œuvre** ou de **diffusion** constituent une source d'amélioration permanente de la capacité à générer des actions d'innovation de l'entreprise.

4.3.1.2.b Encourager le développement de solutions durables plutôt que la résolution de problèmes

Recommandation managériale n°10 ***Sensibiliser les acteurs*** *aux coûts visibles et* ***cachés*** *des* ***dysfonctionnements*** *ainsi qu'aux* ***performances*** *visibles et* ***cachées*** *que représentent leur* ***recyclage.***

À travers le **processus d'innovation socio-économique**, en particulier la phase de **diagnostic socio-économique**, et l'utilisation de **balances économiques** (cf. Annexe 03), il s'agit de développer la **sensibilité** et l'**appétence** de l'ensemble des acteurs vis-à-vis du **potentiel d'innovation que représente les dysfonctionnements** et les **coûts cachés** qui leurs sont associés. L'objectif visé est de **développer des réflexes de quantification** des régulations des problèmes ainsi que la **création d'une dynamique collective** de résolution de dysfonctionnements (ou problèmes).

Recommandation managériale n°11 Faire la ***différence*** *entre* ***des besoins d'amélioration locale****, mobilisant peu de ressources et dont les résultats sont rapidement visibles, et les* ***besoins d'actions d'innovation*** *afin de ne pas* ***sur-dimensionner*** *la* ***réponse*** *au* ***problème****.*

Nous avons constaté qu'à l'issue du diagnostic socio-économique conduit dans l'entreprise D, la **moitié des problèmes recensés** par les acteurs **n'appelait pas** une action collective et structurée d'innovation d'exploitation ou d'exploration mais plutôt une **clarification** ou la mise en place d'une **solution individuelle.**

Recommandation managériale n°12 ***Impliquer*** *dans les mêmes dispositifs d'innovation* ***les fonctionnels et les opérationnels*** *afin de* ***favoriser*** *la* ***génération*** *d'innovations* ***incrémentales****,* ***architecturales*** *et* ***radicales****.*

Tout au long du processus d'innovation socio-économique, les acteurs de l'entreprise D ont collaboré au sein des mêmes dispositifs d'innovation afin d'élaborer des solutions et actions d'innovation socio-économique améliorant à la fois le résultat immédiat de l'entreprise (**innovations d'exploitation**) et également la création de potentiel (**innovation d'exploration**). Cette mixité de population a fait émerger de nouvelles problématiques qui ont conduit au développement d'innovations incrémentales, architecturales et radicales.

4.3.1.2.c Stimuler l'innovation d'exploration en sortant du cadre et des sentiers battus

Nous avons observé que le processus d'innovation socio-économique, de manière globale, favorise le développement d'actions d'innovation d'exploitation. Dans cette section, nous présentons quelques pistes pour développer des *actions d'innovations socio-économiques d'exploration*.

Recommandation managériale n°13 ***Inciter les acteurs*** *à sortir du* ***cadre de l'innovation d'exploitation*** *par la* ***stimulation*** *de leur* ***créativité*** *dans les différents* ***dispositifs d'innovation socio-économique****.*

Au sein des dispositifs d'innovation socio-économique (cf. Annexe 19), les managers ne doivent pas hésiter à inciter les collaborateurs à imaginer de nouvelles solutions aux problèmes ou aux opportunités identifiées. Cette stimulation passe par une phase de **créativité ouverte** dans laquelle *l'impertinence* (Godet & Durance, 2011) et l'imagination sont sollicitées afin d'élaborer de nouvelles voies d'exploration. Sans cette stimulation, le risque se situe dans la **propension des acteurs à rester focalisés** sur des problématiques d'**exploitation** qui ne permettent pas d'envisager de nouveaux possibles.

Recommandation managériale n°14 ***Co-développer*** *de* ***nouveaux produits*** *avec les* ***clients*** *et les* ***partenaires*** *dans le but de* ***mutualiser les phases d'exploration***.

L'**ambidextrie de réseau** n'a pas été abordée dans le cadre de cette recherche mais est présente dans la littérature sur les modes de management du processus d'innovation. En effet, compte tenu du cœur de métier et de la structure très orientée client de l'entreprise D, il paraît tout à fait pertinent d'envisager, à travers leurs **produits/services** l'intégration et le co-développement de produits avec leurs clients et partenaires sans qu'un risque de cannibalisation ou de concurrence n'apparaisse.

4.3.1.2.d Tenir compte des ambitions et des contraintes stratégiques de l'entreprise pour dimensionner les actions d'innovation d'exploration

Les processus d'innovation d'exploration n'ont pas *a priori* d'*impératif de rentabilité* ni même de résultat. Pour autant, ils mobilisent des ressources organisationnelles et, en fonction de la situation stratégique de l'organisation, les innovations d'exploration doivent avoir un *impact sur le fonctionnement économique*. Le risque que prend l'entreprise lorsqu'elle s'engage dans un processus d'innovation d'exploration est à terme de perdre du résultat immédiat, nécessaire pourtant au bon fonctionnement du processus. Pour cela, le processus d'innovation socio-économique met en évidence la nécessité d'évaluer les impacts des actions d'innovation à court, moyen et long termes.

Recommandation managériale n°15 ***Évaluer les impacts*** *de l'innovation* ***d'exploration*** *à la fois en termes de* ***gains*** *et de* ***coûts*** *sur le* ***fonctionnement*** *de l'entreprise.*

L'utilisation de la **balance économique** (cf. Annexe 03) dans le cadre de **l'évaluation des coûts visibles et cachés** (cf. Annexe 25) permet d'évaluer les ressources nécessaires à la **mise en place** et les impacts sur le **fonctionnement** de l'innovation d'exploration. Ceci permet de faciliter la prise de décision quant à son implémentation définitive. Cette approche **coûts-performances cachés** apportée par **l'innovation radicale** en question **permet d'avancer** en limitant les **mauvaises surprises** et les **risques d'avortement** des projets engagés.

Recommandation managériale n°16 ***Innover*** *pour la création d'un avantage concurrentiel durable à long terme.*

Le processus d'innovation socio-économique permet de mettre en évidence les impacts sur la performance économique des actions d'innovation qu'elles soient d'**exploitation** ou d'**exploration**. Ainsi, dans une logique de maintien d'une situation compétitive de l'entreprise **viable** à moyen terme, certaines actions d'innovation d'exploration doivent avoir un impératif de **solvabilité**. De cette manière, lors des phases de groupes de projets d'innovation socio-économique certaines actions d'innovation radicales sont amenées à être préférées à d'autres. Il s'agit d'un critère essentiel pour la **survie-développement de l'organisation**.

4.3.2 L'activité d'innovation partagée et les actions d'innovation socio-économiques

Cette sous-partie traite de la *réalisation d'actions d'innovations socio-économiques* au sein d'une *activité Innovation partagée* dans une organisation, en prenant pour appui l'entreprise D.

4.3.2.1 *Intégrer l'activité d'innovation dans les pratiques opérationnelles de l'entreprise*

Dans cette section, nous effectuons des recommandations relatives à *l'intégration de l'activité d'innovation dans les autres activités opérationnelles et stratégiques* de l'organisation.

4.3.2.1.a Vers le développement des compétences managériales de l'encadrement

Recommandation managériale n°17 ***Rendre*** *le* ***manager*** *opérationnel, hiérarchique et fonctionnel* ***pilote et animateur*** *d'un* ***projet d'action d'innovation socio-économique.***

Le modèle d'innovation socio-économique décentralisé et synchronisé met en évidence le rôle moteur de l'encadrement dans le développement et la réalisation des actions d'innovation socio-économique. Pour cela, les managers doivent **dimensionner** c'est-à-dire prendre toute la dimension de leur rôle dans le cadre du processus d'innovation socio-économique. Ce rôle est tenu en parallèle de leurs attributions opérationnelles et stratégiques et concerne toutes les activités internes ou externes dont ils ont la charge.

Recommandation managériale n°18 ***Intégrer des indicateurs*** *relatifs à* ***l'exploitation et à l'exploration*** *dans les outils de management des activités et des hommes.*

Pour l'intégration au quotidien de l'**activité Innovation** dans le cadre du processus d'innovation socio-économique ambidextre, les outils de management utilisés par la Direction et l'encadrement doivent intégrer des informations de pilotage des ressources dédiées à l'innovation et également des potentialités de développement. Parmi les outils proposés, il y a le **plan d'actions stratégiques internes et externes** (cf. *supra* 4.2.2.2.a), les **plans d'actions prioritaires** qui en découlent (cf. *supra* 4.2.2.3.a et b), les **grilles de compétences** (cf. *supra* 4.1.2.3) et un **tableau de bord de pilotage stratégique** (cf. *supra* 4.2.2.2.a). Tous ces outils intègrent *intrinsèquement* la dimension **exploitation** et **exploration**.

4.3.2.1.b Utiliser des méthodes de management décentralisées et synchronisées de l'innovation

Recommandation managériale n°19 ***Adopter*** *la* ***méthode*** *de travail* ***collective*** *du* ***groupe de projet d'innovation socio-économique.***

Le **cœur du fonctionnement ambidextre** du processus d'innovation socio-économique est assuré par le **groupe de projet d'innovation socio-économique** (cf. *supra* 4.1.2.2.f). Divisé en **trois instances** articulées entre elles, ce dispositif permet de développer des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration en impliquant une **grande variété d'acteurs** tout en s'assurant de la **cohérence des actions** avec les **axes stratégiques** de l'organisation.

Recommandation managériale n°20 Décloisonner ***progressivement*** *les équipes de travail de manière* ***structurée.***

Le travail en équipes inter-services apporte de la **créativité** et du **réalisme** dans les actions d'innovation développées mais constitue également une source de ralentissement des projets. C'est pour cette raison que le **décloisonnement** doit être mené de manière progressive et structurée tout au long du processus d'innovation socio-économique.

Recommandation managériale n°21 ***Répartir*** *les activités de* ***développement*** *sur le maximum de* ***personnes*** *afin que tout acteur contribue à la* ***création de potentiel.***

Dans le cadre du processus d'innovation socio-économique, chaque collaborateur contribue à la fois au **résultat immédiat** de l'organisation et à la **création de potentiel**. Les dysfonctionnements organisationnels concernent l'ensemble du périmètre de l'entreprise et chaque collaborateur est en capacité d'apporter une solution. En outre, la **répartition des**

activités de développement sur une seule catégorie de personnes représente un risque non négligeable de perte de vue des impératifs du terrain.

Recommandation managériale n°22 ***Mettre en place*** *un* ***système de pilotage organisationnel*** *des* ***activités d'innovation.***

La mise en place de ce système permet le pilotage du processus d'innovation socio-économique ambidextre. Nous détaillons ce mode de fonctionnement dans le point 4.2.2.2.b. Ce système incorpore des informations qualitatives, quantitatives et financières relatives au pilotage consolidé des ressources dédiées à l'innovation en fonction des activités opérationnelles et stratégiques de l'organisation.

4.3.2.1.c Piloter et évaluer la performance sociale et économique des innovations engagées

Recommandation managériale n°23 ***Piloter*** *la* ***performance*** *des activités de* ***développement*** *via un* ***système de contrôle de gestion.***

Le processus d'innovation socio-économique est un processus qui se nourrit d'informations **qualimétriques**. L'intégration des opérations de développement au sein des activités opérationnelles et stratégiques de l'organisation permet de quantifier l'apport de ces dernières à la performance de l'entreprise. La mise en place d'un système de contrôle de gestion socio-économique relie les opérations, volumes d'heures, aux activités, lignes comptables et budgétaires. Ainsi le pilotage de la performance de l'activité **Innovation** devient possible.

Recommandation managériale n°24 **Utiliser** le ratio **contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables** pour dimensionner le coût des projets d'innovation.

L'indicateur ***CHVACV**** (cf. *supra* 4.2.3.2) met en évidence la création de valeur générée par une **heure d'activité** au sein de l'entreprise, toutes catégories confondues. Il permet de dimensionner un **investissement incorporel** que constituent les temps des acteurs mobilisés dans le cadre d'une action d'innovation, qu'elle soit d'**exploitation** ou d'**exploration.** En effet, le temps des acteurs mobilisés dans un projet d'innovation ne génère pas de **résultat immédiat** mais **de la création de potentiel**.

Recommandation managériale n°25 ***Lister*** *l'ensemble des* ***activités opérationnelles et stratégiques*** *en cours de l'organisation*

Une organisation est composée d'un ensemble hétéroclite d'opérations dont la liste n'est pas toujours faite. Cette recommandation, en apparence simple, constitue une opération **essentielle** au bon développement d'un processus d'innovation socio-économique ambidextre. Le document obtenu est **une nomenclature des activités de l'organisation**. Il s'agit d'un document structurant toutes les **opérations en cours** des acteurs réparties selon des familles que constituent les différents métiers présents dans l'organisation. D'un point de vue de l'innovation, ce document sert à la fois d'outil de pilotage **synoptique** et de qualification des projets d'innovation à caractère **exploitation** ou **exploration**.

Recommandation managériale n°26 ***Réaliser*** *une* ***évaluation périodique*** *des* ***réalisations*** *marquantes du processus d'innovation socio-économique*

Le **processus-projet** d'innovation socio-économique ambidextre est un processus participatif qui nécessite d'entretenir une **dynamique collective** d'innovation. L'approche dysfonctionnelle inhérente à son modèle d'innovation (cf. *supra* 4.1.1) fait peser le risque à moyen long terme d'une **accoutumance aux dysfonctionnements** lorsque ceux-ci sont les **seuls prétextes** à la constitution de **dispositifs d'innovation**. Pour cela, l'évaluation, qui fait partie du processus, est à réaliser de manière périodique : tous les **six mois** dans les équipes et **au moins** une fois par an devant tous les collaborateurs. Ainsi, les actions d'innovations ayant portées leurs fruits ne sont plus à considérer comme actuelles. **L'évaluation des réalisations marquantes** est une méthode d'actualisation du processus d'innovation socio-économique qui permet de faire le tri sur les actions d'innovation en cours et de **communiquer sur la diffusion** des résultats.

4.3.2.2 *Innover de manière permanente dans tous les domaines d'actions d'innovation socio-économique*

Recommandation managériale n°27 ***Utiliser*** *la* ***nomenclature des domaines d'actions d'innovation socio-économiques*** *comme un indicateur de pilotage de la capacité d'innovation de l'organisation ?*

Notre **proposition de nomenclature** des domaines d'actions d'innovation socio-économique (cf. Tableau 24) est un indicateur qualitatif **synoptique** des différents thèmes d'innovation socio-économique réalisables dans le cadre d'un processus d'innovation socio-économique. L'imputation des actions réalisées permet de mettre en évidence les **manques** ou le « **reste-à-faire »** en fonction du domaine concerné. Cet indicateur sert aussi de base à la construction d'un **tableau de bord de pilotage stratégique** des actions d'innovations socio-

économiques. En effet, des indicateurs qualimétriques viennent s'implémenter dans chaque thème pour en faciliter le pilotage opérationnel et stratégique.

Recommandation managériale n°28 ***Réaliser*** *périodiquement un* ***mini-diagnostic socio-économique*** *et un* ***projet d'innovation socio-économique*** *miniaturisé au sein de chaque équipe.*

À partir de la **nomenclature des dysfonctionnements socio-économiques** (cf. Annexe 01), le **manager** fait s'exprimer les membres de son équipe sur les **dysfonctionnements opérationnels et stratégiques** observés au cours du semestre. À partir de ces **dysfonctionnements,** un **mini-projet** d'innovation socio-économique est proposé. Les actions d'innovations d'exploitation et d'exploration sont remontées à l'échelon managériale supérieur qui **valide** le lancement des actions et les ressources allouées. L'utilisation du **plan d'actions prioritaires de l'équipe** est essentielle. Les acteurs sont alors directement impliqués dans les actions d'innovation du semestre.

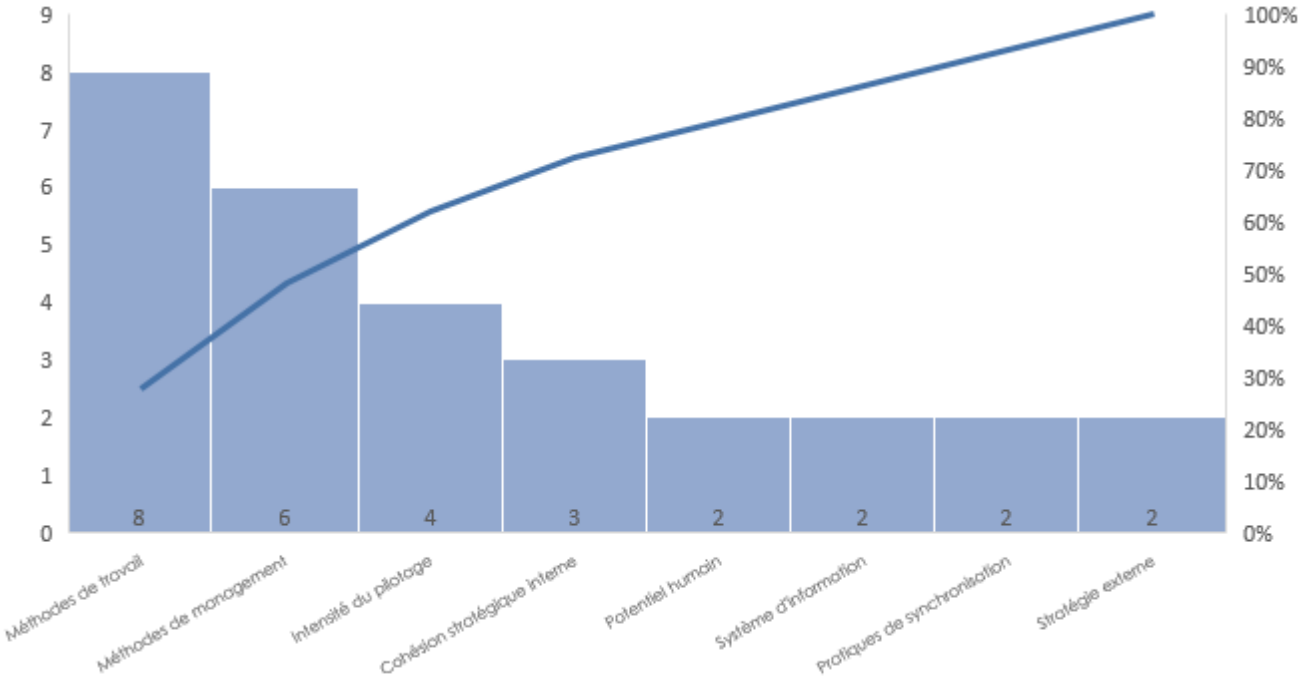
Recommandation managériale n°29 **Utiliser** la **nomenclature des actions d'innovation socio-économiques** pour faire **émerger des actions d'innovation** au cours d'un groupe de projet.

L'une des utilisations possibles de cette grille des thèmes et sous-thèmes d'actions d'innovations socio-économiques l'est comme support d'animation d'une séance de groupe de projet d'innovation socio-économique. En faisant s'exprimer tout à tour les acteurs sur les idées ou suggestions d'innovations, cet outil facilite la **formulation d'actions d'innovation** à envisager. Toutefois, cet outil n'a pas été utilisé dans le cadre de l'entreprise D et nous n'avons pas à l'heure actuelle de retour sur ces effets dans la **stimulation** de la **créativité des acteurs.**

4.3.3 Synthèse des recommandations managériales

À partir de ces **29 recommandations managériales,** nous avons établi un tableau récapitulatif (cf. Tableau 24). Sur ce tableau, nous avons réparti chaque recommandation managériale en fonction du levier d'action sur l'innovation qu'elle mobilise. La Figure 130 suivante met en évidence les leviers majeurs d'action sur l'innovation (cf. *supra* 4.2.1.2) mobilisés par nos recommandations.

Figure 130 Répartition selon la loi de Pareto des recommandations managériales en fonction des leviers d'action, sur l'innovation



Ainsi, **pour favoriser** l'intégration simultanée des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration au sein d'un processus d'innovation socio-économique, il faut agir sur les **méthodes de travail individuelles et collectives (1),** les **méthodes de management (2), l'intensité du pilotage (3)** et la **cohésion interne de l'entreprise (4)**.

Le processus d'innovation socio-économique a tendance à favoriser le développement d'action d'innovation d'exploitation. Pour intégrer progressivement l'exploration, les acteurs doivent agir tout d'abord au niveau de leur **façon de travailler** en **ouvrant les activités opérationnelles** à la **création de potentiel** par une **stimulation de l'encadrement**. Cette dernière doit être **synchronisée** et **pilotée** de manière **structurée** afin de renforcer la **cohésion** et parvenir à générer des **actions d'innovation d'exploration** et ainsi procurer un **avantage concurrentiel durable** à l'organisation.

Conclusion du Chapitre 4

Tout au long de ce chapitre 4 nous avons analysé le *mode de gestion dialectique* de *l'innovation d'exploitation* et d'*exploration* employé dans le *processus d'innovation socio-économique* de l'entreprise D

Dans un *premier temps*, nous avons défini le **cadre du processus-projet d'innovation socio-économique** générant à la fois des innovations d'exploitation et d'exploration. À partir des *dysfonctionnements organisationnels* et *stratégiques* recensés par les acteurs de l'organisation, le **modèle d'innovation socio-économique** animant le processus d'innovation socio-économique, permet le passage de ces *problèmes à des actions d'innovation*. En se fondant sur la *capacité d'innovation individuelle* et *collective* des acteurs, le processus d'innovation socio-économique met en en évidence à la fois des *besoins d'innovation d'exploitation* et *d'exploration* qui visent l'*amélioration du fonctionnement*, l'*augmentation de l'efficacité et de l'efficience opérationnelle* ainsi que d'une plus grande *flexibilité stratégique* de l'organisation. La Figure 131 présente le modèle simplifié d'innovation socio-économique que nous proposons.

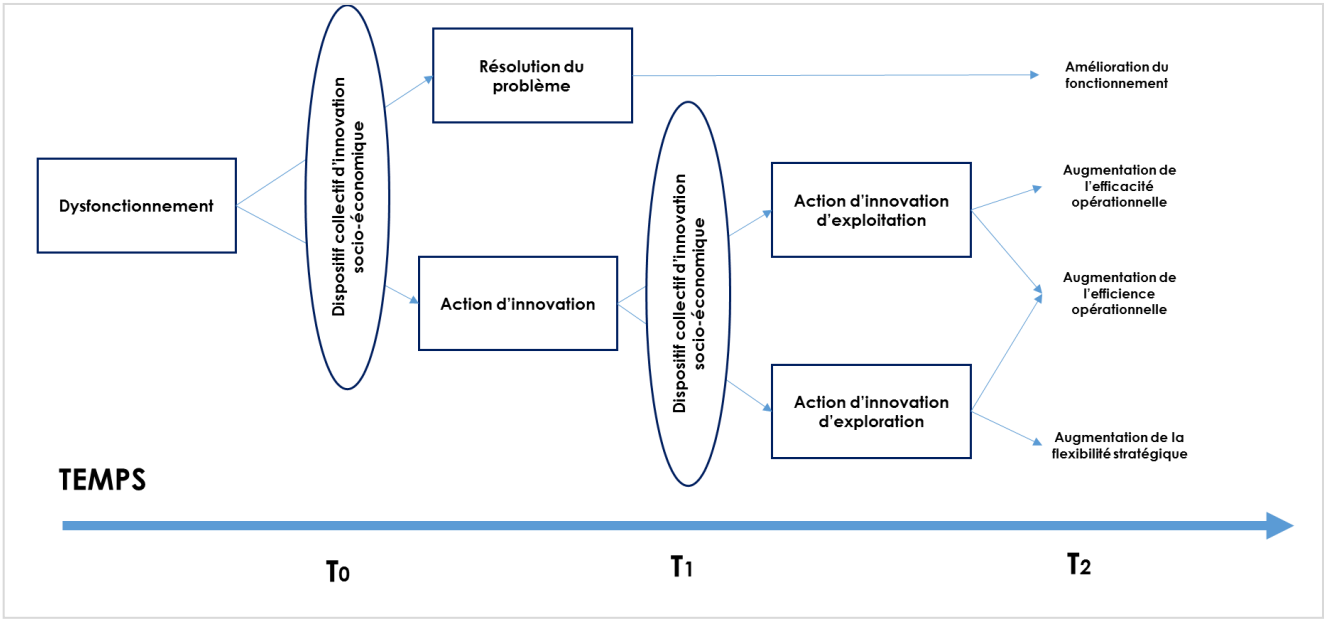


Figure 131 Modèle simplifié d'innovation socio-économique

Nous avons ensuite détaillé le **mode de management stratégique et opérationnel** de ce processus d'innovation socio-économique. Pour cela nous avons analysé le *cahier des charges* stratégique et opérationnel du projet d'innovation socio-économique s'appuyant sur la formulation des *produits-objectifs* du processus d'innovation. Ces *produits-objectifs,* formulés à la fois au *démarrage* et périodiquement *au cours du processus* d'innovation socio-économique,

permettent d'orienter le *contenu* et l'*orientation* des actions d'innovation socio-économique. Par l'utilisation et le déploiement de **dispositifs génériques** dédiés à l'innovation socio-économique que constituent les effets-miroirs, les séances de formation-concertation, les groupes de pilotage, les audits des outils de management et les groupes de projet d'innovation socio-économique, l'entreprise D s'est construit un *creuset* favorable à l'**ambidextrie contextuelle**. Ces *dispositifs collectifs* d'innovation mettent en évidence le *rôle de l'encadrement* et des *managers* dans l'*idéation,* le *développement*, la *mise en œuvre* et la *diffusion* des actions d'innovation socio-économiques. Au sein de ce **processus-projet collectif et participatif**, les *acteurs sont impliqués,* de toutes catégories et de tous profils, dans le processus d'innovation socio-économique.

Dans un *deuxième temps*, nous avons analysé les **périodes du processus-projet d'innovation socio-économique** qui ont favorisé l'émergence *simultanée* d'innovations d'exploitation et d'exploration au sein de l'entreprise D. Au cours du processus d'innovation socio-économique *différents leviers ont été mobilisés* (cf. 4.2.1.2) pour agir sur la **nature des actions d'innovation**. Ainsi, dans le cadre de l'entreprise D, les *pratiques de gestion ambidextre* de l'innovation ont été *progressives* et *adaptées* aux *dispositifs d'innovation socio-économique* déployés. En effet, nous avons observé que la *dominante du processus d'innovation socio-économique* est l'*innovation d'exploitation* et que *l'innovation d'exploration* est arrivée *progressivement* lors d'une *phase d'ouverture impulsée* par la Direction. S'en est suivie une *période de cohabitation* entre *l'exploitation* et *l'exploration* qui s'est *stabilisée progressivement vers l'exploitation*.

Nous avons ensuite analysé les différents *facteurs* qui conduisent au **développement simultané des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration** au cours du processus d'innovation socio-économique. Une *stratégie délibérée et formalisée* d'innovation ambidextre a permis de *déployer des dispositifs d'innovation socio-économiques*. Les *managers*, en *intégrant* les *actions d'innovation* socio-économiques dans leurs pratiques *opérationnelles*, ont déployé le *partage concerté et piloté* de *l'activité d'innovation*. À travers le *développement de la coopération transversale* autour des axes stratégiques de l'innovation, le *décloisonnement des équipes et des activités* a été amorcé ce qui a généré une *source d'actions d'innovation d'exploitation et d'exploration*. Cette coopération transversale a été *structurée autour d'un système d'outils partagés et articulés* s'appuyant sur les *managers* qui se positionnent en *chefs de projets d'actions d'innovation*. Tous *ces facteurs organisationnels et structurels* ont renforcé la *capacité de gestion dialectique* des court et long termes à la fois au niveaux *individuel* (l'acteur dans son équipe), *semi-collectif* (l'équipe) et *collectif* (l'ensemble de l'organisation). Cette *capacité de gestion ambidextre* des *actions*, de *l'activité*, du *processus* et de la *stratégie d'innovation* permet à l'entreprise *d'améliorer son fonctionnement*, son *efficacité* et *efficience opérationnelle* et également sa *flexibilité stratégique* à long terme.

C'est pour *identifier les impacts des actions d'innovations* générées au cours du processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D que nous avons présenté une **synthèse économique et financière de la performance** de l'entreprise D au cours de la période 2011-2015. Ainsi, nous avons analysé les variations de *la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables* positives tout au long de la période. Cette analyse met en évidence que les *phases d'exploration* sont reliées avec des *ralentissements de la progression du chiffre d'affaires* et de la *valeur ajoutée sur coûts variables*. Cela nous indique un *effet modulateur à la baisse* du *résultat immédiat* (court terme) *d'une démarche d'exploration* pouvant constituer *un frein au développement* des actions d'innovation *architecturales* ou *radicales*.

Tout au long de cette analyse détaillée du fonctionnement ambidextre du processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D, nous avons pu constater une **balance largement favorable à l'innovation d'exploitation** et donc *défavorable au processus d'exploration.* En effet, le processus-projet génère à la fois des innovations incrémentales, architecturales et radicales mais, à terme, nous observons une dynamique de *recentrage* vers l'exploitation des produits, processus et compétences existantes. Ceci constitue un *risque* à long terme pour l'entreprise. Pour cette raison, nous avons formulé des recommandations managériales favorisant le *développement conjoint* des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration au cours du processus d'innovation socio-économique. Ces recommandations portent sur *quatre domaines* : la *stratégie d'innovation*, le *processus d'innovation*, l'*activité d'innovation* et les *actions d'innovation*.

Pour favoriser le développement conjoint et simultané des innovations d'exploitation et d'exploration, l'entreprise doit tendre vers l'élaboration d'une stratégie d'innovation *délibérément ambidextre* (cf. *infra* Figure 132). La direction doit privilégier le *déploiement* d'un processus-projet d'innovation socio-économique participatif plutôt que des dispositifs isolés. Ce processus-projet collectif et connecté aux axes stratégiques de l'entreprise aura pour objectif à la fois d'élaborer des actions d'innovation et également de **gérer l'équilibre entre l'exploitation et l'exploration** par le pilotage de la *capacité d'innovation* de l'organisation. Le processus-projet ainsi déployé aura pour prérogatives d'améliorer la performance de l'existant tout en préparant l'entreprise à des *mutations et évolutions futures*. Il devra également *favoriser* le développement de solutions *durables* plutôt que la *résolution de problèmes à court terme*. En ce qui concerne l'élaboration de *nouvelles actions*, la Direction et l'encadrement auront pour enjeu de *stimuler la créativité* des acteurs en les incitant à sortir du cadre de l'exploitation tout en tenant compte des *ambitions et contraintes stratégiques* de l'entreprise. Cette stimulation *duale, sortir du cadre* sans pour autant l'éclater représente un enjeu *capital* pour la *survie-développement de l'entreprise.*

Pour cela nous préconisons une **activité d'innovation décentralisée et synchronisée** dans l'ensemble des activités de l'entreprise. Cette intégration de l'activité innovation dans les pratiques des acteurs de l'entreprise passe par la *montée en compétences managériales de*

l'encadrement, en particulier sur la conduite de projets d'action d'innovation ambidextres et également par la mise en place simultanée de *méthodes et outils de management* de l'activité opérationnelle et du développement. Ce **renforcement du rôle des managers** a pour objectif d'intégrer l'activité innovation dans le cadre des systèmes existants de pilotage et de contrôle de gestion socio-économique pour en évaluer la performance. Le manager, chef de projet d'action d'innovation, pourra ainsi *rendre visible* les activités liées à l'innovation et en stimuler de nouvelles dans une logique *concertée et synchronisée*. L'*action d'innovation* ainsi déployée jusqu'au niveau du personnel donne à l'entreprise une capacité de transformation permanente qui lui fait acquérir un avantage concurrentiel durable. La figure suivante présente une *synthèse du déploiement de nos recommandations managériales*.

Figure 132 De la stratégie à l'action d'innovation, synoptique du déploiement des recommandations managériales

Conclusion de la partie 2

Cette *seconde partie* a pour objet de présenter les résultats de notre exploitation des matériaux terrain et notre analyse de ces derniers en fonction des hypothèses formulées dans l'introduction (cf. *supra* 0.2.3.). Au fil des *chapitres 3 et 4*, nous avons testé nos hypothèses afin de déterminer la nature ambidextre du *processus d'innovation socio-économique*. Pour cela, nous avons décomposé l'ensemble des caractéristiques identifiées au cours de la *première partie* dans le but d'analyser *étape par étape* les *composantes ambidextres* du processus d'innovation socio-économique.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à ce qui fait la particularité du processus d'innovation socio-économique par rapport aux autres méthodes de management de l'innovation : le *diagnostic socio-économique des dysfonctionnements*. Au sein de l'entreprise D, ce diagnostic initial a été un révélateur des *dysfonctionnements organisationnels et stratégiques.* À partir des problèmes recensés par les acteurs nous avons mis en évidence qu'une partie de ces derniers ne relevaient pas du champ de l'innovation (cf. *Sous-hypothèse 1 Supra 0.2.3*). Seulement la moitié de ces problèmes constituent des *besoins d'action d'innovation*. Nous avons appliqué ce filtre aux effets-miroirs construits en 2013 (cf. *supra* 3.1.1.4) et en 2015 (cf. *supra* 3.1.1.2). Les besoins et résultats d'actions d'innovation ainsi obtenus nous ont permis d'identifier de manière exhaustive l'ensemble des domaines d'amélioration de l'entreprise D.

L'étude des actions d'innovation socio-économiques réalisées par l'entreprise D au cours de la période 2011-2015 nous a permis d'identifier une *variété* de domaines d'innovation (cf. *supra* 3.2.1). Ainsi, les innovations développées par les acteurs de l'entreprise D dans le cadre du processus d'innovation socio-économique ont touché l'ensemble des domaines classiques de l'innovation, avec une prépondérance des *innovations organisationnelles*. L'étude par leviers d'actions sur les innovations met en évidence que la *stratégie*, les *pratiques de synchronisation* et la *cohésion* ont été déterminantes dans la réalisation des actions d'innovation (cf. *supra* 3.2.2.3.d). Ces leviers d'actions ont provoqué des *actions délibérées de changement* dans les domaines d'innovation socio-économique (cf. 3.2.3.2). Les domaines les plus représentés sont la *transversalité*, les *processus et méthodes de travail* ainsi que les *pratiques de pilotage des activités et des hommes* (cf. *supra* 3.2.3.3).

Une fois cette classification *homogène* des domaines d'actions d'innovation socio-économiques réalisée, nous avons analysé la *nature des actions d'innovation*. Tout au long de la période 2011-2015, le processus d'innovation socio-économique a permis de *générer des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration* (cf. *Sous-hypothèse 2 Supra 0.2.3*). Les résultats de l'analyse effectuée dans le cadre de l'entreprise D met en lumière une *prédominance* des innovations d'exploitation ce qui valide à ce stade notre hypothèse. Nous avons identifié les différents dispositifs employés par l'entreprise D pour manager son processus

d'innovation. La plupart de ces dispositifs d'innovation socio-économiques sont orientés innovation d'exploitation (cf. *supra* 3.3.2.1.e). L'étude détaillée de ces dispositifs d'innovation met en lumière des *caractéristiques de management contextuel* de l'ambidextrie. Nous avons également identifié *quelques dispositifs relevant du caractère structurel de l'ambidextrie* (cf. 3.3.2.2.a*)* mais à ce stade *aucun dispositif* s'apparentant à une forme d'*ambidextrie de réseau* (cf. *Sous-hypothèse 3 Supra 0.2.3*).

Après avoir *validé notre hypothèse centrale*, nous avons dans un second temps analysé plus *en profondeur* le fonctionnement ambidextre du processus d'innovation. Pour cela nous avons décrit le mode de fonctionnement du *modèle d'innovation socio-économique* qui transforme les dysfonctionnements organisationnels et stratégiques en action d'innovation. Ce modèle s'inscrit dans un *processus-projet d'innovation socio-économique* qui démarre de la matérialisation d'un projet stratégique d'innovation endogène pour aboutir à *l'amélioration du fonctionnement,* de la *performance opérationnelle* et de la *flexibilité stratégique de l'entreprise*. Ce *processus-projet* mobilise les acteurs à la fois dans l'*idéation*, le *développement*, la *mise en œuvre* et la *diffusion* de solutions d'amélioration face à des dysfonctionnements identifiés. Ce processus-projet est constitué de *dispositifs collectifs d'innovation socio-économiques* pilotés par les *managers* afin de mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour de l'action délibérée de transformation de l'entreprise.

Cette *mobilisation de l'ensemble des catégories d'acteurs* autour des *items* de l'innovation à la fois d'exploitation et d'exploration permet une intégration progressive de pratiques de gestion ambidextres des actions d'innovation. En effet, par l'utilisation d'outils managériaux associés à la *coopération transversale* des acteurs dans le cadre d'un dispositif d'innovation articulé à la stratégie de l'entreprise, la nature des innovations développées est à la fois proche des impératifs de résultat immédiat et de création de potentiel. Parmi ces *facteurs de développement* d'une *ambidextrie contextuelle*, le *manager* hiérarchique ou fonctionnel, en charge de projets d'action d'innovation socio-économique est inscrit dans un système décentralisé et synchronisé de l'activité d'innovation. La *gestion dialectique de l'exploitation* (résultat immédiat à court terme) et de l'*exploration* (résultats immédiats à long terme) est effectué au *plus proche du terrain dans des équipes inter-métiers*. Ainsi, la diffusion des innovations est améliorée et les contraintes opérationnelles sont atténuées, ce qui laisse entrevoir une meilleure performance économique. Nous avons analysé les phases d'exploitation et d'exploration par rapport aux performances économiques enregistrées par l'entreprise D sur la période 2011-2015 pour nous rendre compte de l'impact de ce mode de gestion de l'innovation. Nous avons alors constaté que dans toutes les phases, l'entreprise a enregistré une croissance de ces indicateurs de santé financière. En effet, la performance économique durable mesurée par le ratio *contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables* a augmenté de manière permanente tout au long du processus d'innovation socio-économique. Cette *augmentation n'a pas été linéaire* et varie en fonction de l'orientation majeure du

processus d'innovation socio-économique entre exploitation et exploration. Ainsi, nous en déduisons une *relation positive directe* sur la performance économique (cf. *sous-hypothèse 4 Supra 0.2.3)* mais cette hypothèse ne se valide pas totalement compte tenu de notre *degré d'analyse*. L'étude *globale des impacts économiques* du processus d'innovation socio-économique sur la performance de l'entreprise D (cf. *supra* 4.2.3.1) met en évidence un recyclage des *coûts cachés des dysfonctionnements en valeur ajoutée* sur l'ensemble de la période à hauteur de *67%*. Ce résultat, évalué en collaboration avec la Direction Financière valide l'hypothèse selon laquelle les *coûts cachés* représentent une réserve de ressources économiques et financières pour l'action d'innovation.

Toute l'analyse *déployée* au cours de cette partie nous fait aboutir au constat que *l'innovation d'exploration est moins stimulée que celle d'exploitation*. Cette situation provoque un *risque à moyen long terme* pour l'entreprise car celle-ci aura tendance à privilégier les *actions de résultat immédiat* aux dépens de la *création de potentiel de résultats futurs*.

Pour cela, nous avons élaboré *quelques recommandations managériales* à destination des organisations *désireuses de conduire de manière simultanée* des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration au sein d'un processus d'innovation socio-économique. Ces dernières devront faire le *choix d'une stratégie d'innovation délibérément ambidextre* et *proactive* se fondant sur le déploiement d'un *processus-projet* collaboratif et participatif. Ce *projet d'entreprise* aura pour objectif de générer des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration tout en veillant à équilibrer la balance entre les deux natures d'innovation en *fonction des ambitions et des contraintes stratégiques* de l'entreprise.

Ce *processus-projet d'innovation socio-économique* constitue une *manifestation* de la *capacité d'innovation* d'une entreprise. Nous incitons les entreprises à *intégrer l'activité innovation dans les pratiques opérationnelles* afin d'inclure le *maximum de personnes* aux activités de développement. Cette *décentralisation-synchronisée* de l'innovation permettra à l'entreprise *d'innover de manière permanente* dans tous les domaines d'actions d'innovation (*innovation intégrale*) tout en maintenant sa *compétitivité à court terme et en développant son avantage concurrentiel durable*. De cette manière, la capacité de conciliation des objectifs de court et de long termes se fera aux niveaux individuels, semi-collectifs et collectifs.

Conclusion Générale

Synthèse générale de la recherche

Cette partie présente une synthèse générale de la recherche qui a été conduite dans le cadre d'une recherche-intervention socio-économique au sein d'une entreprise de services numériques (ESN) sur une période de cinq ans. Dans un premier temps, nous rappelons le fil conducteur général de la recherche puis une synthèse de chacune des deux parties.

Fil conducteur général de la recherche

Ce travail de recherche avait pour objectif d'apporter une réponse à la question suivante ***: le processus d'innovation socio-économique favorise-t-il l'émergence simultanée d'actions d'innovation d'exploitation et d'exploration ?*** C'est pour cette raison que nous nous sommes intéressé à la **nature des innovations générées** par les acteurs et à la **gestion dialectique des phases d'exploitation et d'exploration** au cours d'un **processus d'innovation socio-économique**.

Nous avons identifié **deux grandes étapes de démonstration**. La première a consisté à **qualifier** le processus d'innovation socio-économique conduit dans l'entreprise D en fonction de la littérature en management de l'innovation. En partant des actions d'innovation générées au sein du processus d'innovation de l'entreprise D, nous avons identifié les dispositifs d'innovation dans lesquels elles ont été développées. Ces dispositifs d'innovation socio-économiques ont été répertoriés afin de mettre en évidence les étapes du pilotage du processus d'innovation socio-économique. À travers ce premier axe, nous avons mis en place un protocole de qualification des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration, qui nous a permis de définir la nature du processus d'innovation socio-économique.

La seconde a consisté à qualifier cette fois-ci le mode de gestion dialectique des phases d'exploitation et d'exploration déployées au cours de ce processus. En effet, à partir de l'analyse des outils de management employés par les acteurs au cours du processus d'innovation socio-économique et de celle de l'articulation des dispositifs d'innovation socio-économiques dans le temps, nous avons déterminé les modes de gestion ambidextre de l'action d'innovation tout au long de la recherche-intervention socio-économique longitudinale. Ce **fil conducteur général** (cf. Figure 133) a structuré la construction de la thèse en deux parties.

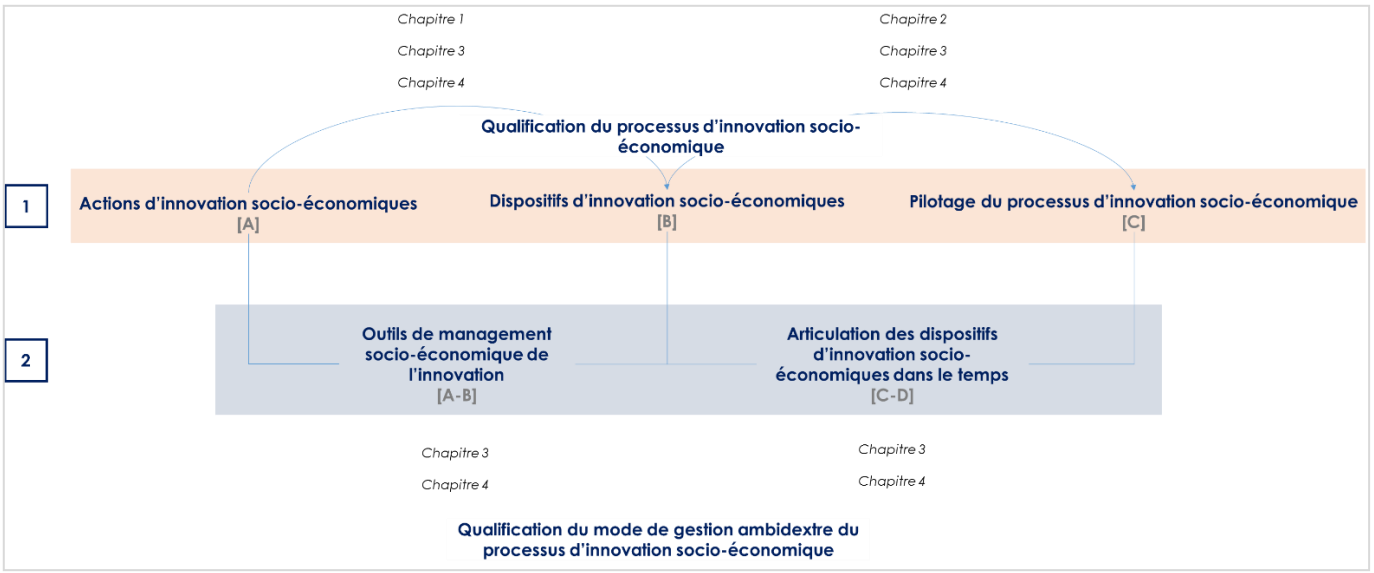


Figure 133 Fil conducteur simplifié de la recherche

Synthèse de la première partie

La **première partie** a eu pour objet de définir le concept de processus d'innovation socio-économique ambidextre. Notre premier chapitre a consisté à positionner le processus d'innovation au cœur de la gestion ambidextre des phases d'exploration et d'exploitation d'une organisation et de présenter les caractéristiques du processus d'innovation socio-économique.

Au sein du **Chapitre 1**, nous avons défini l'innovation d'exploitation et d'exploration au sein d'un processus organisationnel, dont la finalité est le développement d'un avantage concurrentiel à court, moyen et long termes par la génération d'actions d'innovation. Nous avons ensuite mis en évidence les caractéristiques des stratégies d'innovation. Ces dernières mettent l'accent sur la notion d'*avantage compétitif durable* comme facteur de survie-développement de l'organisation au cœur d'un environnement complexe et évolutif. Pour arriver à cette situation, il est nécessaire de mener une *stratégie combinant l'exploitation* de l'existant *et l'exploration* de nouvelles opportunités. La revue de la littérature sur cette poursuite simultanée d'impératifs contradictoires a mis en lumière l'existence d'un dilemme organisationnel entre exploitation et exploration, qui s'applique de manière très concrète au processus d'innovation. L'une des manières de gérer cette dialectique est la mise en place d'une organisation ambidextre. Nous avons ainsi défini les grandes caractéristiques de l'*ambidextrie organisationnelle* appliquée au processus d'innovation. En parallèle de la qualification des caractéristiques des processus d'innovation ambidextres, nous avons défini le cadre du processus d'innovation socio-économique. En partant de la théorie des ressources et des compétences, nous avons décrit la stratégie d'innovation fondée sur le potentiel humain et sa capacité de recyclage des coûts-performances cachés. Nous avons ensuite positionné le

projet d'innovation socio-économique au cœur de la dynamique de métamorphose de l'organisation, par la mise en place d'un processus d'innovation s'appuyant sur le recyclage des coûts cachés en valeur ajoutée.

Dans le **Chapitre 2**, nous avons présenté le cadre méthodologique de la recherche qui a consisté en une *recherche-intervention longitudinale* conduite au sein d'une entreprise de services numériques sur une période de 5 ans. Dans un premier temps, nous avons présenté les caractéristiques et le positionnement épistémologique de la recherche-intervention socio-économique. Puis, nous avons décrit les étapes de déploiement de la recherche-intervention effectuée au sein de l'entreprise D sur la période 2011-2015. Enfin, nous avons détaillé notre méthodologie de collecte et d'exploitation des données issues du terrain. Celle-ci a consisté à extraire des données qualitatives, quantitatives et financières tout au long du processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D. Ces données nous ont servi à établir une nomenclature composite de l'ensemble des besoins et résultats d'actions d'innovation exprimés par les acteurs sur la période 2011-2015. Nous avons par la suite effectué une analyse de contenu des phrases-témoins en deux temps, afin d'établir une typologie des leviers d'actions sur l'innovation, puis une nomenclature des domaines d'actions d'innovation socio-économique réalisés au sein de l'entreprise D. À partir de ce classement thématique, nous avons déterminé, en fonction des critères identifiés au cours de la revue de littérature, le caractère ambidextre du processus d'innovation socio-économique conduit au sein de l'entreprise D.

Synthèse de la seconde partie

La **seconde partie** nous a permis à la fois de qualifier la **nature** du processus d'innovation socio-économique conduit dans l'entreprise D et le **mode de gestion** des phases d'exploitation et d'exploration au sein de l'innovation.

Le **Chapitre 3** a défini le *caractère ambidextre* du processus d'innovation socio-économique conduit au sein de l'entreprise D sur la période 2011-2015. À travers les résultats de l'étude qualitative des dysfonctionnements et des améliorations recensées par les acteurs, nous avons mis en évidence les besoins et résultats d'action d'innovations socio-économiques. Nous avons classé ces données relatives à l'innovation par domaines génériques d'innovation identifiés au sein de la littérature. Nous en avons extrait des leviers d'actions sur l'innovation qui nous ont permis d'établir une *nomenclature des différents domaines d'actions d'innovation socio-économiques.* Ce résultat de notre recherche nous a servi de base pour la qualification du caractère ambidextre du processus d'innovation socio-économique. En effet, nous avons identifié l'émergence à la fois d'actions d'innovation d'exploitation et d'exploration. Pour autant, nous avons constaté une *prédominance des innovations d'exploitation* générées tout au long du processus. L'analyse détaillée des **dispositifs d'innovation socio-économique** déployés par l'entreprise D au cours la période confirme cela. Nous avons ensuite analysé le contenu et le mode de management des phases d'exploitation et d'exploration à travers les

dispositifs et les outils employés par les acteurs au sein du processus d'innovation socio-économique. Cette étude approfondie a fait apparaître *une alternance entre exploitation et exploration* au cours des **quatre** grandes phases de la recherche-intervention. Ainsi, nous avons validé notre hypothèse centrale.

Une fois le caractère ambidextre du processus d'innovation socio-économique établi, nous avons abordé dans le **Chapitre 4** une analyse plus détaillée du mode de gestion des phases d'exploitation et d'exploration. Dans un premier temps, nous avons décrit le **modèle d'innovation socio-économique** ainsi que le mode de management stratégique et opérationnel du processus d'innovation socio-économique. Cela nous a permis d'identifier les leviers et les facteurs qui contribuent à l'intégration simultanée des innovations d'exploitation et d'exploration au sein des différents dispositifs. Nous avons alors approfondi le concept de **processus-projet** qui met en évidence la contribution collective des acteurs de l'entreprise D au processus d'innovation socio-économique et le *rôle du manager* dans le pilotage ambidextre des actions d'innovation. À l'issue de cette analyse détaillée des modes de management de l'innovation au sein de l'entreprise D, nous avons effectué une analyse économique et financière des impacts du processus d'innovation socio-économique sur la performance économique de l'entreprise au cours de la période 2011-2015. La dernière partie du chapitre 4 a consisté à effectuer des recommandations managériales pour favoriser l'intégration simultanée des actions d'innovations d'exploration et d'exploitation. Elles consistent à mettre en place une stratégie et un processus d'innovation socio-économique délibérément ambidextres, articulés à un partage de l'activité d'innovation, piloté et animé par l'encadrement.

Validation des hypothèses

Cette partie présente une synthèse de la validation des hypothèses et sous-hypothèses de la recherche. Dans un premier temps, nous présentons l'état de validation général des sous-hypothèses annoncées dans l'introduction (cf. *supra 0.2.3*). Puis, dans un second temps, nous présentons la validation de l'hypothèse centrale.

Validation des sous-hypothèses de la recherche

Cette thèse de doctorat avait pour objectif de qualifier le processus d'innovation socio-économique par rapport à la littérature existante sur le management des processus d'innovation ambidextre. Ainsi, nous avons résumé les sous-hypothèses de la recherche au sein du tableau suivant.

Tableau 22 Validation des sous-hypothèses de la recherche

	Sous-hypothèses de la recherche	**Validation**
Sous-hypothèse 1	Les **dysfonctionnements** et les **coûts cachés** qui leur sont associés se convertissent en **performance sociale** et **économique,** soit par une **action locale sur le dysfonctionnement** pour le résoudre, soit, lorsque que le périmètre mobilise plus de ressources, par une **action d'innovation**.	■
Sous-hypothèse 2	Les **actions d'innovation générées** lors du processus d'innovation socio-économique sont de deux natures : **exploitation et exploration**. Ces actions d'innovation sont majoritairement des actions d'exploitation	■
Sous-hypothèse 3	Les **dispositifs de création et de mise en œuvre des actions d'innovation** au sein d'un processus d'innovation socio-économique alternent entre des **phases structurelles**, **contextuelles** et de **réseau**	◪
Sous-hypothèse 4	Cette **alternance entre les différentes phases d'ambidextrie** a une **action directe positive** sur la **performance globale** de l'organisation	■
Sous-hypothèse 5	Les **coûts performances cachés** sont une **réserve de performance globale** mobilisable par l'organisation	◪

Ce tableau présente l'état de validation de nos sous-hypothèses au cours de la recherche-intervention socio-économique longitudinale qui s'est déroulée dans l'entreprise au cours de la période décembre 2011 – décembre 2015. Sur **cinq sous-hypothèses** testées, trois ont été validées.

Validation de l'hypothèse centrale

Tout au long du processus d'innovation socio-économique, l'entreprise D a structuré son processus d'innovation basé sur la **capacité des acteurs** à générer des actions d'innovation. L'imputation par domaines d'action d'innovation socio-économique a mis en évidence à la fois des *actions d'innovation d'exploitation* et des *actions d'innovation d'exploration*. Ainsi, le processus d'innovation socio-économique fondé sur la mobilisation des acteurs autour de la transformation permanente de l'entreprise a permis de générer à la fois des innovations d'exploitation et des innovations d'exploration.

Selon la littérature en management des processus d'innovation, **le processus d'innovation socio-économique est un processus d'innovation ambidextre.**

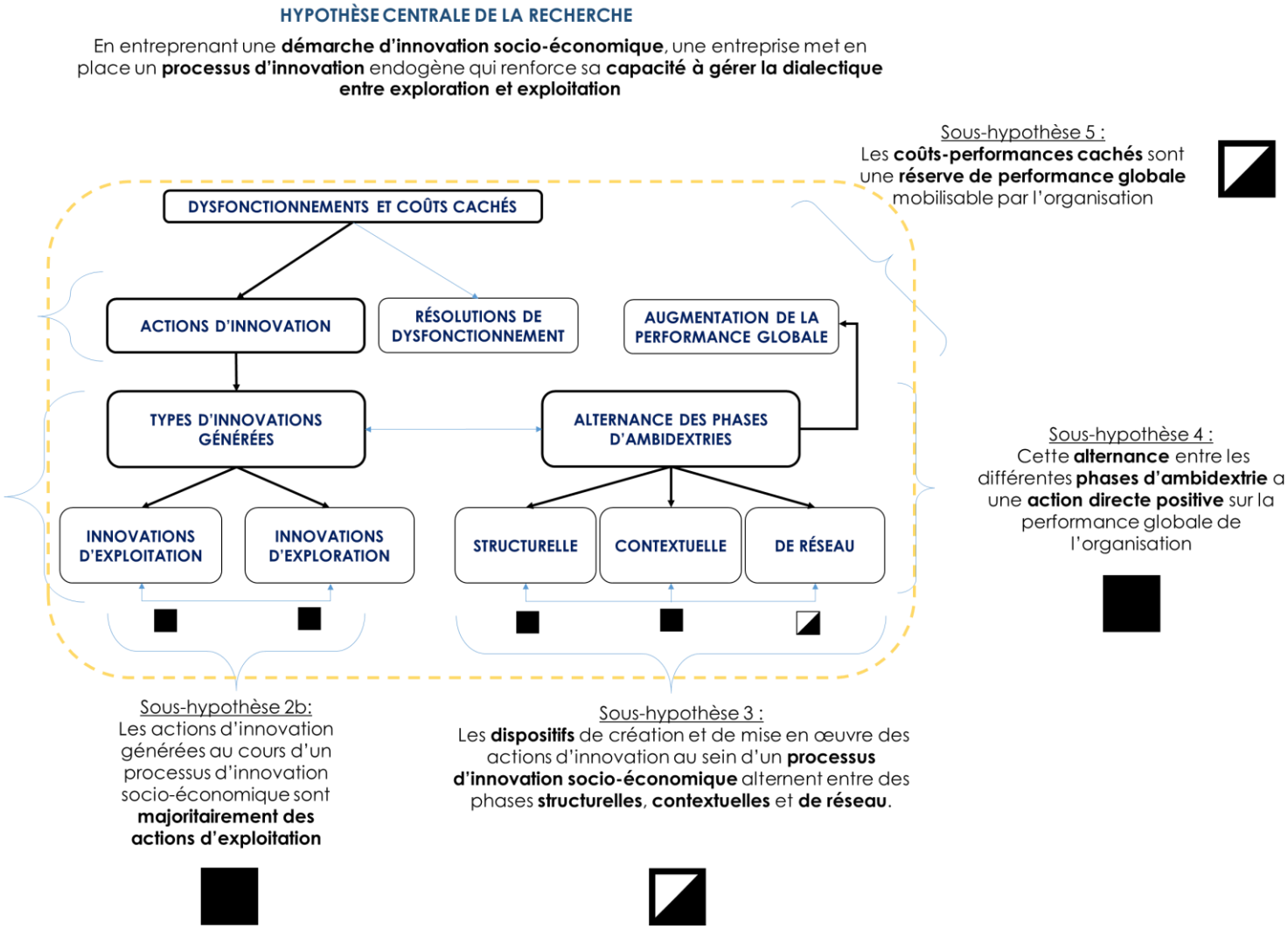
Les **dispositifs d'innovation socio-économique** analysés ont mis en évidence une forme d'ambidextrie **contextuelle**. En effet, l'entreprise D n'a pas structuré son processus d'innovation autour de **deux entités** distinctes dédiées l'une à l'innovation d'exploitation et l'autre à l'innovation d'exploration. L'absence de service Recherche & Développement, ou même de service Innovation, au sein de l'entreprise D met en lumière une forme organisationnelle *ad hoc* autour des missions d'innovation. Enfin, l'entreprise D au cours de son processus d'innovation socio-économique a favorisé le développement d'une **coopération transversale** de toutes les catégories d'acteurs au cours des activités liées à l'innovation. Ce travail en équipes multi disciplinaires (commercial, technique, administratif) a permis à la fois l'émergence d'actions d'innovation d'exploitation et d'exploration.

À partir de ces résultats, nous concluons que le processus d'innovation socio-économique déployé dans l'entreprise D au cours de la période 2011-2015 a une forme **contextuelle**.

Nous **validons ainsi** l'hypothèse centrale selon laquelle *en entreprenant une **démarche d'innovation socio-économique**, une entreprise met en place un **processus d'innovation** endogène qui renforce sa **capacité à gérer la dialectique entre exploration et exploitation.***

La figure suivante est une synthèse graphique de nos hypothèses et de leur validation. Elle a été élaborée à partir de la Figure 56 (cf. p. 185) et met en évidence l'articulation entre les hypothèses qui ont conduit à la validation de l'hypothèse centrale.

Figure 134 Validation générale des hypothèses de la recherche



Contributions de la recherche

Au sein de cette partie nous mettons en évidence les principales *contributions théoriques* et *managériales* de cette recherche effectuée auprès d'une ESN dans le cadre de cette recherche-intervention socio-économique longitudinale.

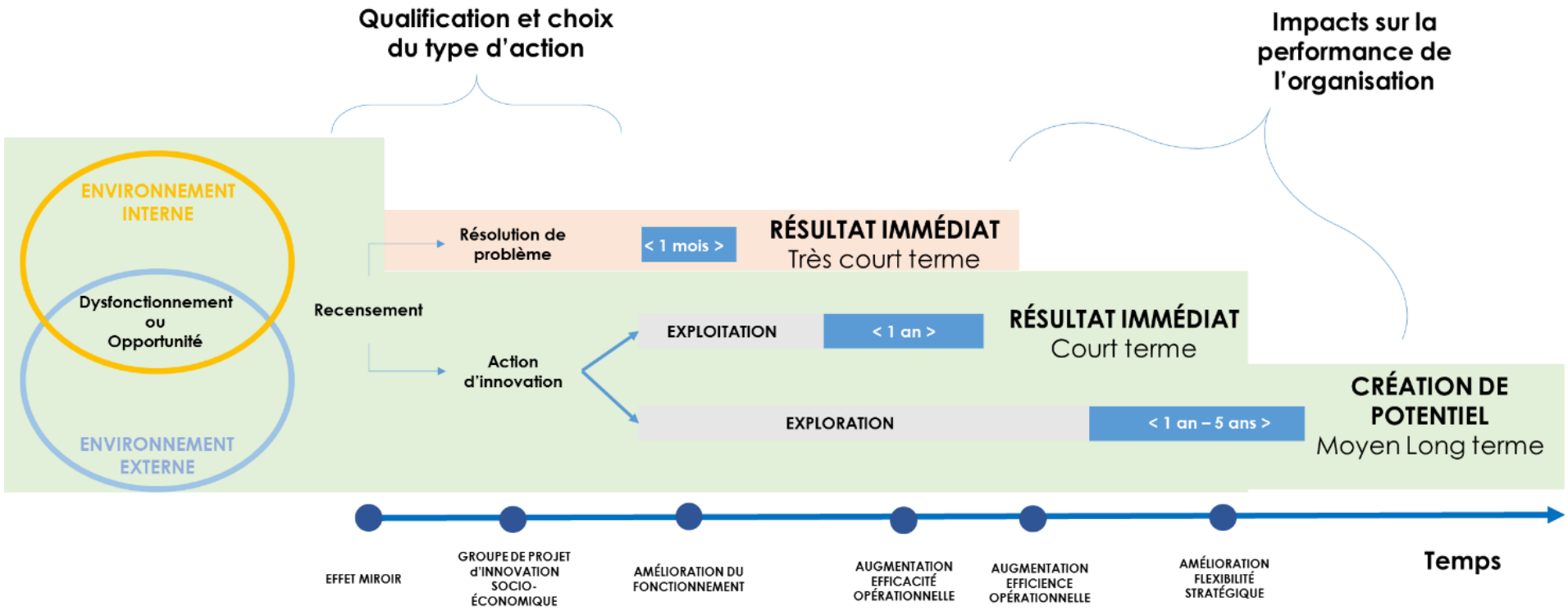
Contribution au concept de processus d'innovation socio-économique

La **principale contribution théorique** de notre recherche porte sur la détermination du **caractère ambidextre** du **processus d'innovation socio-économique**. En effet, le processus d'innovation socio-économique (Savall & Zardet, 1987) en tant que **méthode de management de l'innovation** n'a pas été étudié jusqu'à présent sous l'angle de la **nature des innovations générées.** Nous avons ainsi constaté que les **actions d'innovation générées** lors du processus d'innovation socio-économique sont de deux natures : **exploitation et exploration**. Toutefois, ce co-développement d'actions de deux natures différentes n'est pas équilibré et tend plutôt à l'élaboration d'*actions d'innovation d'exploitation*.

Notre recherche met également en évidence une **réelle distinction** entre **l'action d'amélioration locale** (résolution de problème) et **l'action d'innovation socio-économique** qui mobilise un ensemble de ressources corporelles et incorporelles pilotées dans le cadre d'une action collective. Cette distinction, appliquée au cadre de la théorie socio-économique des organisations, contribue à la proposition d'un **modèle d'innovation socio-économique** (cf. *supra* 4.1.1) à la fois **descriptif** et **explicatif** de la **génération des actions d'innovations d'exploitation et d'exploration** au cours du processus d'innovation socio-économique**.**

La figure suivante présente notre **proposition** de modèle de **processus-projet d'innovation socio-économique ambidextre**.

Figure 135 Synthèse graphique du processus-projet d'innovation socio-économique ambidextre



Contribution au concept d'innovation intégrale

Notre recherche portant également sur la **qualification des actions socio-économiques**. Nous identifions une **seconde** contribution théorique en prolongement des travaux entrepris par Savall et Zardet en 1995 sur l'**innovation intégrale**. En effet, notre proposition de **nomenclature des domaines d'actions d'innovation socio-économique** élaborée à partir des **domaines d'actions délibérées de changement** (Savall & Zardet, 2014) permet une clarification de ces domaines en y incorporant les **méthodes de travail** et **les pratiques liées à la transversalité**. *Le tableau suivant présente notre proposition de nomenclature des domaines d'action d'innovation socio-économique.*

Tableau 23 Proposition de nomenclature des domaines d'action d'innovation socio-économique

Élaboré & partir de Savall & Zardet (2014)

THÈMES		SOUS-THÈMES	
1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client
		102	Degré d'évolution des produits
2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client
		202	Processus de vente
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients
		302	Veille informationnelle
		303	Veille concurrentielle
		304	Visibilité externe de l'organisation
4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction
		402	Système d'information
		403	Veille technologique
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie
		502	Implication
		503	Innovation sociale
		504	Reconnaissance
		505	Responsabilisation
6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration
		602	Gestion des connaissances vivantes
		603	Pépinière managériale
		604	Polyvalence
		605	Recrutement
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision
		702	Balance RI/CP
		703	Gestion de la charge d'activité
		704	Indicateurs de pilotage
		705	Management de proximité
		706	Mode de management
		707	Réalisation des actions stratégiques
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps
		802	Gestion-sécurité
		803	Gestion-développement
		804	Instrumentation stratégique
		805	Méthode de management de la stratégie
		806	Méthodes de travail
		807	Portefeuille d'activités
		808	Souplesse opérationnelle
9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes
		902	Considération
		903	Coopération transversale
		904	Degré de coopération dans les activités
		905	Dispositifs 3C
		906	Relations clients-fournisseurs internes

Contributions au management des processus d'innovation ambidextres

Ce travail de recherche apporte une **dimension économique** au **management de l'innovation.** En effet, tout au long de la thèse et plus particulièrement lors de la synthèse économique du processus d'innovation socio-économique (cf. *supra* 4.2.3.1), nous mettons en lumière le rôle des **coûts-performances cachés** (Savall & Zardet, 1987) comme **indicateur** et comme **réserve de performance globale** mobilisable par l'organisation au cours d'un projet d'innovation socio-économique. En effet, l'intégration de la dialectique **court terme / long terme** dans l'ensemble des étapes et séquences du processus d'innovation socio-économique a un impact sur le pilotage de la **performance économique durable** de l'entreprise.

Au niveau de la stratégie d'innovation, notre recherche met en lumière la relation entre la stratégie d'innovation socio-économique et les axes stratégiques généraux de l'entreprise. En effet, c'est à travers la formulation des **produits-objectifs** que la Direction de l'entreprise D a élaboré **un cahier des charges** du **processus d'innovation** délibérément ambidextre, c'est-à-dire intégrant à la fois des **dispositifs d'innovation d'exploitation et d'exploration**.

Au niveau du processus d'innovation, les résultats obtenus par l'entreprise D sur la génération simultanée d'actions d'innovation d'exploitation et d'exploration mettent en évidence l'intérêt de la mise en place d'un *processus participatif structuré et piloté*, dans la gestion dialectique des phases d'exploration et d'exploitation de l'innovation. En stimulant la **coopération transversale** autour des enjeux et du développement des actions d'innovation, notre recherche met en lumière la contribution de la **diversité** à l'**idéation**, au **développement, à la mise en œuvre** et à la **diffusion** de l'innovation dans l'organisation.

Les outils employés à la fois pour le ***design****, le ***pilotage****, la mise en œuvre et la ***diffusion**** des actions d'innovation au cours du processus d'innovation socio-économique déployé par l'entreprise D mettent en évidence la possibilité d'une **décentralisation synchronisée** de l'activité d'innovation. En effet, à travers le **renforcement du rôle de manager,** l'intégration des activités de développement au sein des activités opérationnelles de l'entreprise permet un déploiement général et une implication de l'ensemble des acteurs dans la **transformation durable** de l'entreprise.

Nous présentons dans le tableau 24 suivant une **synthèse des recommandations managériales** à destination des organisations qui souhaitent développer un **processus-projet d'innovation socio-économique ambidextre.** Il met en lumière la principale **contribution managériale** de ce travail de recherche qui porte sur l'identification du rôle clé **des méthodes de travail** opérationnelles et stratégiques employées dans le cadre du processus d'innovation socio-économique. Ce **levier** d'intégration simultanée de l'exploitation et de l'exploration au sein des activités d'innovation est un des **facteurs clés** du développement de l'ambidextrie contextuelle du processus d'innovation socio-économique.

Tableau 24 Synthèse générale des recommandations managériales à destination des organisations

THÈMES	SOUS-THÈMES	IDÉE-FORCES	RECOMMANDATIONS (cf. *supra* 4.3)
Stratégie et **processus d'innovation socio-économique** délibérément ambidextres	**STRATÉGIE D'INNOVATION**	Développer une stratégie d'innovation socio-économique ambidextre	Recommandations managériales **01 à 03** Levier mobilisé: *- Méthodes de management*
	PROCESSUS D'INNOVATION	Déployer un processus-projet d'innovation socio-économique participatif	Recommandations managériales **04 à 06** *- Cohésion stratégique interne* *- Pratiques de synchronisation* *- Méthodes de travail*
		Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'existant tout en préparant les mutations ou évolutions futures de l'entreprise ou de son marché	Recommandations managériales **07 à 09** Leviers mobilisés: *- Stratégie externe* *- Potentiel Humain* *- Méthodes de travail*
		Encourager le développement de solutions durables plutôt que la résolution de problèmes	Recommandations managériales **10 à 12** Leviers mobilisés: *- Méthodes de travail* *- Cohésion stratégique interne*
		Stimuler l'innovation d'exploration en sortant du cadre et des sentiers battus	Recommandations managériales **13 à 14** Leviers mobilisés: *- Cohésion stratégique interne* *- Stratégie externe*
		Tenir compte des ambitions et des contraintes stratégiques de l'entreprise pour dimensionner les actions d'innovation d'exploration	Recommandations managériales **15 à 16** Leviers mobilisés: *- Intensité du pilotage* *- Méthodes de management*
Activité d'innovation partagée et **actions d'innovation** socio-économique	**ACTIVITÉ D'INNOVATION**	Développer les compétences managériales de l'encadrement	Recommandations managériales **17 à 18** Leviers mobilisés : *- Méthodes de management* *- Méthodes de travail*
		Utiliser des méthodes de management décentralisées-synchronisées de l'innovation	Recommandations managériale **19 à 22** Leviers mobilisés: *- Méthodes de travail* *- Pratiques de synchronisation* *- Potentiel Humain* *- Système d'information*
		Piloter et évaluer la performance sociale et économique des innovations engagées	Recommandations managériales **23 à 26** Leviers mobilisés : *- Intensité du pilotage* *- Système d'information* *- Méthodes de management*
	ACTION D'INNOVATION	Innover de manière permanente dans tous les domaines d'actions d'innovation socio-économique	Recommandations managériales **27 à 29** Leviers mobilisés : *- Méthodes de travail* *- Intensité du Pilotage*

Limites et perspectives

Limites

Ce travail de recherche conduit au sein d'une entreprise de services numériques (entreprise D) sur une période de quatre ans (2011-2015) comporte un certain nombre de limites tant au niveau des résultats obtenus et de leur caractère contingent, ainsi qu'au niveau de la méthodologie de collecte et d'exploitation des matériaux du terrain de recherche.

Deux des sous-hypothèses de recherche (sous-hypothèses 3 et 5) n'ont été que partiellement validées. La première portant sur l'**alternance de l'ambidextrie structurelle, contextuelle et de réseau** s'est avérée incomplète. En effet, notre étude approfondie des modes de gestion de l'ambidextrie au sein du processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D a mis en évidence **une forme contextuelle** largement dominante, quelques dispositifs structurels mais **aucun** dispositif d'innovation en réseau. En cela, l'étude complète de l'alternance entre les formes d'ambidextrie mobilisées ne met pas en évidence la **pluralité des modes d'ambidextrie.** Cela constitue une limite à notre recherche.

La seconde sous-hypothèse porte sur la qualification des **coûts-performance cachés** comme **réserve de performance** mobilisable par l'organisation dans le cadre d'une action d'innovation. Cette sous-hypothèse n'est que partiellement validée par l'étude synthétique des coûts-performances cachés, qui a été effectuée uniquement par comparaison entre un état **T** dysfonctionnel et un état **T+1** non dysfonctionnel. Les étapes intermédiaires du passage du **dysfonctionnement** à la **création de valeur ajoutée** n'ont pas été approfondies sous l'angle **quantitatif et financier**. Ainsi, nous ne pouvons **tracer** les liens entre les coûts cachés d'une régulation de dysfonctionnement et chaque action d'innovation socio-économique tout au long du processus d'innovation socio-économique conduit par l'entreprise D.

Parmi les autres limites de ce travail de recherche, nous avons fait le **choix méthodologique** d'utiliser l'**expression des acteurs** comme témoins des dysfonctionnements et des améliorations recensés dans l'entreprise D. Ce choix méthodologique, même s'il apporte des avantages certains en termes d'évaluation de la **diffusion des actions d'innovation,** n'est pas exhaustif car il ne tient pas compte de l'ensemble des actions d'innovations *réalisées mais non exprimées ou non perçues*. Ainsi notre proposition de nomenclature des domaines d'action d'innovation socio-économiques élaborée à partir de ce travail de recherche nécessite d'être enrichie par les innovations réalisées *non communiquées ou non considérées comme marquantes*.

D'un point de **vue épistémologique,** nous reconnaissons la limite du choix d'une **étude de cas unique** sur la généralisation à la fois des résultats et des contributions théoriques et managériales de la recherche. Néanmoins, ce cas est à considérer comme le **début d'une série** et s'inscrit ainsi dans une logique exploratoire. La recherche-intervention socio-économique longitudinale effectuée au sein de l'entreprise D nous a permis d'élaborer un **protocole de recherche** qui a vocation à être réemployé sur d'autres cas de déploiement de processus d'innovation socio-économique.

Perspectives

Notre travail de recherche, qui a porté sur la **qualification** du caractère **ambidextre** du **processus d'innovation socio-économique** conduit au sein de l'entreprise D, nous a permis d'étudier de manière approfondie les **leviers et les facteurs** de l'intégration simultanée des **actions d'innovation d'exploitation et d'exploration,** dans le cadre de cette **méthode de management** de l'innovation.

Les résultats obtenus ouvrent ainsi des perspectives de recherche approfondie sur le mode de **gestion dialectique des phases d'exploitation et d'exploration** au sein d'autres organisations ayant déployé un processus d'innovation socio-économique. Ces études de cas ultérieures pourraient s'appuyer sur la **méthodologie employée** dans le cadre de ce travail de recherche, afin de qualifier le **degré d'ambidextrie** du processus d'innovation socio-économique conduit dans d'autres secteurs d'activités ou encore d'autres types d'organisation.

Parmi les contributions de notre travail de recherche à l'innovation intégrale (Savall & Zardet, 1995, 2014), la **nomenclature des domaines d'actions d'innovation socio-économique** que nous proposons pourrait être utilisée comme un outil de recensement des actions d'innovations engagées ou restant à engager dans le cadre d'un processus d'innovation socio-économique. Cette nomenclature serait enrichie de manière incrémentale, soit par de nouveaux types d'actions soit par une répartition différente des domaines. Cette perspective de recherche s'inscrit dans le champ du management de l'innovation, plus précisément dans celui du management des **activités d'innovation** (cf. **1** *infra* Figure 136).

L'étude **exploratoire** des impacts des actions d'innovation socio-économiques sur la performance à court, moyen et long termes ouvre comme perspective la mise en place d'un **protocole** d'évaluation de la contribution des **coûts cachés** des régulations de dysfonctionnements au processus d'innovation. Cette perspective nous paraît tout à fait réalisable, compte tenu du niveau de détail des différentes méthodes et procédés employés au cours du processus d'innovation socio-économique pour piloter les résultats immédiats et la création de potentiel.

Ce **lien** entre la **performance économique de l'entreprise** et **le processus d'innovation** constitue un champ à explorer dans le cadre de l'étude comparative des différents processus d'innovation. Dans cette optique, l'une des perspectives à envisager serait l'analyse des modes d'ambidextrie contextuelle, structurelle et de réseau en lien avec la performance des actions d'innovations générées. Par performance, nous entendons ici à la fois **l'activité d'innovation** (qualité des innovations générées, degré de réalisme…) et ses impacts sur niveau de performance économique durable de l'organisation, en particulier sous l'angle de l'avantage concurrentiel à long terme (cf. **2** *infra* Figure 136).

Enfin, nous avons également comme perspectives de recherche futures, l'étude du lien entre l'**innovation intégrale**, les **processus d'innovation ambidextres** et la **performance économique durable** de l'organisation (cf. **3** *infra* Figure 136). Nos travaux de recherches envisagés auraient pour objectif de contribuer à l'analyse de la **performance sociale et économique des processus d'innovation fondés sur les ressources internes de l'organisation.**

Figure 136 Synthèse de nos perspectives de recherche

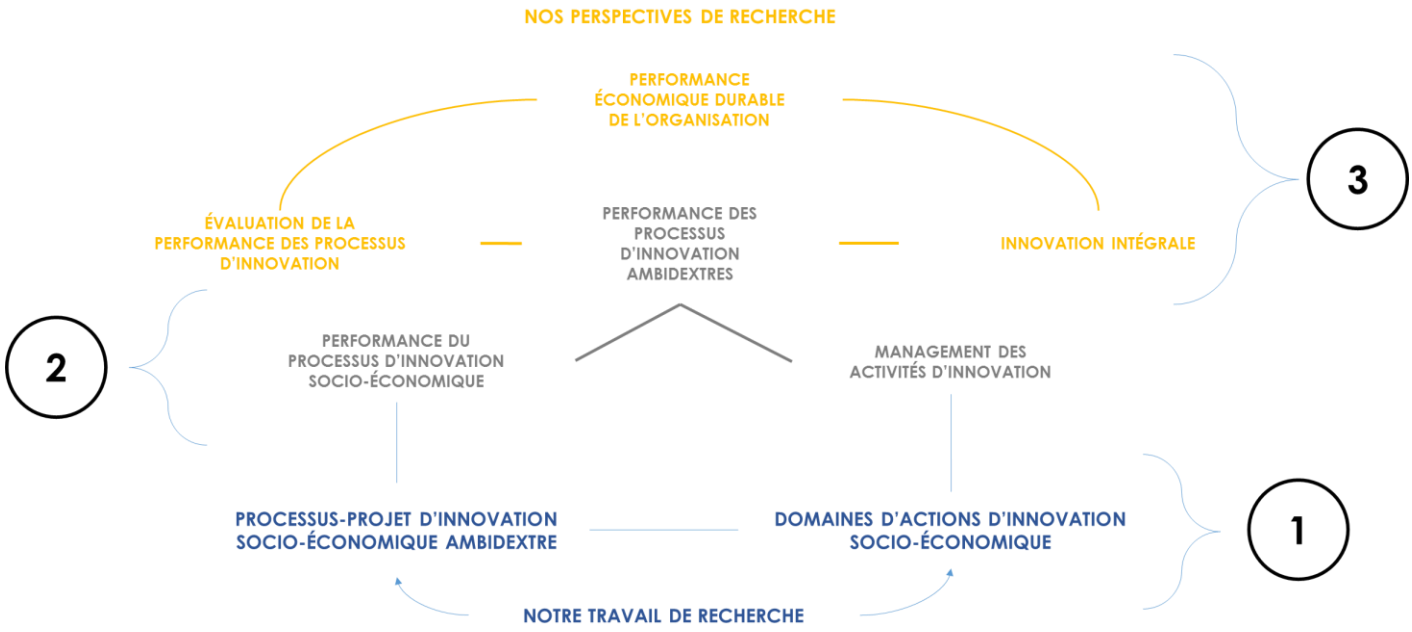


TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS **7**

SOMMAIRE **11**

INTRODUCTION GÉNÉRALE **13**

0.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE 15

0.1.1 De l'innovation au processus d'innovation socio-économique *15*

0.1.1.1 Panorama des définitions de l'innovation **15**

0.1.1.1.a Le père fondateur du concept d'innovation, Joseph Alois Schumpeter 15

0.1.1.1.b Entre nouveauté et amélioration de l'existant, où se situe l'innovation ? 16

0.1.1.1.c Innovativité ou capacité à innover d'une organisation ? 17

0.1.1.1.d Vers une définition de l'innovation 17

0.1.1.2 Le processus d'innovation, générateur d'actions d'innovation **18**

0.1.1.3 Le processus d'innovation socio-économique **19**

0.1.2 La dualité temporelle des processus d'innovation ambidextres *21*

0.1.2.1 Une dialectique entre exploration et exploitation **21**

0.1.2.2 La gestion de ce paradoxe par l'ambidextrie organisationnelle **23**

0.2 NOYAU DUR DE LA RECHERCHE 23

0.2.1 L'objet de la recherche *23*

0.2.2 Problématique de la recherche *25*

0.2.3 Hypothèse centrale de la recherche *26*

0.2.3.1 Du dysfonctionnement à l'innovation **26**

0.2.3.2 Les actions d'innovation d'exploitation et d'exploration **27**

0.2.3.3 La gestion dialectique de l'exploration et de l'exploitation **27**

0.2.3.4 L'alternance des phases d'ambidextrie **27**

0.2.3.5 Les coûts cachés, réserves de performances sociales et économiques **28**

0.2.3.6 Le modèle de gestion de l'ambidextrie au sein du processus d'innovation socio-économique **28**

0.2.4 Objectif de la recherche *30*

0.3 FIL CONDUCTEUR DE LA RECHERCHE 30

0.3.1 Construction progressive de la thèse *30*

0.3.1.1 Présentation du parcours doctoral **30**

0.3.1.2 Structuration de la thèse à partir du terrain de recherche **31**

0.3.1.3 Construction méthodologique et exploitation des matériaux de recherche **32**

0.3.2 Présentation du plan général de la thèse *33*

PARTIE 1 : LE CONCEPT DE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE AMBIDEXTRE **34**

CHAPITRE 1 - LE PROCESSUS D'INNOVATION AU CŒUR DE LA GESTION AMBIDEXTRE DE L'EXPLORATION ET DE L'EXPLOITATION **36**

1.1 L'INNOVATION DANS SON PROCESSUS 38

1.1.1 À la racine des innovations d'exploitation et d'exploration, le couple incrémental-radical *38*

1.1.1.1 Dynamique ou statique, choix d'un angle d'attaque **38**

1.1.1.2 Radicale ou incrémentale, quelle nature d'innovation ? **39**

1.1.1.2.a Nature et objet de l'innovation 39

1.1.1.2.b L'innovation incrémentale, rapide et efficace 40

1.1.1.2.c L'innovation architecturale, le changement profond 40

1.1.1.2.d L'innovation radicale, la rupture 41

1.1.1.3 L'approche par l'intensité, entre continuité et disruption **42**

1.1.2 Les innovations d'exploitation et d'exploration *44*
1.1.2.1 L'innovation d'exploitation, comment faire mieux que ce que l'on sait déjà faire ? **44**
1.1.2.1.a L'exploitation et l'innovation d'exploitation 44
1.1.2.1.b L'innovation d'exploitation, accélération des processus existants 44
1.1.2.1.c L'amélioration de l'existant par l'existant 45
1.1.2.1.d Les routines organisationnelles, source d'adaptation 45
1.1.2.2 L'innovation d'exploration, comment faire autrement de façon différente ? **46**
1.1.2.2.a De l'exploration à l'innovation d'exploration 46
1.1.2.2.b L'innovation d'exploration, créer la pérennité future de l'entreprise 46
1.1.2.2.c La recherche de nouvelles combinaisons productives pour de nouveaux produits 47
1.1.2.2.d Les types d'innovation d'exploration 47
1.1.2.2.e Les nouvelles compétences issues de l'exploration 49
1.1.2.2.f La recherche de l'avantage concurrentiel durable 49
1.1.2.3 Synthèse **49**
1.1.3 Le processus d'innovation, générateur d'actions innovantes *51*
1.1.3.1 L'innovation en tant que processus **51**
1.1.3.1.a Le processus d'innovation, une succession d'étapes pour créer de la nouveauté et de la pérennité 52
1.1.3.1.b Le processus d'innovation, producteur d'actions d'innovation 52
1.1.3.2 Modélisation du processus d'innovation, entre linéarité et heuristique **53**
1.1.3.2.a Le processus d'innovation, linéaire et progressif ou séquentiel 53
1.1.3.2.b La rétroaction, paradigme interactionniste du processus d'innovation 55
1.1.3.2.c Le poids du « dominant design » du processus d'innovation 56
1.1.3.3 Les processus d'innovation d'exploitation et d'exploration, créateurs de valeur actuelle et future 57
1.1.3.3.a Le processus d'innovation d'exploitation 57
1.1.3.3.b Le processus d'innovation d'exploration 58
1.1.3.3.c Synthèse 58
1.2 LA GESTION DE L'AMBIDEXTRIE DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION 61
1.2.1 Les stratégies et innovations d'exploitation et d'exploration *61*
1.2.1.1 Quelques notions de stratégie **61**
1.2.1.2 La stratégie fondée sur les ressources et les compétences **62**
1.2.1.2.a Les ressources stratégiques 62
1.2.1.2.b Compétences stratégiques 63
1.2.1.2.c Avantage concurrentiel 63
1.2.1.3 Stratégies d'exploitation, d'exploration et capacités d'innovation **63**
1.2.1.3.a Stratégie d'exploitation 64
1.2.1.3.b La stratégie d'innovation d'exploration 64
1.2.1.3.c Les capacités d'innovation 65
1.2.2 Le dilemme exploitation / exploration, appliqué à l'innovation *66*
1.2.2.1 Les enjeux de la conduite simultanée **66**
1.2.2.2 La tension exploitation/exploration ou le dilemme de l'innovateur **67**
1.2.2.2.a Une cohabitation difficile entre exploration et exploitation dans la même stratégie 67
1.2.2.2.b Le dilemme de l'innovateur 68
1.2.2.2.c Les risques d'une conduite dissociée de l'exploitation et de l'exploration 68
1.2.3 L'ambidextrie dans les processus d'innovation *69*
1.2.3.1 L'organisation ambidextre des activités d'innovation **69**
1.2.3.1.a L'ambidextrie organisationnelle 69
1.2.3.1.b Concilier compétences existantes et nouvelles compétences 70

1.2.3.1.c Gérer des activités d'exploitation et d'exploration ... 70
1.2.3.1.d Gestion ambidextre des activités d'innovation ... 71
1.2.3.2 Les différentes formes d'ambidextrie appliquées à l'innovation ... 72
1.2.3.2.a L'ambidextrie structurelle ... 72
1.2.3.2.b L'ambidextrie contextuelle ... 74
1.2.3.2.c L'ambidextrie de réseau ... 75
1.2.3.2.d Les formes hybrides d'ambidextrie ... 75
1.2.3.3 Le mode de management de l'ambidextrie dans le processus d'innovation ... 76
1.2.3.3.a Les individus au cœur de l'ambidextrie ... 76
1.2.3.3.b La complémentarité ou la simultanéité des formes d'ambidextrie ... 77
1.3 LE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE ... 79
1.3.1 Une stratégie d'innovation basée sur le potentiel humain et sa capacité de recyclage des coûts-performances cachés ... 79
1.3.1.1 La stratégie socio-économique de l'innovation ... 79
1.3.1.1.a Le potentiel humain, fondement de l'avantage concurrentiel ... 79
1.3.1.1.b Le système de survie-développement socio-économique durable de l'organisation ... 81
1.3.1.1.c L'origine historique des dysfonctionnements : un « virus techno-économique » ... 83
1.3.1.1.d La cohésion comme socle de la stratégie socio-économique ... 84
1.3.1.2 L'analyse socio-économique des dysfonctionnements organisationnels ... 85
1.3.1.2.a Interaction [structures-comportements] ... 85
1.3.1.2.b Orthofonctionnement et dysfonctionnement ... 85
1.3.1.2.c Les coûts-performances cachés de l'organisation ... 86
1.3.1.3 Le modèle théorique des coûts cachés des organisations ... 89
1.3.1.3.a Théorie socio-économique des coûts cachés des organisations ... 89
1.3.1.3.b Le recyclage des coûts cachés en performance, un investissement dans le développement qualitatif et quantitatif de l'entreprise ... 92
1.3.2 Le projet d'innovation socio-économique au cœur de la dynamique de métamorphose de l'organisation ... 93
1.3.2.1 L'intervention socio-économique, cadre de la métamorphose ... 93
1.3.2.1.a Le processus de changement ... 94
1.3.2.1.b Les outils de management ... 95
1.3.2.1.c Les décisions politiques ... 96
1.3.2.1.d La dynamique de la métamorphose ... 97
1.3.2.2 L'axe processus de changement, recyclage des coûts-performances cachés ... 98
1.3.2.2.a Le diagnostic socio-économique ... 98
1.3.2.2.b Les groupes de projet d'innovation socio-économiques ... 100
1.3.2.2.c La phase de mise en œuvre ... 101
1.3.2.2.d L'évaluation des actions ... 101
1.3.2.3 Le processus d'innovation socio-économique, moteur de l'innovation ... 102
1.3.2.3.a Le projet d'innovation socio-économique ... 102
1.3.2.3.b Le passage du diagnostic des dysfonctionnements au groupes de projet ... 102
1.3.2.3.c L'action d'amélioration ... 104
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 ... 107
CHAPITRE 2 - MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ... 113
2.1 RECHERCHE-INTERVENTION LONGITUDINALE ... 115
2.1.1 Positionnement épistémologique du chercheur ... 115
2.1.1.1 Parcours doctoral de l'intervenant-chercheur : entre serendipité et heuristique ... 115
2.1.1.1.a De l'analyse des situations d'accueil à la coopération interservices ... 115

2.1.1.1.b De la coopération interservices au management de l'innovation 116
2.1.1.1.c De l'action d'innovation à la dialectique exploitation-exploration du processus d'innovation 116
2.1.1.1.d Le choix de l'entreprise D comme terrain de recherche 117
2.1.1.2 Piliers épistémologiques de la recherche 117
2.1.1.2.a Interactivité cognitive 117
2.1.1.2.b Intersubjectivité contradictoire 118
2.1.1.2.c Contingence générique 118
2.1.1.2.d Choix d'une approche constructiviste 119
2.1.2 Les caractéristiques de la recherche-intervention socio-économique 119
2.1.2.1 Recherche cumulative en équipe 119
2.1.2.1.a Allers et retours avec le terrain de recherche 119
2.1.2.1.b Recherche-intervention réalisée en équipe 120
2.1.2.1.c Interaction entre les chercheurs 120
2.1.2.2 Méthodologie qualimétrique 121
2.1.2.2.a La triple nature des informations collectées 121
2.1.2.2.b Les problèmes de qualité des informations scientifiques 123
2.1.2.2.c La nomenclature des thèmes et des sous-thèmes 124
2.1.2.3 L'étude longitudinale d'un cas unique 125
2.2 ÉTUDE DE CAS DE L'ENTREPRISE D, UNE ENTREPRISE DE SERVICES NUMÉRIQUES INNOVANTE 127
2.2.1 Présentation de l'entreprise D 127
2.2.1.1 Présentation de la structure 127
2.2.1.1.a Présentation synthétique de l'entreprise D 127
2.2.1.1.b Structure organisationnelle au démarrage de la recherche-intervention 129
2.2.1.2 Intérêt pour la recherche 131
2.2.1.2.a Le secteur des services 131
2.2.1.2.b Le haut niveau de concurrence 132
2.2.1.2.c Le choix d'une PME 132
2.2.2 Déroulement de la recherche-intervention socio-économique conduite au sein de l'entreprise D 134
2.2.2.1 Première recherche-intervention (2011-2012) ou implantation 135
2.2.2.1.a Première négociation de la recherche-intervention 135
2.2.2.1.b Groupe de pilotage de la recherche-intervention 136
2.2.2.1.c Diagnostic socio-économique des dysfonctionnements 137
2.2.2.1.d Groupe de projet d'innovation socio-économique 139
2.2.2.1.e Formations à des outils de management 142
2.2.2.1.f Equipe de consultants internes 142
2.2.2.2 Approfondissement (2012-2013) 143
2.2.2.2.a Groupe de pilotage de la recherche-intervention 144
2.2.2.2.b Séances de formation auprès de la direction et de l'encadrement 144
2.2.2.2.c Groupe de pilotage de mise en œuvre de solutions d'amélioration et d'innovation socio-économique 145
2.2.2.2.d Audit des Plans d'Actions Prioritaires 145
2.2.2.2.e Pilotage et assistance technique réseau des intervenants internes 145
2.2.2.3 Maintenance (2013-2014) 145
2.2.2.3.a Groupe de pilotage de la recherche 147
2.2.2.3.b Formation du Comité de pilotage 147
2.2.2.3.c Diagnostic de vigilance stratégique 148
2.2.2.3.d Groupe de projet d'innovation stratégie et prospective 148
2.2.2.3.e Groupe de projet d'innovation contrôle de gestion socio-économique 149

2.2.2.3.f Groupe de projet d'innovation vente en équipe 149
2.2.2.3.g Assistances individuelles 149
2.2.2.3.h Pilotage et assistance technique des consultants internes 150
2.2.2.4 Consolidation (2014-2015) 150
2.2.2.4.a Groupe de projet « produits innovants » 151
2.2.2.4.b Groupe de projet d'innovation « stratégie et prospective » 152
2.2.2.4.c Groupe de projet d'innovation « contrôle de gestion socio-économique » 152
2.2.2.4.d Groupe de projet d'innovation « vente en équipe » 152
2.2.2.4.e Formation de l'équipe de direction et de l'encadrement 152
2.2.2.4.f Réalisation d'une évaluation socio-économique 153
2.2.2.5 Perfectionnement en cours (2015-2016) 153
2.2.2.6 Synthèse du processus de recherche-intervention socio-économique 154
2.3 MÉTHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'EXPLOITATION DES DONNÉES 157
2.3.1 Données collectées auprès des acteurs au cours de la recherche-intervention 157
2.3.1.1 Sources primaires de données 157
2.3.1.1.a Entretiens effectués auprès des acteurs de l'entreprise 158
2.3.1.1.b Séances de formation collectives et individuelles 159
2.3.1.1.c Séances de groupe de projet d'innovation 159
2.3.1.1.d Le planning d'articulation des dispositifs du processus d'innovation socio-économique ... 160
2.3.1.2 Sources secondaires de données 160
2.3.1.2.a Les outils de managements élaborés avec les acteurs 160
2.3.1.2.b Les documents élaborés par l'entreprise D 160
2.3.2 Élaboration d'une nomenclature composite des besoins et résultats d'action d'innovation 161
2.3.2.1 Analyses de contenu mobilisées : les effets miroirs successifs 161
2.3.2.2 Choix d'une nomenclature composite comme phase préparatoire d'une analyse de contenu thématique 161
2.3.2.2.a Faire côtoyer des phrases-témoins de teneurs différentes 161
2.3.2.2.b Création d'une version composite de nomenclature des besoins et résultats d'actions d'innovation 163
2.3.3 Analyse de contenu des phrases-témoins pour établir une nomenclature thématique des actions d'innovation socio-économiques 166
2.3.3.1 De la littérature vers le terrain (confrontation des données) 166
2.3.3.1.a Émergence d'une première nomenclature 166
2.3.3.1.b Les leviers d'actions sur l'innovation de l'entreprise D 167
2.3.3.2 Retour du terrain à la littérature (validation des données) 168
2.3.4 Détermination du caractère ambidextre du processus d'innovation socio-économique 170
2.3.4.1 Le critère discriminant de l'action d'innovation : exploitation ou exploration ? 170
2.3.4.2 Vers l'identification des moyens employés par l'entreprise D pour déployer son processus d'innovation 173
2.3.4.3 Les leviers managériaux d'intégration de l'ambidextrie du processus d'innovation 175
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 177

PARTIE 2 :LA GESTION DE L'AMBIDEXTRIE DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE D'UNE ENTREPRISE DE SERVICES NUMÉRIQUES..... 189

CHAPITRE 3 - LE CARACTÈRE AMBIDEXTRE DU PROCESSUS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE CONDUIT DANS L'ENTREPRISE D 191

3.1 DU DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS À L'ÉVALUATION DES AMÉLIORATIONS, L'ACTION D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE...193

3.1.1 Résultats de l'étude qualitative des dysfonctionnements et des améliorations dans l'entreprise D 193

3.1.1.1 Le diagnostic de 2012 : révélateur des dysfonctionnements organisationnels de l'entreprise D193

3.1.1.1.a Les thèmes majeurs de dysfonctionnement lors du diagnostic socio-économique.....193

3.1.1.1.b L'expression des dysfonctionnements par catégorie d'acteurs 195

3.1.1.2 L'évaluation de 2015 : expression des acteurs sur les réalisations de la période 2012-2015..... 196

3.1.1.2.a L'expression des acteurs sur les améliorations perçues en 2015.....196

3.1.1.2.b L'expression des améliorations par catégories d'acteurs 198

3.1.1.3 De 2012 à 2015, comparaison entre le diagnostic initial des dysfonctionnements et l'évaluation des actions d'amélioration 199

3.1.1.4 La question des ressources stratégiques mobilisées.....200

3.1.1.4.a Le diagnostic de vigilance stratégique sur les ressources de l'entreprise D.....200

3.1.1.4.b De 2012 à 2015, étude comparative des ressources stratégiques concernées 202

3.1.2 Mise en évidence des besoins d'actions d'innovation 203

3.1.2.1 Le dysfonctionnement exprimé est-il un besoin d'action d'innovation ?.....203

3.1.2.2 Synthèse et mise en évidence des besoins d'améliorations locales.....206

3.2 LES ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUES RÉALISÉES PAR L'ENTREPRISE D 209

3.2.1 Classement par domaines génériques d'innovation..... 209

3.2.2 Résultats par leviers d'action..... 211

3.2.2.1 La nomenclature des leviers d'action sur l'innovation de l'entreprise D 211

3.2.2.2 Les leviers d'actions sur les dysfonctionnements dans le cadre d'une action d'innovation 212

3.2.2.2.a Les leviers d'actions relatifs au Potentiel Humain.....213

3.2.2.2.b Les leviers d'actions sur le Système d'information.....213

3.2.2.2.c Les leviers d'actions sur les Pratiques de synchronisation 215

3.2.2.2.d Les leviers d'actions sur les Méthodes de management.....216

3.2.2.2.e Les leviers d'actions sur les Méthodes de travail.....217

3.2.2.2.f Les leviers d'actions sur l'Intensité du pilotage des activités et des hommes 218

3.2.2.2.g Les leviers d'actions sur la Cohésion stratégique interne.....219

3.2.2.2.h Les leviers d'actions sur la Stratégie externe.....220

3.2.2.3 Synthèse de l'analyse par levier d'actions 221

3.2.2.3.a La phase d'implantation, creuset des dysfonctionnements.....221

3.2.2.3.b La phase de maintenance, ouverture sur l'environnement externe de l'entreprise D 222

3.2.2.3.c La phase de consolidation, mise en lumière des améliorations.....223

3.2.2.3.d De 2011 à 2015, la mobilisation des différents leviers d'action.....224

3.2.3 Classement par domaines d'actions d'innovation socio-économiques..... 226

3.2.3.1 Des leviers d'actions aux actions d'innovation socio-économiques, le rôle de l'action délibérée de changement 226

3.2.3.1.a Les actions délibérées de changement.....226

3.2.3.1.b Les domaines d'actions d'innovation socio-économiques 228

3.2.3.2 Les actions d'innovation socio-économiques réalisées sur la période 2011-2015.....229

3.2.3.2.a Produits, biens et services.....230

3.2.3.2.b Qualité de service et rapport au client.....231

3.2.3.2.c Conquête de nouveaux clients et marchés solvables.....232

3.2.3.2.d Intégration et stimulation des technologies.....233

3.2.3.2.e Stimulation de l'implication et de l'engagement ... 234
3.2.3.2.f Évolution permanente des compétences ... 235
3.2.3.2.g Pilotage et réadaptation des équipes et des activités ... 236
3.2.3.2.h Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail ... 237
3.2.3.2.i Transversalité et synchronisation des personnes ... 238
3.2.3.3 Synthèse ... 239
3.3 LA GESTION AMBIDEXTRE DE L'INNOVATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE D ... 243
3.3.1 Les innovations générées au cours du processus ambidextre d'innovation socio-économique ... 243
3.3.1.1 Les améliorations constatées par les acteurs de l'entreprise D au cours du processus d'innovation socio-économique ... 243
3.3.1.1.a Qualification des actions d'innovation réalisées selon leur temporalité et leur impact sur le résultat de l'organisation ... 243
3.3.1.1.b Les actions d'innovations d'exploitation et d'exploration au sein de l'entreprise D sur la période 2011-2015 ... 244
3.3.1.2 Les innovations générées au cours d'un processus d'exploitation dans l'entreprise D ... 246
3.3.1.3 Les innovations générées au cours d'un processus d'exploration dans l'entreprise D ... 248
3.3.1.4 Synthèse et validation de l'hypothèse centrale ... 250
3.3.2 Le management de l'ambidextrie du processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D ... 251
3.3.2.1 Les dispositifs d'innovation au sein de l'entreprise D ... 251
3.3.2.1.a Phase d'implantation ... 252
3.3.2.1.b Phase d'approfondissement et de mise en œuvre des actions ... 255
3.3.2.1.c Phase de maintenance ... 257
3.3.2.1.d Phase de consolidation ... 258
3.3.2.1.e Synthèse des phases ... 259
3.3.2.2 L'articulation des dispositifs d'innovation au sein de l'entreprise D ... 262
3.3.2.2.a Qualification du mode d'ambidextrie ... 262
3.3.2.2.b Articulation des phases d'ambidextrie au cours du processus d'innovation socio-économique ... 263
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 ... 266
CHAPITRE 4 - ANALYSE ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES DU PROCESSUS-PROJET AMBIDEXTRE D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE ... 268
4.1 LE PROCESSUS-PROJET D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE, DÉVELOPPEMENT DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE ... 270
4.1.1 Le modèle d'innovation socio-économique ... 270
4.1.1.1 Les sources du modèle ... 270
4.1.1.1.a Les dysfonctionnements organisationnels ... 270
4.1.1.1.b Les points de vigilance sur l'environnement pertinent ... 271
4.1.1.1.c Les acteurs de l'organisation, innovateurs en puissance ... 272
4.1.1.2 Le passage d'un dysfonctionnement à une action d'innovation ... 273
4.1.1.2.a Malentendu, problème ou opportunité ... 273
4.1.1.2.b Besoin d'amélioration ou besoin d'actions d'innovation ... 274
4.1.1.2.c Action d'innovation d'exploitation et d'exploration ... 275
4.1.1.3 Les produits du modèle d'innovation socio-économique ... 275
4.1.1.3.a Amélioration du fonctionnement ... 277
4.1.1.3.b Augmentation de l'efficacité opérationnelle ... 277
4.1.1.3.c Augmentation de l'efficience opérationnelle ... 277
4.1.1.3.d Augmentation de la flexibilité stratégique ... 278

4.1.1.4 Synthèse du modèle d'innovation socio-économique 279
4.1.1.4.a Proposition d'un modèle d'innovation socio-économique 279
4.1.1.4.b Exemple commenté d'une innovation radicale : le cas d'une nouvelle offre de produit 281
4.1.2 Management stratégique et opérationnel du processus d'innovation socio-économique ambidextre 283
4.1.2.1 Du projet stratégique au processus d'innovation socio-économique, exploitation et exploration 283
4.1.2.1.a Le design* des produits-objectifs initiaux du projet d'innovation 283
4.1.2.1.b La formulation des produits-objectifs en cours de processus 284
4.1.2.2 Les dispositifs génériques d'innovation socio-économique, creuset de l'ambidextrie contextuelle 287
4.1.2.2.a Vers la notion de dispositif générique d'innovation socio-économique 287
4.1.2.2.b Le dispositif générique effet-miroir 289
4.1.2.2.c Les séances de formation-concertation, outils et résolutions 291
4.1.2.2.d Les groupes de pilotage 292
4.1.2.2.e Les audits d'outils 293
4.1.2.2.f Le groupe de projet d'innovation socio-économique, creuset de l'ambidextrie 293
4.1.2.3 Le management des acteurs au sein du processus-projet d'innovation socio-économique ... 296
4.1.2.3.a Les opérations de gestion-développement dans les équipes 296
4.1.2.3.b Les acteurs au sein du processus-projet d'innovation socio-économique 299
4.1.3 Synthèse du processus-projet d'innovation socio-économique ambidextre 301
4.2 DÉVELOPPEMENT ET RENFORCEMENT DE L'AMBIDEXTRIE AU COURS DU PROCESSUS-PROJET D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE 303
4.2.1 Les leviers de l'intégration des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration dans le même processus d'innovation 303
4.2.1.1 Une intégration progressive et adaptée au contexte de l'organisation 303
4.2.1.1.a Diagnostic et projet d'innovation socio-économique 305
4.2.1.1.b Mise en œuvre des actions d'innovation 305
4.2.1.1.c L'ambidextrie contextuelle par l'alternance et la cohabitation des dispositifs d'innovation socio-économique 305
4.2.1.1.d Stabilisation progressive vers l'exploitation 306
4.2.1.1.e Synthèse 306
4.2.1.2 Les leviers managériaux des actions d'innovation 307
4.2.2 Les facteurs de développement de l'ambidextrie au sein du processus-projet d'innovation socio-économique 309
4.2.2.1 Une stratégie délibérée d'exploitation et d'exploration synchronisée 309
4.2.2.2 Les outils de management du processus d'innovation socio-économique ambidextre 310
4.2.2.2.a Les outils de management intégrant les actions d'innovation 310
4.2.2.2.b L'activité d'innovation partagée entre les acteurs 313
4.2.2.3 Le développement de la coopération transversale autour de l'innovation 315
4.2.2.3.a Le décloisonnement, source d'action d'exploitation et d'exploration 315
4.2.2.3.b Organisation de la coopération transversale au sein de l'entreprise dans le cadre d'un processus d'innovation socio-économique 316
4.2.2.4 Le(s) manager(s), chef(s) de projet(s)d'innovation socio-économique 317
4.2.3 Synthèse économique du processus d'innovation socio-économique ambidextre 319
4.2.3.1 Des coûts cachés évalués en 2012 à leur recyclage en valeur ajoutée 319
4.2.3.2 La création de valeur de l'entreprise D 323
4.2.3.2.a Chiffre d'affaires 323
4.2.3.2.b Charges variables 324
4.2.3.2.c Valeur Ajoutée sur Coûts Variables 324

4.2.3.2.d Nombre d'heures attendues ... 324
4.2.3.2.e Synthèse : Évolution de la CHVACV ... 324
4.3 RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES POUR LE DÉVELOPPEMENT CONJOINT DES INNOVATIONS D'EXPLOITATION ET D'EXPLORATION AU SEIN DU PROCESSUS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE AMBIDEXTRE ... 327
4.3.1 Stratégie et processus d'innovation socio-économique délibérément ambidextre ... 327
4.3.1.1 Vers une stratégie délibérée d'innovation ambidextre, le processus-projet d'innovation socio-économique ambidextre ... 327
4.3.1.1.a Développer une stratégie d'innovation socio-économique ambidextre ... 327
4.3.1.1.b Déployer un processus-projet d'innovation socio-économique participatif ... 328
4.3.1.2 Gérer la balance entre l'innovation d'exploitation et d'exploration au sein du processus d'innovation socio-économique ... 329
4.3.1.2.a Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'existant tout en préparant les mutations ou évolutions futures de l'entreprise ou de son marché ... 329
4.3.1.2.b Encourager le développement de solutions durables plutôt que la résolution de problèmes330
4.3.1.2.c Stimuler l'innovation d'exploration en sortant du cadre et des sentiers battus ... 331
4.3.1.2.d Tenir compte des ambitions et des contraintes stratégiques de l'entreprise pour dimensionner les actions d'innovation d'exploration ... 332
4.3.2 L'activité d'innovation partagée et les actions d'innovation socio-économiques ... 333
4.3.2.1 Intégrer l'activité d'innovation dans les pratiques opérationnelles de l'entreprise ... 333
4.3.2.1.a Vers le développement des compétences managériales de l'encadrement ... 333
4.3.2.1.b Utiliser des méthodes de management décentralisées et synchronisées de l'innovation ... 334
4.3.2.1.c Piloter et évaluer la performance sociale et économique des innovations engagées ... 335
4.3.2.2 Innover de manière permanente dans tous les domaines d'actions d'innovation socio-économique ... 336
4.3.3 Synthèse des recommandations managériales ... 338
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 ... 339
CONCLUSION GÉNÉRALE ... 347
Synthèse générale de la recherche ... 347
Fil conducteur général de la recherche ... 347
Synthèse de la première partie ... 348
Synthèse de la seconde partie ... 349
Validation des hypothèses ... 351
Validation des sous-hypothèses de la recherche ... 351
Validation de l'hypothèse centrale ... 352
Contributions de la recherche ... 354
Contribution au concept de processus d'innovation socio-économique ... 354
Contribution au concept d'innovation intégrale ... 356
Contributions au management des processus d'innovation ambidextres ... 357
Limites et perspectives ... 359
Limites ... 359
Perspectives ... 360

TABLE DES MATIÈRES **363**
TABLE DES FIGURES **373**
TABLE DES TABLEAUX **379**
GLOSSAIRE **381**
BIBLIOGRAPHIE **389**
TABLE DES ANNEXES **407**

TABLE DES FIGURES

Figure 1 Représentation graphique de notre objet de la recherche *25*

Figure 2 Sous-hypothèse 1 ..... *26*

Figure 3 Sous-hypothèse 2 ..... *27*

Figure 4 Sous-hypothèse 3 ..... *27*

Figure 5 Sous-hypothèse 4 ..... *27*

Figure 6 Sous-hypothèse 5 ..... *28*

Figure 7 Proposition de modèle de gestion de l'ambidextrie dans le processus d'innovation socio-économique *29*

Figure 8 Nombre d'heures consacrées à notre travail de recherche *31*

Figure 9 Du déductif à l'abductif, cheminement de la recherche *31*

Figure 10 Étapes-clés de la méthodologie utilisée dans cette recherche *32*

Figure 11 Nature, intensité et horizon des innovations d'exploitation et d'exploration *50*

Figure 12 Modèle simplifié de processus d'innovation linéaire Stage Gate System *54*

Figure 13 Modèle simplifié du processus d'innovation séquentiel *54*

Figure 14 Représentation simplifiée du modèle de Kline & Rosenberg *55*

Figure 15 Le processus tourbillonnaire *56*

Figure 16 Synthèse de l'organisation ambidextre *71*

Figure 17 Schéma du système de survie-développement socio-économique durable de l'entreprise ou organisation *81*

Figure 18 Le coût caché moteur de performance *87*

Figure 19 Formule de calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (Savall & Zardet, 1987 ; 2015) *88*

Figure 20 Hypothèse fondamentale de théorie socio-économique des organisations *88*

Figure 21 Modélisation de la théorie socio-économique des coûts-cachés (Savall & Zardet, 2008, 2011, 2014) *91*

Figure 22 Trièdre de l'intervention socio-économique *94*

Figure 23 Configuration du groupe de projet d'innovation socio-économique *103*

Figure 24 Synoptique du Chapitre 1 ..... *107*

Figure 25 Correspondance entre une phrase-témoin et un montant financier *122*

Figure 26 Représentation synthétique d'une nomenclature employée dans le cadre d'une recherche-intervention socio-économique *124*

Figure 27 Organigramme hiérarchique de l'entreprise D au moment du diagnostic (Déc. 11-Fév. 12) ... *130*

Figure 28 Les grandes phases de la recherche-intervention *134*

Figure 29 Produits-Objectifs de l'intervention (2011-2012) *135*

Figure 30 Représentation graphique de l'intervention en phase 1 ..... *136*

Figure 31 Logique de l'arborescence de classement des phrases-témoins *138*

Figure 32 Du diagnostic au projet socio-économique (Savall & Zardet, 2015, p. 299) *140*

Figure 33 Produits-Objectifs de la recherche-intervention Approfondissement (2012-2013) *143*

Figure 34 Représentation graphique de la structure hiérarchique en phase 2 ..... *143*

Figure 35 Produits-Objectifs de la recherche-intervention Maintenance (2013-2014) *146*

Figure 36 Représentation graphique de la structure hiérarchique en phase 3 ..... *147*

Figure 37 Produits-Objectifs de la recherche-intervention Consolidation (2014-2015) *150*

Figure 38 Représentation graphique de la structure hiérarchique 2014-2015 ..... *151*

Figure 39 Synthèse des jours consacrés à la recherche-intervention dans l'entreprise *155*

Figure 40 Exemple de phrase-témoin issue du diagnostic socio-économique des dysfonctionnements (2012) *162*

Figure 41 Exemples de phrases-témoins issues du diagnostic de vigilance stratégique (2013) *162*

Figure 42 Extrait d'une phrase-témoin de l'évaluation socio-économique (2015) *163*

Figure 43 Classement complet des phrases-témoins en besoins et résultats d'action d'innovation potentiels *164*

Figure 44 Extrait d'une phrase-témoin de diagnostic ne nécessitant pas d'action d'innovation *164*

Figure 45 Nomenclature composite des besoins et des résultats d'action d'innovation *165*

Figure 46 Premier classement de la nomenclature : domaines génériques d'innovation *166*

Figure 47 Création d'une nomenclature des leviers d'actions sur l'innovation de l'entreprise D *167*

Figure 48 Création d'une nomenclature des domaines d'actions d'innovation socio-économiques *169*

Figure 49 Détermination des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration *172*

Figure 50 Représentation graphique de la sous-hypothèse 3 ..... *173*

Figure 51 De la nomenclature des domaines d'action d'innovation socio-économique au dispositif d'innovation *174*

Figure 52 Panorama général de la recherche-intervention socio-économique effectuée au sein de l'entreprise D *179*

Figure 53 Construction de la nomenclature composite des besoins et des résultats d'action d'innovation *181*

Figure 54 Processus de création de la nomenclature des domaines d'actions d'innovations socio-économiques *183*

Figure 55 Processus de validation des hypothèses *184*

Figure 56 Synthèse graphique de la partie 1 ..... *187*

Figure 57 Répartition des phrases-témoins issues du diagnostic socio-économique (2011-2012) par domaine de dysfonctionnement *194*

Figure 58 Exemples tirés du diagnostic socio-économique (2011-2012) *195*

Figure 59 Répartition des phrases-témoins issus du diagnostic socio-économique par domaines de dysfonctionnements par catégories d'acteurs *196*

Figure 60 Répartition des phrases-témoins issues de l'évaluation socio-économique par domaines d'amélioration *197*

Figure 61 Exemples tirés de l'évaluation socio-économique (2015) *198*

Figure 62 Part de l'expression des acteurs sur les améliorations socio-économiques perçues au cours de l'évaluation (2015) par population *198*

Figure 63 Répartition en % du volume d'expression des Dysfonctionnements du Diagnostic et des Améliorations de l'évaluation *199*

Figure 64 Expression des acteurs sur les pratiques de vigilance sur les domaines de ressources stratégiques (2013) *201*

Figure 65 Extrait de phrases-témoins du diagnostic de vigilance stratégique (2013) *201*

Figure 66 Répartition de l'expression des acteurs par domaine de ressources stratégiques sur la période 2012-2015 ..... *202*

Figure 67 Extraits de phrases-témoins ne nécessitant pas a priori une action d'innovation *205*

Figure 68 Répartition des phrases-témoins en fonction de leurs besoins (diagnostic 2012) *206*

Figure 69 Sélection des besoins d'action d'innovation : base de données initiale et considérée *207*

Figure 70 Répartition des phrases-témoins par domaines génériques d'innovation (2012-2015) *209*

Figure 71 Répartition des phrases-témoins sur le levier Potentiel Humain au cours de la période 2011-2015 ..... *213*

Figure 72 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Potentiel Humain à partir de l'Annexe 10 ..... *213*

Figure 73 Répartition des phrases-témoins sur le levier Système d'information au cours de la période 2011-2015 ..... *214*

Figure 74 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Système d'information à partir de l'Annexe 10 ..... *214*

Figure 75 Répartition des phrases-témoins sur le levier Pratiques de synchronisation au cours de la période 2011-2015 ..... *215*

Figure 76 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Pratiques de synchronisation à partir de l'Annexe 10 ..... *215*

Figure 77 Répartition des phrases-témoins sur le levier Méthodes de management au cours de la période 2011-2015 ..... *216*

Figure 78 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Méthodes de management à partir de l'Annexe 10 ..... *216*

Figure 79 Répartition des phrases-témoins sur le levier Méthodes de travail au cours de la période 2011-2015 ..... *217*

Figure 80 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Méthodes de travail à partir de l'Annexe 10 ..... *217*

Figure 81 Répartition des phrases-témoins sur le levier Intensité du pilotage au cours de la période 2011-2015 ..... *218*

Figure 82 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Intensité de pilotage à partir de l'Annexe 10 ..... *218*

Figure 83 Répartition des phrases-témoins sur le levier Cohésion stratégique interne au cours de la période 2011-2015 ..... *219*

Figure 84 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Cohésion stratégique interne à partir de l'Annexe 10 ..... *219*

Figure 85 Répartition des phrases-témoins sur le levier Stratégie vis-à-vis de l'externe au cours de la période 2011-2015 ..... *220*

Figure 86 Extrait de phrases-témoins imputées par idée-clé sous le thème Stratégie externe à partir de l'Annexe 10 ..... *220*

Figure 87 Répartition des phrases-témoins par leviers d'actions au cours du diagnostic intégral (2011-2012) *221*

Figure 88 Répartition des phrases-témoins par leviers d'actions au cours du diagnostic vigilance stratégique (2013) *222*

Figure 89 Répartition des phrases-témoins par leviers d'actions au cours de l'évaluation (2015) *223*

Figure 90 Répartition par levier d'action sur l'ensemble de la période *224*

Figure 91 Représentation graphique des leviers d'action sur les dysfonctionnements recensés lors de la période 2012-2015 ..... *224*

Figure 92 Proposition de nomenclature des actions d'innovation socio-économiques *228*

Figure 93 Répartition par domaine d'innovation des besoins et résultats d'action d'innovation sur la période 2011-2015 ..... *229*

Figure 94 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Produits, biens et services » *230*

Figure 95 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Qualité de service et rapport au client » *231*

Figure 96 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Conquête de nouveaux clients et marchés solvables » ... *232*

Figure 97 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Intégration et stimulation des technologies » *233*

Figure 98 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Stimulation de l'implication et de l'engagement» *234*

Figure 99 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Évolution permanente des compétences » *235*

Figure 100 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Pilotage et réadaptation des équipes et des activités » . *236*

Figure 101 Extrait de l'Annexe 12 sur le thème « Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail » *238*

Figure 102 Extrait de l'annexe 12 sur le thème « Transversalité et synchronisation des personnes » *239*

Figure 103 Répartition globale sur la période des actions d'innovation réalisées *239*

Figure 104 Répartition par domaines d'actions d'innovation socio-économiques réalisées au cours de la période 2011-2015 ..... *240*

Figure 105 Comparaison par domaines d'actions d'innovation entre besoins d'actions d'innovation et résultats d'actions d'innovation *241*

Figure 106 Répartition globale des actions d'innovation réalisées en fonction de leur impact sur le résultat immédiat ou la création de potentiel de l'entreprise D *244*

Figure 107 Répartition globale des actions d'innovation socio-économique en fonction de leur nature par domaine d'innovation *245*

Figure 108 Répartition par domaine d'innovation socio-économique des actions d'innovation d'exploitation *246*

Figure 109 Répartition par domaine d'innovation socio-économique des actions d'innovation d'exploration *248*

Figure 110 Actions d'innovation réalisées sur la période 2011-2015 exprimées par les acteurs *250*

Figure 111 Répartition des propositions d'actions d'amélioration élaborées lors de la phase projet 2012 par dominante Exploitation-Exploration *253*

Figure 112 Répartition exploitation/exploration mensuelle des dispositifs d'innovation socio-économiques *264*

Figure 113 Proposition de modèle d'innovation socio-économique *280*

Figure 114 Le développement d'une nouvelle offre de produit, innovation radicale de l'entreprise D *282*

Figure 115 Produits-Objectifs de l'intervention (2011-2012) *283*

Figure 116 Analyse des produits-objectifs en fonction de leur orientation exploration ou exploitation *285*

Figure 117 Présentation synthétique du dispositif générique d'innovation « effet-miroir » *289*

Figure 118 Schéma du dispositif générique groupe de projet d'innovation *294*

Figure 119 Exemple de grille de compétences élaborée par un responsable de comptes *297*

Figure 120 Synoptique général des dispositifs d'innovation socio-économiques et de leur composition .. *300*

Figure 121 Synthèse du modèle d'innovation socio-économique avec articulation des dispositifs d'innovation *302*

Figure 122 Synthèse générale des phases d'exploitation, d'exploration et d'ambidextrie du processus d'innovation socio-économique de l'entreprise D (2011-2015) sous forme de frise chronologique..... 304

Figure 123 Leviers managériaux des actions d'innovation socio-économiques..... 308

Figure 124 Intégration de la dialectique court terme / long terme dans les outils de management..... 311

Figure 125 Modèle de décentralisation synchronisée de l'activité d'innovation au cours d'un processus d'innovation socio-économique ambidextre..... 314

Figure 126 Répartition des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration au sein des grilles de coûts-performances cachées (2015)..... 319

Figure 127 Répartition des effets sur la performance des actions d'innovation socio-économique évaluées lors de l'évaluation 2015..... 320

Figure 128 Impact des actions d'innovations socio-économiques sur la performance de l'entreprise D (2011-2015)..... 321

Figure 129 Synthèse de l'évolution des composants de la CHVACV de l'entreprise D sur la période 2011-2015..... 325

Figure 130 Répartition selon la loi de Pareto des recommandations managériales en fonction des leviers d'action, sur l'innovation..... 338

Figure 131 Modèle simplifié d'innovation socio-économique..... 339

Figure 132 De la stratégie à l'action d'innovation, synoptique du déploiement des recommandations managériales..... 342

Figure 133 Fil conducteur simplifié de la recherche..... 348

Figure 134 Validation générale des hypothèses de la recherche..... 353

Figure 135 Synthèse graphique du processus-projet d'innovation socio-économique ambidextre..... 355

Figure 136 Synthèse de nos perspectives de recherche..... 361

TABLE DES TABLEAUX

***Tableau** 1 Les formes des combinaisons nouvelles 16*

***Tableau** 2 Synthèse de la typologie des innovations incrémentales à radicales 43*

***Tableau** 3 Synthèse des innovations d'exploitation et d'exploration à partir de la littérature 59*

***Tableau** 4 Mode de gestion de l'ambidextrie 78*

***Tableau** 5 Chiffres clés de l'entreprise D 128*

***Tableau** 6 Paniers du projet d'innovation socio-économique mars 2012 – juillet 2012 ..... 141*

***Tableau** 7 Synthèse des produits-objectifs de la recherche-intervention par phase 156*

***Tableau** 8 Grille de Thèmes utilisée pour le classement par levier d'action 211*

***Tableau** 9 Questionnement suivi par le chercheur pour l'imputation des phrases-témoins dans la nomenclature des leviers d'action sur l'innovation 212*

***Tableau** 10 Nomenclature des actions délibérées de changement 227*

***Tableau** 11 Exemples de réalisations marquantes liées à des actions d'innovation d'exploitation 247*

***Tableau** 12 Exemples de réalisations marquantes liées à des actions d'innovation d'exploration 249*

***Tableau** 13 Groupes de travail par paniers et idées-forces du diagnostic socio-économique de 2012 (Entreprise D) 252*

***Tableau** 14 Extraits des critères de l'audit des plans d'actions prioritaires répartis par domaines d'actions d'innovation socio-économiques 256*

***Tableau** 15 Synthèse de la période 2011-2015 ..... 260*

***Tableau** 16 Orientation exploitation et exploration des produits-objectifs formulés par la direction sur la période 2011-2015 ..... 286*

***Tableau** 17 Nomenclature générique des dispositifs du processus d'innovation socio-économique 288*

***Tableau** 18 Répartition des opérations de gestion-développement en fonction de leur orientation innovation d'exploitation / innovation d'exploration dans les grilles de compétences (2012) 298*

***Tableau** 19 Opérations de gestion-développement par rapport à leur orientation dominante exploitation/exploration par domaines d'actions d'innovation socio-économiques 299*

***Tableau** 20 Répartition des actions d'innovations réalisées par leviers en fonction de la nature exploitation / exploration 307*

***Tableau** 21 Extrait de l'analyse des grilles de coûts-performances cachées utilisées pour l'évaluation en 2015 ... 322*

***Tableau** 22 Validation des sous-hypothèses de la recherche 351*

***Tableau** 23 Proposition de nomenclature des domaines d'action d'innovation socio-économique 356*

***Tableau** 24 Synthèse générale des recommandations managériales à destination des organisations 358*

GLOSSAIRE

Les mots définis dans ce glossaire sont identifiés dans le corps de texte sous la forme suivante : ***italique gras****.*

A

Action d'innovation : Activité humaine ayant pour objet de créer, développer ou mettre en œuvre une innovation dans un domaine donné.

Ambidextrie contextuelle : Intégration d'activités d'exploitation et d'exploration au sein d'une même équipe autour d'un projet.

Ambidextrie de réseau : Séparation juridique d'entités chacune dédiées à l'exploration ou à l'exploitation articulée au sein d'un réseau.

Ambidextrie structurelle : Coexistence de différentes structures au sein de l'organisation, chacune dédiée à la poursuite de l'innovation d'exploitation ou d'exploration.

Artefact : Construction humaine élaborée en réponse à un phénomène observé dans l'entreprise (exemple : réunion de pilotage *ad hoc*).

Avis d'expert : Opinions ou recommandations exprimées par l'équipe de recherche-intervention sur les phénomènes, les réalisations, les points à surveiller et le non-dit au cours d'une phase d'intervention socio-économique.

C

CHVACV : (voir **Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts-Variables**)

Cohésion : Propension naturelle des individus à coopérer au sein d'une organisation.

Compétences : *Connaissances théoriques et pratiques détenues par un acteur au sein d'une organisation employées dans des activités*[29]*.*

Comportements : Ensemble d'actions émanent d'un individu, d'un groupe ou d'une catégorie d'acteurs.

[29] Les *définitions en italique* sont extraites du Lexique présent dans le livre *Ingénierie stratégique du roseau*, Henri Savall & Véronique Zardet (1995), réédition de 2005 [pp. 479 – 493], Économica

Concertation : *Échanges d'informations entre les acteurs qui permettent de définir des objectifs opérationnels ou fonctionnels communs.*

Consultant interne : (voir **Intervenant interne**).

Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts-Variables : Unité de mesure de la création de valeur ajoutée par heure d'activité dans une organisation.

Coopération transversale : Pratiques et méthodes de coopération horizontale (entre services) et verticale, généralisées au sein de l'organisation.

Coopération : Système par lequel des acteurs s'associent à un but commun et se répartissent les activités selon leurs capacités (charge de travail, compétences …).

Coût caché : Coût non mesuré dans le système comptable et financier de l'organisation.

Coût-performance caché : Système ambivalent entre de la destruction et de la création potentielle de valeur ajoutée dans lequel une action sur un coût caché permet d'en diminuer les effets négatifs sur la performance sociale et économique.

Création de potentiel : *Actions composées d'investissements matériels et immatériels dont les effets positifs sur la performance sont différés.*

D

Design : Activité visant à la conception et à la mise en forme d'un objet, produit ou service.

Dialectique : Dynamisme de ce qui évolue sans cesse en reconnaissant le caractère inséparable des propositions contradictoires

Diffusion (d'une innovation) **:** Processus d'adoption au terme duquel une innovation se répand au sein d'une population interne ou externe à l'organisation (Rogers, 1962).

Dispositif d'innovation socio-économique : Espace-temps de l'organisation dédié à la création, au développement, à la mise en œuvre ou à l'évaluation d'actions d'innovation socio-économiques.

Dysfonctionnement : Écart par rapport à un fonctionnement attendu.

Dysfonctionnement organisationnel : Déperdition de performance organisationnelle au

niveau des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la communication-coordination-concertation, de la formation intégrée et de la mise en œuvre stratégique.

Dysfonctionnement stratégique : Risque ou perte d'opportunité liée à l'environnement pertinent de l'organisation qui constitue une menace pour sa survie et son développement à moyen ou long terme.

E

Efficacité : *Écart entre le résultat obtenu et l'objectif fixé préalablement.*

Efficience : *Mise en relation des résultats obtenus (performances) et des moyens mis en œuvre (coûts).*

Endogène : Qui prend naissance à l'intérieur de l'organisation.

Énergie (composant du **Potentiel Humain**) : *Ressource permettant aux acteurs (organisation, unité, individu) de passer à l'action (ou acte).*

Environnement interne **:** *Ensemble des ressources actives de l'organisation, c'est-à-dire le potentiel humain, acteurs producteurs d'activité et de valeur ajoutée (salariés, propriétaires ou bénévoles).*

Environnement externe : *Ensemble des acteurs économiques hors de l'organisation dont les impacts ont des effets directs, indirects, diffus ou induits sur l'organisation.*

Exploitation : Stratégie, processus ou activité fondé sur l'exploitation d'un ou de plusieurs savoir-faire existant dans l'objectif d'en améliorer l'efficacité ou l'efficience à court terme.

Exploration : Stratégie, processus ou activité fondé sur la recherche ou le développement de nouveaux savoir-faire dans l'objectif d'obtenir un avantage concurrentiel à moyen ou long terme.

F

Fertilisation croisée : *Action de production enrichie par interaction de champs d'activité et de réflexion.*

Formation-Concertation : *Formation théorique et technique auprès des cadres d'une zone de responsabilité (équipe) dans l'organisation pilotée par le responsable*

hiérarchique du secteur. L'objectif est d'intégrer le contenu de la formation à la situation réelle du travail.

G

Gestion-Sécurité : Ensemble de compétences et/ou d'activités dédiées à l'obtention de résultats immédiats.

Gestion-Développement : Ensemble de compétences et/ou d'activités favorisant la création de potentiel.

I

Innovation architecturale : Innovation qui consiste à améliorer les produits existants par l'utilisation de nouveaux procédés ou l'introduction sur de nouveaux marchés. Celle-ci apporte des changements profonds sur les pratiques et les processus de l'organisation.

Innovation d'exploitation : Innovation qui accélère les processus de conception, de développement et de mise sur le marché de produits et savoir-faire existant de l'organisation.

Innovation d'exploration : Innovation dont l'objectif est d'apporter des changements radicaux sur l'offre Produit/Marché, de créer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles méthodes pour l'organisation.

Innovation incrémentale : Innovation qui permet d'améliorer l'efficience de l'organisation en jouant sur les paramètres existants de l'organisation (compétences, produits ou processus) de manière cumulative et progressive.

Innovation radicale : Changement radical d'un produit, procédé ou marché dont l'objectif est de disposer d'un avantage concurrentiel durable à moyen et long termes.

Input : Élément d'entrée d'un processus.

Intervenant-chercheur : Praticien de la recherche-intervention. Dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique, il s'agit du chercheur qui intervient au sein de l'entreprise.

Intervenant interne : Praticien de l'entreprise formé à certaines méthodes de recherche-intervention. Il assiste les intervenants chercheurs et constitue un relais au sein de l'entreprise.

Intrapreneur : Entrepreneur interne agissant dans le cadre et pour le compte d'une organisation dans laquelle il est employé.

Intrapreneuriat : (voir *supra* **Intrapreneur**)

N

Nomenclature d'activités : Liste des activités d'une organisation classées dans des rubriques selon une logique commune et partagée.

Nomenclature : Ensemble systématique de rubriques (mots-clés).

O

Organisation ambidextre : Organisation qui concilie des activités d'exploitation et des activités d'exploration, dont les impératifs apparaissent comme difficiles à concilier en raison notamment d'un horizon temporel différent.

Orthofonctionnel : Fonctionnement attendu considéré comme normal.

Output : Élément de sortie ou résultat d'un processus.

P

Performance socio-économique : *selon la théorie socio-économique, elle réunit la performance sociale et la performance économique, le développement de l'une s'appuyant sur celui de l'autre et aucune ne se réalisant exclusivement au détriment de l'autre.*

Phrase-témoin : Expression d'un acteur de terrain ou *verbatim*

Pilotage : Fonction vitale de l'entreprise fondé sur l'énergie, la coopération et l'instrumentation dont l'objectif est de prendre des décisions sur base d'indicateurs vivants de natures qualitatives, quantitatives et financières.

Potentiel humain : Ressource stratégique active de l'organisation reposant sur les compétences, les comportements et l'énergie de changement des acteurs.

Processus-projet : Processus établi sur la base d'un projet d'entreprise dont l'objectif est de garantir la survie-développement de l'organisation en cultivant un avantage

concurrentiel durable.

Processus d'innovation : Processus-projet qui permet à une organisation de passer d'un matériau brut à un produit à destination d'un client interne ou externe, utilisateur ou consommateur.

Processus d'innovation socio-économique : Méthode de mobilisation des acteurs au cours d'un projet d'innovation global de l'entreprise orchestrée par les managers dans l'objectif de créer de la performance sociale et économique durable.

Produit-Méthode : Méthode ou savoir-faire générique employés pour répondre à un produit-objectif.

Produit-Objectif : Expression d'un besoin d'un client sous forme d'objectif à atteindre. La réalisation de cet objectif constitue un produit attendu.

Produit-Prestation : Action concrète ou acte élémentaire d'un produit-méthode.

R

Résultat immédiat : *Résultat économique à court terme tel qu'il apparaît en comptabilité dans le compte de résultat de l'entreprise.*

S

Servuction : Processus de production d'un service.

Structures : Ensemble des structures permanentes de l'organisation. Ces dernières sont physiques, organisationnelles, mentales, démographiques et technologiques.

Survie-développement *: État de survie durable, actuel à moyen et long termes. Le développement est une évolution de l'organisation qui permet sa survie à moyen et long termes.*

Synchronisation : *Coordination de plusieurs acteurs en temps réel ou avec de très faibles décalages.*

Système d'information : *Ensemble construit et articulé des ressources humaines, techniques, de procédures et de règles destiné à réaliser des tâches d'acquisition, de stockage, de traitement et de diffusion des informations.*

T

Toilettage : *Maintenance ou remise en état de fonctionnement des objets matériels ou immatériels d'une organisation, tels que structures, procédures et comportement que subissent des dégradations au fil du temps.*

BIBLIOGRAPHIE

A

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp. 425-455.

Akrich M., Callon M., & Latour B. (1988). À quoi tient le succès des innovations, premier épisode : l'art de l'intéressement, deuxième épisode : l'art de choisir, les bons porte-parole. *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre,* pp. 4-17 et pp. 14-29.

Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris : Université Paris Dauphine

Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), pp. 630-640.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

Ansoff, H. I. (1968). *The innovative firm*. Long Range Planning, 1(2), 26-27.

Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Apprentissage organisationnel-théorie, méthode, pratique*. Bruxelles : De Boeck Université.

Assielou, N. G. (2008). *Évaluation des processus d'innovation*, Thèse de Doctorat en Génie des Systèmes Industriels, Institut National Polytechnique de Lorraine.

Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, Vol. 69, N°4, pp. 61-85.

Avenier, M. J. (1989). Méthodes de terrain et recherche en management stratégique, *Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, N°14, pp. 199-218.

Avenier, M. J. & Schmitt, C. (2007). Élaborer des saviors actionnables et les communiquer à des managers, *Revue Française de Gestion*, N°33, pp. 25-42.

Ayerbe, C. (2006). Innovations technologiques et organisationnelles au sein des PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion. *Revue Internationale PME*, Vol. 19, N°1, pp. 9-34.

Ayerbe, C. & Chanal, V. (2011). Quel management des DPI dans les business models ouverts ?. *Revue Française de Gestion*, Vol. 37, N° 210, pp. 99-115.

Ayerbe, C., & Fonrouge, C. (2005). Les transitions entre les innovations : études de cas et proposition d'une grille d'interprétation. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 8, N°2, Juin, pp. 39-64.

B

Baden-Fuller, C., Dean, A., McNamara, P., & Hilliard, B. (2006). Raising the returns to venture finance. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 265-285.

Bancel-Charensol, L. & Jougleux, M. (1997). Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services. *Revue Française de Gestion*, N°113, Mars-Avril-Mai, pp. 71-81.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241

Barney, J. B. (1991). Firm, Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, N°1, pp. 99-120.

Basadur, M. & Gelade, G.A. (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, Vol.15, N°1, pp.45-62.

Baum, J. A., & Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898–1980. *Management Science*, 44(7), pp. 996-1016.

Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago : University of Chicago press.

Ben Mahmoud-Jouini, S. & Charue-Duboc, F. (2006). *Pilotage d'une stratégie d'innovation radicale dans une grande entreprise multidivisionnelle. Création d'une entité spécifique : le Domaine d'Innovation* . XVème conférence de l'AIMS, Annecy-Genève, juin, pp. 1-32.

Benner, M. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, Vol.28, N°2, pp. 238-256.

Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, N° 4, pp. 47-55.

Boissinot, A., & Kacioui-Maurin, É. (2009). L'innovation envisagée comme une stratégie d' enracinement dans le canal de distribution par le prestataire de services logistiques. *Logistique & Management*, 17(2), pp. 7-16.

Boly, V., Morel, L., & Camargo, M. (2014). L'innovation par-delà la science: quand l'émergence est multiple. *Principes d'Economie de l'Innovation*, pp. 85-97.

Bonnet, M., & Beck, E. (2010). Contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail. Exemple d'un audit socio-économique dans une entreprise de chimie. *Management & Avenir,* (8), 138-150.

Boughzala, I., & Ermine, J. L. (2004). *Management des connaissances en entreprise*. Paris : Lavoisier.

Bouzid, I. (2011). *La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques*. Thèse en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.

Brillet, F. & Sauviat, I. (2012). L'évaluation des compétences : enjeux et effets en termes de changement le cas d'un EPST. *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, Vol. 1, N°88, pp. 75-108.

Brion, S., Favre-Bonté, V. & Mothe, C. (2007). *Quelle ambidextrie pour l'innovation continue ?*. XVIème conférence de l'AIMS, Québec, Montréal, juin.

Brion, S. & Mothe, C. (2008). *Innover : Organiser ou manager ?*. XVIIème Conférence de l'AIMS, France, Nice-Sophia Antipolis, mai.

Brion, S., Mothe, C. & Sabatier, M., (2008). L'impact clé des modes de management pour l'innovation. *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, N°187, pp. 177-194.

Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press.

Burgade, E. (2009). *Industrie de service et logique d'innovation : un modèle de conception collective étagée. L'exemple de La Poste*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, École des Mines de Paris.

Burgelman, R. A. (1986). Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs. *Revue française de gestion*, Mars Avril, pp. 128-139.

Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, N°2, pp. 325–357.

Burmeister, A. & Djellal, F. (2004). L'impact des technologies de l'information sur l'organisation spatiale des activités de services : le cas du transport routier de marchandises et des services intensifs en connaissance. *Innovations,* N° 19, pp. 53-73.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock.

C

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'année sociologique*, N°36, pp. 169-208.

Camelis C., Dano, F., Guérin, A. M. & Llosa M. (2010). Les leviers des stratégies servicielles. *in* Eiglier P. (Ed.), *La Logique Services*, Paris : Économica, pp. 247-304.

Cappelletti, L. & Baker, R.C. (2010). Measuring and developing human capital through a pragmatic action research: A French case study. *Action Research*, vol. 8, N° 2, pp. 211-232

Cestre, G. (1996). Diffusion et innovativité : définition, modélisation et mesure. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 11, N°1, pp. 69-88

Chanal, V. (2004). Gestion des connaissances et management de l'innovation. *Cahiers Français : Croissance et innovation*, N° 323, pp. 85-89

Chanal, V. & Mothe, C. (2004). Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation ?. *XIVème Conférence de L'AIMS, Normandie Vallée de Seine, Juin.*

Chanal, V. & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile. *Revue Française de Gestion*, N° 154, pp. 173-191.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H., (2006a). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. W. (2006b). The era of open innovation. *Managing innovation and change*, Vol. 127(3), pp. 34-41.

Chesbrough, H., & Prencipe, A. (2008). Networks of innovation and modularity: a dynamic perspective. *International Journal of Technology Management*, 42(4), pp. 414-425.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, C. M. & Raynor, M. E. (2003a). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth.* Boston : Harvard Business School Press.

Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003b). *The innovator's solution: Using good theory to solve the dilemmas of growth*. Boston : Harvard Business School Press.

Cohendet, P., Hussler, C., & Burger-Helmchen, T. (2016). *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*. Paris : Édition Management & Société..

Collis, D., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, Vol. 73, pp. 118-128.

Commission Européenne (CE), (2006), *La nouvelle définition des PME- Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration*, Entreprises et Industrie Publications.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of Resource-Based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?. *Journal of Management*, Vol. 17, N°1, pp. 121-154.

Cooper, R. G. (2001). *Winning at new products: accelerating the process from idea to launch*. Cambridge: Perseus.

Corbel, P. (2009). Technologie, innovation, stratégie: de l'innovation technologique à l'innovation stratégique. Paris : Gualino.

Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage – What it is, what it isn't?, *Business Horizons*, Vol. 9, N°1, pp. 54-61.

Cummings, S. (2008). *Strategy: past, present, future*. New York: D. Barry, & H. Hansen.

D

D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring.* New York: The Free Press. Translated in French *Hypercompétition* (1995), Paris: Vuibert.

Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation, *Academy of Management Journal*, Vol. 21, N° 2, pp. 193-210.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences, *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp. 1095-1121.

David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion, IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Vol. 24, Montpellier.

Deltour, F. (2000). L'innovation dans les organisations : Dépasser les ambiguïtés du concept, *Les Cahiers de la Recherche*, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (CLAREE).

De Préneuf, G. & Gotte, F. (2013). Paradoxe de la croissance du secteur des services en ingénierie informatique et projets socio-économiques, *in* Savall, H., Zardet, V. & Bonnet, M. *Réindustrialisation et dynamisation multi-sectorielle*, Paris : Economica, pp. 129-134.

Devereux, G. (1967). *De l'angoisse à la méthode dans les Sciences du comportement*, Paris : Flammarion.

Dewar, R. D. & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis, *Management science*, 32(11), pp. 1422-1433.

Divry, C. & Trouvé, P. (2004). *PME et innovations, Cahier travail et emploi- Ministères des affaires sociales, du travail et de la solidarité*. Paris : La documentation Française.

Dosher, M., Benepe, O., Humphrey, A., Stewart, R., & Lie, B. (1960). *The SWOT analysis method*. Mento Park, CA, Stanford Research Institute.

Dougherty, D. & Hardy C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 5, pp. 1120-1153.

Dumoulin R. & Martin A. (2003). *L'externalisation de la R&D, une approche exploratoire*, Revue Française de Gestion, Vol. 29, N°143, pp. 55-66.

Dumoulin, R. & Simon, E. (2005). Stratégie de rupture et PME : la réplication impossible, *Revue Française de Gestion*, Vol. 2, N° 155, pp. 75-95.

Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *in* Kilman R., Pondy L. & Slevin D. *The Management of Organization Design*, Vol.1, pp. 167-188.

E

Eiglier, P. (2004). *Marketing et Stratégie des services*. Paris : Économica.

Eiglier, P. (2010). *La logique service – Marketing et stratégie*. Paris : Économica.

Eiglier, P. & Langeard, E. (1987). *Servuction : le marketing des services*. Paris : McGraw-Hill.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal,* Vol. 21, pp. 1105-1121.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases : Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N°1, pp. 25-32.

Ennajem, C. (2011). *Évolution du rôle du contrôleur de gestion dans un contexte de contrôle de gestion*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

F

Favre-Bonté, V., Ney, C J. & Baret, C. (2008). *L'ambidextrie comme source d'innovation continue : Vers une approche contingente de la gestion de l'innovation,* Journée de recherche AIMS-AGRH : Gérer la tension entre exploitation/exploration : Quel management de l'innovation ? IREGE, Université de Savoie, octobre.

Ferrary, M. (2008). L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisations spécialisées, *Revue Française de Gestion*, N°187, pp. 109-125.

Ferrary, M. & Pesqueux Y. (2006). Management de la connaissance. Paris : Économica.

G

Gadrey, J. (1996). *Services : la productivité en question*. Paris : Desclée de Brouwer.

Gadrey, J. (2003). *Socio-économie des services.* Collection Repères, Paris : La Découverte.

Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services: an alternative approach, *Review of Income and Wealth,* Vol. 46, N°3, September, pp. 369-387.

Gallouj, F. (1994). *Économie de l'innovation dans les services*. Collection Logiques Économies, Paris : L'Harmattan.

Gallouj, C. & Gallouj, F. (1996). *L'innovation dans les services*. Paris : Économica.

Garel, G. (2007). Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises. *Revue Française de Gestion*, n°175, pp. 195-202.

Garel, G., & Rosier, R. (2007). De la valeur client à la valeur amont-management de l'exploration et analyse de valeur, *Revue Sciences de Gestion*, n°64, pp. 43-58.

Garel, G., & Rosier, R. (2008). Régimes d'innovation et exploration. Revue Française de Gestion, n°187(7), pp. 127-144.

Getz, I. (2009). Liberting Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted, *California Management Review*, Vol. 51(4), pp. 32-58.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management, *Strategic Management Journal*, Vol. 15(S2), pp. 91-112.

Gibson, C. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, N°47, pp. 209-226.

Giordano, Y. (2003). Les spécificités des recherches qualitatives, *in* Giordano Y. (éd.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Caen : Éditions Management & Société, pp. 11-39.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, *Epistémologies et Sciences de Gestion*, pp. 141-182.

Godet, M. & Durance, P. (2011). La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires, 2ème éd., Paris : Dunod.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Vol. 33, N°3, pp. 114-135.

Greve, H. R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation, *Industrial and Corporate Change*, 16(5), pp. 945-975.

Gupta, A K., Smith, K G. & Shalley, C E. (2006). The interplay between exploration and exploitation, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N°4, pp. 693-706.

H

Hamel, G. (1994). The concept of core-competence, *in* Hamel, G. & Henne, A. (Eds.), *Competence based competition.* Chichester: John Wiley & Sons, pp. 11-34.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, Vol.67, N°3, pp. 63-76.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, N°3, pp. 79-91.

Hannan, M. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, Vol. 29, pp. 149-164.

Harbi, N. & Zardet, V. (1988). Un outil d'aide au diagnostic socio-économique : le logiciel SEGESE, *qualité intégrale dans les entreprises et professionnalisme*, pp. 222-251.

Harbi, N. & Zardet, V. (2007). SEAMES (SEGESE): A Professional Knowledge Management Software Program, *in* Buono, A. & Savall, H. *Socio-Economic Intervention in Organizations: The Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*, Charlotte : IAP, pp. 352-372.

Hatchuel, A. (1994). Les saviors de l'intervention en entreprise, *Entreprise et Histoire*, N°7, pp. 59-76.

He, Z.L. & Wong, P.K. (2004). Exploration vs. Exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, Vol.15, N°4, July-August, pp. 481-494.

Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, pp. 9-30.

Huet, F. (2006). Les effets autorenforçants de la coopération et des capacités d'innovation : une étude de PME françaises, *Revue Internationale des PME*, Vol. 19, N°1, pp. 95-101.

Hurley, R F., & Hult, G T. (1998). Innovation, market orientation and organization learning: an integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62, N°3, pp. 42–54.

I-J

INSEE Première, (2009), *Services et industrie : différents types d'innovations pour améliorer la performance,* N°1256, Septembre.

Isckia, T. & Lescop, D. (2011). Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte, *Revue Française de Gestion*, N°210, pp. 87-98.

Jones, O. & F. Tilley (2003). *Competitive Advantage in SMEs : organizing for innovation and change*, London: Wiley

K

Kacioui-Maurin, E. (2011). *Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationnelle dans l'innovation de services : le cas des prestataires de services logistiques*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix Marseille 2.

Kanji, G. K. (1990). Total quality management: the second industrial revolution, *Total Quality Management*, Vol. 1(1), pp. 3-12.

Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Touchstone Book.

Kanter, R M. (1989). Swimming in new streams: Mastering innovation dilemmas, *California Management Review*, Vol. 31, N°4, pp. 45-69.

Koen, P. A., Ajamian, G. M., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., ... & D'Amoe, R. (2002). *Fuzzy front end: effective methods, tools, and techniques*. New York: Wiley.

Krief, N. & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol. 2, N°95, pp. 211-237.

L

Langeard, E., & Eiglier, P. (1994). Relation de service et marketing, *Décisions marketing*, pp. 13-21.

Lavoisier, A. L. (1789). *Traité élémentaire de chimie*, Paris : Cuchet.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative science quarterly*, pp. 1-47.

Le Loarne S. & De Margerie V. (2009). Choisir l'innovation comme mode de compétition, *in* Le Loarne S. & Blanco S. (Eds.), *Management de l'innovation*. Paris : Pearson Education, pp. 11-32.

Le Masson, P., Weil, B. & Hatchuel, A., (2006). *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*. Paris : Hermès, Lavoisier,

Le Moigne, J. L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes.* Paris : Dunod.

Le Moigne, J. L. (1994). *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, Classiques du Réseau Intelligence de la Complexité.

Le Nagard-Assayag, E. & Manceau, D. (2005). *Marketing des nouveaux produits de la création au lancement*. Paris : Dunod.

Lehmann-Ortega, L. & Roy, P. (2009). Les stratégies de rupture. Synthèse et perspectives, *Revue Française de Gestion*, Vol 35, N° 197, pp. 113-126.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N° 1, pp. 111-125.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellspring of knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Lerch, C., Schenk, E., & Cavallucci, D. (2012). Émergence d'une fonction d'innovation en PME : le rôle de l'intrapreneur. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, Vol. 16(4), pp. 71-84.

Levinthal, D. & March, J. (1993). The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, Vol 14, pp. 95-112.

Levratto, N. (2009). *Les PME - Définition, rôle économique et politiques publiques*, Bruxelles : De Boeck.

Levy-Tadjine, T. & Paturel, R. (2012). Représentations et questions de méthodes dans une perspective intersubjective. L'exemple de l'entrepreneuriat et du management, *Revue Internationale de Psychosociologie*, n°44, Année XVIII, p. 343-366

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics I, *Human Relations*, vol. 1, pp. 5 -41.

Lewin, K. (1997). Action research and minority problems, in Kurt Lewin, Resolving social conflicts : Field theory in social science, *American Psychological Association*, pp. 143-152.

Lin, H., McDonough, E. F., Lin, S., & Lin, C. Y. (2013). Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity. *Journal Of Product Innovation Management*, 30(2), pp. 262-278

Liouville J. (2009). Management de l'innovation et performances : bilans et leçons consacrées à l'ambidexterité. *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.28, N°4, pp. 83-108.

Llerena, P. (2004). Recherche et innovation, une comparaison internationale, *Croissance et Innovation*, N°323, Novembre – Décembre, pp. 53-58.

Loilier, T. & Tellier A. (1999). *Gestion de l'innovation*, Paris : Éditions Management & Société.

Loilier, T. & Tellier, A. (2011). Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? *Revue Française de Gestion*, N°210, pp. 69-85.

Lorino, P. (2003). Méthodes et pratiques de la performance, Paris : Éditions d'Organisation, 3ème édition.

Lussato, B. (1977). *Introduction critique aux théories d'organisation : modèles cybernétiques, hommes, entreprises*. Paris: Dunod.

M

Makadok, R. (2001). Towards a Synthesis of resource-based and Dynamic capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N°5, pp. 387-402.

March, J. (1991). Exploration and Exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol.2, N°1, pp. 71-87.

Mathé, H. (1997). *Le service global : innovations et stratégies internationales de développement dans les services*, Paris : Maxima.

McDermott, C M. & O'Connor, G C. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues, *Journal of product Innovation Management*, Vol. 19, N°6, pp. 424-438.

McDonough, E. & Leifer, R. (1983). Using simultaneous structures to cope with uncertainty, *Academy of Management Journal,* Vol. 26, N°4, pp. 727-735.

McNamara, P. & Baden-Fuller, C. (1999). Lessons from the Celltech Case: Balancing Knowledge Exploration and Exploiting in Organizational Renewal, *British Journal of Management*, Vol.10, pp. 291-307.

Ménard, C., (1995). La nature de l'innovation organisationnelle, éléments de réflexion, *Revue d'Economie Industrielle*, hors-série Economie industrielle : développements récents, pp. 173-192.

Menguc, B. & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, N°1, pp. 63-73.

Mesny, A. & Mailhot, C. (2010). La collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion. Entre faux-semblants et nécessité épistémique, *Revue Française de Gestion*, N°202, pp. 33-45 .

Métais, E. (1999). Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel : l'exemple du groupe SEB, *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 24, N°1, pp. 12-20.

Métais, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise : Théorie et pratique*, Paris : Économica.

Midler, C. (2001). *Partager la conception pour innover ; nouvelles pratiques de relations inter-firmes en conception*, Congrès francophone du management de projet 2001, Paris, novembre.

Miller, J.A. (1965). Living systems. *Behavioral Science*, vol. 10, N°3, pp. 103-411.

Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. New York : McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1982). *Structures et dynamique des organisations*. Paris: Édition des Organisations.

Moisdon, J. C. (1984). Recherche en gestion et intervention, *Revue Française de Gestion*, pp. 61-73.

Moisdon, J. C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche-intervention. L'exemple des impacts de la T2A, *Revue Française des Affaires Sociales*, N°1-2, pp. 213-226.

Mom T. J. M., Van den Bosch F. A. J. & Volberda H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organisation Science*, Vol. 20(4), pp. 812–828

Montmollin, M. (1981). *Le taylorisme à visage humain. Paris* : Presses universitaires de France.

Morand, P., & Manceau, D. (2009). *Pour une nouvelle vision de l'innovation*. Paris : Documentation française.

Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Le Seuil.

Mothe, C. & Brion, S. (2008). *Ambidextrie au niveau de l'innovation : L'impact prépondérant des modes de management sur la séparation structurelle*. Journée AIMS/AGRH, IREGE, Université de Savoie, Annecy, 26 septembre.

Mothe, C. & Brion, S. (2008). Innovation : exploiter ou explorer ?. *Revue Française de Gestion*, N°187, pp. 101-108

Mothe, C. (1997). *Comment réussir une alliance en recherche et développement*. Paris : L'Harmattan.

Mougin, Y. (2004). *Processus : Les outils d'optimisation de la performance*. Paris: Éditions d'Organisation.

Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). *Successful industrial innovations: A study of factors underlying innovation in selected firms*. Washington DC: National Science Foundation.

N

Nemeth, C. J. (1997). Managing Innovation: When Less Is More. *California Management R*eview, vol. 40, N° 1, pp. 59-74.

Nobre, T. (2006). Pour une lecture en hypertexte des organisations par la recherche-action : le cas du changement à l'hôpital, *Finance Contrôle Stratégie,* Vol. 9, N°4, pp. 143-168

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* Oxford: Oxford University Press.

Nordhaus, W. D. (1969). An economic theory of technical change. *The American Economic Review*, Vol. 59, N° 2, pp. 18-28.

O

O'Reilly, C. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, Vol. 82, N°4, pp. 74-81.

OCDE, (2005), *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3ème édition.

P

Penrose, E., (1959*). The theory of the Growth of the firm*. London: Basil Blackwell.

Plane, J.M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris : L'Harmattan.

Porter, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence.* Paris : Économica.

Porter, M. (1997). Les stratégies concurrentielles, *in* Simon Y. & Joffre P. (Eds.) *Encyclopédie de gestion*, Paris : Économica, 2e édition, pp. 3093-3104.

Porter, M. (1999). *L'avantage concurrentiel*. Paris : Dunod. 1ère édition en 1986, Paris : InterEditions.

Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W. & Owen-Smith, J. (2005). Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences, *American Journal of Sociology*, Vol. 110, N°4, pp. 1132-1205.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

Prévot, F. (2005). *Le transfert inter-organisationnel de compétences : Application aux compétences logistiques dans le cadre de relations entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.

Puthod, D. (1996). *Comprendre les alliances des PME à partir d'une base de connaissances construite sur les préoccupations de l'entrepreneur*. 5ème conférence de l'AIMS, N°61, Lille.

R

Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, Vol. 34, N°3, pp. 375-409.

Rathmell, J. M. (1974). *Marketing in the service sector*. Cambridge: Winthrop.

Raymond, L., Bergeron, F., & Ben Hamouda, K. (2007). *Alignement du développement des affaires électroniques et de la stratégie d'affaires dans les PME manufacturières : impact sur la performance*. 16ème Conférence de l'AIMS.

Reed, R., & DeFilippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 1, pp. 88-102.

Reinbold, M. F., & Breillot, J. M. (1993). *Gérer la compétence dans l'entreprise*, Paris : L'Harmattan.

Rogers, E. M. (1962; 1995). *Diffusion of innovations*. New York : The Free Press.

Rogers, E. M., & Schoemaker, F. (1971). *Communication of innovations: a cross-cultural approach*. New York : Free Press.

Rojot, J. (2003). *Théorie des organisations*. Paris : Edition ESKA.

Rosenberg, N. (2006). *Schumpeter and the Endogeneity of Technology*, London: Routledge.

Rouleau, L., Allard-Poesi, F. & Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques, *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, N°174, pp. 15-24.

Rumelt, R. (1984). Toward a strategic theory of the firm, *In* R. Lamb (Ed) *Competitive strategic management*, pp. 556-570, New Jersey: Prentice-Hall

S

Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213.

Salmeron, J.C. (2015a). *Managing the dialectic between exploitation and exploration in innovation processes. The case of SEAM process*, Workshop de l'École Doctorale SEG 486, June, Lyon.

Salmeron, J.C. (2015b). *Gestion de la dialectique entre exploitation et exploration dans les processus d'innovation. Cas du processus d'innovation socio-économique*, AOM-RMD-ISEOR, 4ème Conférence internationale et séminaire doctoral sur les méthodes de recherche, Juin, Lyon.

Savall, A. (2014). *Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale : cas longitudinal de recherche-intervention*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

Savall, H. (1973). *G. Bernácer : l'hétérodoxie en science économique*. Paris : Dalloz, Collection Les Grands Économistes.

Savall H. (1974a). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. Paris : Dunod. 5° édition, Economica, 1989.

Savall, H. (1974b). Avant Keynes et au-delà : Germán Bernácer, économiste espagnol. *Revue Mondes en développement,* pp. 5.

Savall, H. (1978a). Articles : Bernácer et Perroux, in Larousse, *Encyclopédie de l'Économie*. Paris : Larousse éditions.

Savall, H. (1978b). Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficience économique et du développement humain, *Revue d'Économie Appliquée*, N°4, 36p.

Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*. Préface de François Perroux. Paris: Dunod.

Savall, H. (2003). An update presentation of the socio-economic management model and international dissemination of the socio-economic model, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16(1), pp. 33-48.

Savall H. (2013). *Origine radicale des crises économiques : Germán Bernácer, précurseur visionnaire*. Charlotte : IAP.

Savall, H., Péron, M., Zardet, V. & Bonnet, M. (2015). *Le capitalisme socialement responsable existe*, Paris : Éditions Management et Société.

Savall, H., & Zardet, V. (1987, 2004, 2007, 2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 6ème éd., Paris : Economica

Savall, H., & Zardet, V. (1995, 2005). *L'ingénierie stratégique du roseau*. Paris : Economica, 1ère ed. 1995

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe*. Paris : Economica

Savall, H., Zardet, V., (2008). Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations*, Revue Sciences de Gestion-Management Sciences- Ciencias de Gestión*, N°64, pp. 60.

Savall, H. & Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cogntive, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 10, N°1-2, pp. 157-189.

Savall, H., & Zardet, V. (2014). *La théorie du socle stratégique et l'effet de levier de la cohésion*, Colloque AOM-MCD-ODC-ISEOR juin 2014, Lyon

Savall, H., Zardet, V., & Péron, M. (2011). The "evolutive" and interactive actor polygon in the theater of organizations *in* D. Boje (Ed.), *Storytelling and the future of organizations: An antenarrative handbook*. New York, Routledge.

Savall, H., Zardet, V. & Péron, M. (2014). *Human Potential at the core of Socio-Economic Theory (SEAM*), SEAM Colloquium, Minneapolis, April.

Savall, H., Zardet, V., Fière, D., Petit, R., (2011). Gestion de la coopération interprofessionnelle à l'hôpital. *Journal de Gestion et d'Économie Médicale*, pp.

Saviotti, P. & Metcalfe, J. (1984). A theoretical approach to the construction of technological output indicators, *Research Policy*, Vol.13, N°3, Juin, pp. 537-556.

Schumpeter, J. A. (1933). *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris : Dalloz, Traduction de la 2ème édition allemande par J. J. Anstett (1935).

Schumpeter, J.A. (1951). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris : Payot, 1990 (édition originale : 1951).

Seghier, S. (2012). *Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon.

Shostack, G. L.(1984). Designing services that deliver, *Harvard Business Review,* Vol. 62, N°1, pp. 133-139.

Simon, F. & Tellier, A. (2008). Créativité et réseaux sociaux dans l'organisation ambidextre, *Revue française de gestion*, Vol. 34, N°187, pp. 145-159.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams, *Organization science*, Vol. 16(5), pp. 522-536.

T

Tarondeau, J. C. (1994). *Recherche et développement*. Paris : Vuibert.

Tarondeau, J.C. & Huttin, C. (2006). *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, 2e éd, Paris : Vuibert.

Taylor, F. W. (1911). Principes d'organisation scientifique des usines, Paris : Dunod, 1985.

Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction, *Industrial and corporate change*, Vol. 3, pp. 537-556.

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, Vol. 15(6), pp. 285-305.

Teece, D. J., (1992). Competition, cooperation and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 18, N°1, pp. 1-25

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N°7, pp. 509-533.

Teece, D.J. (2007a). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.

Teece, D.J. (2007b), Managers, Markets and Dynamic Capabilities in Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J. & Winter S.D. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Hoboken : Blackwell Publishing.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, Vol. 38, N°4, pp. 8-30.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. (1999). Building ambidextrous organizations, *Health Forum Journal*, Vol. 42, N°2, pp. 20-23.

Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, pp. 439-465.

U-V

Usureau, E. (2001). Application des méthodes bayésiennes pour l'optimisation des coûts de développement des produits nouveaux, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Angers.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation, *Management Science*, Vol. 32, N°5, pp. 590-607.

Van De Ven, A. H., & Rogers, E M. (1988). Innovations and organizations: Critical perspectives, *Communication Research*, Vol. 15, N°5, pp. 632-651.

Volberda H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments, *Organization Science*, vol. 7, N° 4, pp. 359-374.

Voyant, O. (1997). *Contribution à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré pour les PME-PMI*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2.

Voyant, O. (2005). *La production de connaissances d'intention scientifique : le principe de contingence générique appliqué à l'audit social*. XXIVème Université d'été de l'Audit Social, IAE de Lille.

Voyant, O. (2012). Le potentiel humain au cœur de la performance économique, *Comptabilités et innovation* (cd-rom).

Voyant, O., Roche, A. & Salmeron, J.C. (2015). The Time Factor in Socio-Economic Interventions: Short-term Versus Long-term Performance, *in* Buono, A. & Savall, H. (Eds.) *The Socio-Economic Approach to Management Revisited: The Evolving Nature of SEAM in the 21st Century*, 2015, Research in Management Consulting, Charlotte, NY: Information Age Publishing.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*, Chicago: A.H. Henderson and T. Parsons, first published in 1924.

W-Y-Z

Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives, *Revue Française de Gestion*, (5), pp. 43-63.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. (5), N°2, pp. 171-180.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, (24), pp. 991-994

Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. London: Sage, 2nd edition.

Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Zardet, V. (1986). *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise, cas d'expérimentation,* Thèse de Doctorat d'État en Sciences de Gestion, Université Lyon 2.

TABLE DES ANNEXES

Annexe 01 – Nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnements

Annexe 02 - Nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes des actions d'amélioration

Annexe 03 – Balance économique par panier

Annexe 04 – Nomenclature Veille Stratégique

Annexe 05 – Répartition détaillée des heures consacrées à la recherche-intervention dans l'entreprise D de 2011 à 2016

Annexe 06 – Répartition Générale des personnes par dispositif de la recherche-intervention socio-économique

Annexe 07 – Grille d'évaluation des coûts-cachés (exemple)

Annexe 08 – Grille d'évaluation de la conversion des coûts-performances cachés en valeur ajoutée

Annexe 09 – Effet-Miroir Diagnostic socio-économique Entreprise D 2012 (5 pages)

Annexe 10 – Classement par levier d'action sur l'innovation complète (22 pages)

Annexe 11 – Analyse détaillée par idée-clé de la nomenclature des leviers d'action sur l'innovation

Annexe 12 – Classement par domaine d'action d'innovation socio-économique complète (20 pages)

Annexe 13 – Analyse détaillée par idée-clé nomenclature des actions d'innovation socio-économique (4 pages)

Annexe 14 – Classement des idées clés d'action socio-économiques réalisées en fonction de leur impact sur le résultat immédiat ou la création de potentiel

Annexe 15 – Classement global des phrases-témoins d'actions d'innovation socio-économique réalisées selon le critère exploitation / exploration

Annexe 16 – Propositions d'actions issues des groupes de travail (2012)

Annexe 17 – Plans d'actions prioritaires audités en 2013

Annexe 18 – Répartition des dispositifs d'innovation socio-économique en fonction de leur orientation dominante exploitation ou exploration

Annexe 19 – Typologie des dispositifs d'innovation socio-économiques par catégorie d'acteurs

Annexe 20 – Grille d'audit d'un Plan d'actions prioritaires

Annexe 21 – Grilles de compétences élaborées lors du diagnostic socio-économique 2012

Annexe 22 – Planning général et articulation des dispositifs d'innovation socio-économiques

Annexe 23 – Répartition Exploitation / Exploration des idées clés Leviers d'actions sur l'innovation

Annexe 24 – Plan d'actions stratégiques internes et externes de l'Innovation (Entreprise D)

Annexe 25 – Répartition des Coûts-Performances cachés convertis en valeur ajoutée par domaine d'action d'innovation socio-économique, version complète

Annexe 01 – Nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnements

NOMENCLATURE GENERALE DES THEMES ET DES SOUS-THEMES DE DYSFONCTIONNEMENTS

THEMES	SOUS-THEMES
1) Conditions de travail	101 Aménagement et agencement des locaux 102 Matériel et fournitures 103 Nuisances 104 Conditions physiques de travail 105 Charge physique de travail 106 Horaires de travail 107 Ambiance de travail
2) Organisation du travail	201 Répartition des tâches, des missions, des fonctions 202 Régulation de l'absentéisme 203 Intérêt du travail 204 Autonomie dans le travail 205 Charge de travail 206 Règles et procédures 207 Organigramme
3) Communication - Coordination- concertation [3C]	301 3C interne au service 302 Relations avec les services environnants 303 3C entre réseau et siège 305 3C entre maison-mère et filiale 306 3C au niveau de l'équipe de Direction 307 3C entre élus et fonctionnaires 308 Dispositifs de 3C 309 Transmission des informations 310 3C Verticale 311 3C Horizontale
4) Gestion du temps	401 Respect des délais 402 Planification, programmation des activités 403 Tâches mal assumées 404 Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
5) Formation intégrée	501 Adéquation formation-emploi 502 Besoins de formation 503 Compétences disponibles 504 Dispositifs de formation 505 Formation et changement technique
6) Mise en oeuvre stratégique	601 Orientations stratégiques 602 Auteurs de la stratégie 603 Démultiplication et organisation de la mise en oeuvre stratégique 604 Outils de la mise en oeuvre stratégique 605 Système d'information 606 Moyens de la mise en oeuvre stratégique 607 Gestion du personnel 608 Mode de management

© ISEOR 1989
MAJ : 13/12/99

Annexe 02 - Nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes des actions d'amélioration

NOMENCLATURE GENERALE DES THEMES ET DES SOUS-THEMES DES ACTIONS D'AMELIORATION

THEMES	SOUS-THEMES
1) Conditions de travail	101 Aménagement et agencement des locaux 102 Matériel et fournitures 103 Nuisances 104 Conditions physiques de travail 105 Charge physique de travail 106 Horaires de travail 107 Ambiance de travail
2) Organisation du travail	201 Répartition des tâches, des missions, des fonctions 202 Régulation de l'absentéisme 203 Intérêt du travail 204 Autonomie dans le travail 205 Charge de travail 206 Règles et procédures 207 Organigramme
3) Communication - Coordination- concertation [3C]	301 3C interne au service 302 Relations avec les services environnants 303 3C entre réseau et siège 305 3C entre maison-mère et filiale 306 3C au niveau de l'équipe de Direction 307 3C entre élus et fonctionnaires 308 Dispositifs de 3C 309 Transmission des informations 310 3C Verticale 311 3C Horizontale 312 Tableau de bord de pilotage
4) Gestion du temps	401 Respect des délais 402 Planification, programmation des activités 403 Tâches mal assumées 404 Facteurs perturbateurs de la gestion du temps 405 Utilisation d'outils de la gestion du temps
5) Formation intégrée	501 Adéquation formation-emploi 502 Besoins de formation 503 Compétences disponibles 504 Dispositifs de formation 505 Formation et changement technique 506 Grille de compétences
6) Mise en oeuvre stratégique	601 Orientations stratégiques 602 Auteurs de la stratégie 603 Démultiplication et organisation de la mise en oeuvre stratégique 604 Outils de la mise en oeuvre stratégique 605 Système d'information 606 Moyens de la mise en oeuvre stratégique 607 Gestion du personnel 608 Mode de management
7) Evaluation du processus de changement	701 Diagnostic horizontal et vertical 702 Projet horizontal 703 Formation-concertation et assistance personnalisée 704 Perspectives d'extension et de généralisation

© ISEOR 1989
MAJ : 13/12/99

Annexe 03 – Balance économique par panier

BALANCE ÉCONOMIQUE PAR PANIER

Panier n° :
Micro-projet étudié :

ACTIONS CONCRÈTES	DYSFONCTIONNEMENT ÉLÉMENTAIRE	COÛTS DE DYSFTS	TAUX REDUC. PRONOSTIQUÉ (*)	GAINS		
				QUALITATIFS	QUANTITATIFS	FINANCIERS

Types de coûts d'investissements du projet :

Temps :

Fournitures :

Autres charges :

Types de coûts de fonctionnement induits par le projet :

Temps :

Fournitures :

Autres charges :

(*) Réduction prévisionnelle de coûts cachés : 100 % ■ 66 % ◪ 33 % □ 0 % —

© ISEOR 1999

Annexe 04 – Nomenclature Veille Stratégique

THÈME		SOUS-THÈME		SOUS-SOUS-THÈME	
1	Les **Produits**	11	Vigilance externe sur les produits	111	*Vigilance externe sur les produits concurrents*
				112	*Adaptation des produits en fonction de la demande*
		12	Vigilance interne sur les produits	121	*Vigilance interne sur la qualité des produits offerts*
				122	*Vigilance interne sur les coûts des produits offerts*
2	Les **Marchés**	21	Vigilance externe sur les marchés	211	*Identification des marchés potentiels*
				212	*Pénétration et positionnement des produits sur les marchés*
		22	Vigilance interne sur les marchés	221	*Organisation de la collecte d'informations stratégiques sur les marchés*
				222	*Dispositif d'exploitation des informations stratégiques sur les marchés*
3	La **Technologie**	31	Vigilance externe sur la technologie	311	*Identification de nouvelles technologies*
		32	Vigilance interne sur la technologie	321	*Intégration des nouvelles technologies dans l'organisation*
4	Le **Potentiel Humain**	41	Vigilance externe sur le potentiel humain	411	*Attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi*
		42	Vigilance interne sur le potentiel humain	421	*Investissement immatériel : recrutement et intégration*
				422	*Fidélisation des personnes*
				423	*Moyens humains pour la mise en œuvre de la stratégie*
5	**Veille stratégique transversale** et **pilotage de la mise en œuvre stratégique**	51	Système d'information	511	*Identification des informations cibles à surveiller*
				512	*Support de saisie des informations stratégiques*
				513	*Circulation de l'information stratégique*
		52	Système de planification	521	*Méthodologie, outils de formalisation et communication de la stratégie (Plan stratégique)*
				522	*Préparation et outils de mise en œuvre des actions stratégiques (Plan opérationnel)*
				523	*Système d'objectifs personnalisés*
		53	Système de contrôle de gestion	531	*Identification des besoins d'informations stratégiques de synthèse (indicateurs) pour la prise de décision*
				532	*Méthode de construction et d'harmonisation des indicateurs stratégiques*
				533	*Le budget en tant qu'outil de prise de décision stratégique*
		54	Système de prise de décision décentralisé et synchronisé	541	*Dispositifs de concertation et de synchronisation pour la prise de décision*
				542	*Règles du jeu de prise de décision (degré d'autonomie des acteurs …)*

SOURCE : Extrait de Voyant, 1997 pp. 206 - 208

Annexe 05 – Répartition détaillée des jours consacrés à la recherche-intervention dans l'entreprise D de 2011 à 2016

Tableau consolidé des jours consacrés à la recherche-intervention par catégorie d'acteurs

TOTAL	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total par type d'intervenant
429 jours	**119**	**52**	**99**	**153**	**6**		
	Implantation Déc 2011 - Juil 2012	**Approfondissement Sept 2012 - Juil 2013**	**Maintenance Sept 2013 - Juil 2014**	**Consolidation Sept 2014 - Déc 2015**	**Perfectionnement Depuis Janv 2016**		
Intervenants-chercheurs (IC)	38	7	29	51	6		**131 *jours***
Acteurs de l'entreprise (ED)	81	45	70	102	N.E.		**298 *jours***
	IC **32%**	IC **14%**	IC **29%**	IC **34%**	IC **N.E.**		**31%**
	Entreprise **68%**	Entreprise **86%**	Entreprise **71%**	Entreprise **66%**	Entreprise **N.E.**		**69%**

Annexe 06 – Répartition Générale des personnes par dispositif de la recherche-intervention socio-économique

Période	Phase	Dispositifs d'innovation socio-économiques	Participant	Manager	Commercial	Technique	Support
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Directeur Associé	M		1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Directeur Associé	M	1		
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Directeur Commercial	M	1		
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Responsable consulting	M	1		
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Responsable équipe	M		1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Responsable Qualité	M			1
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Assistant administratif et commercial		1		
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Back-Office			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Commercial		1		
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Consultant		1		
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Consultant		1		
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Ingénieur commercial		1		
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Ingénieur commercial		1		
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Ingénieur commercial		1		
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Responsable équipe	M		1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	RSI			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	RSI			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	RSI			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	RSI			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	RSI			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	RSI			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	RSI			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	RSI			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	RSI			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	RSI			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	RSI			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Service Back-Office			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Technicien			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Technicien			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Technicien			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Technicien Centre de Services			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Technicien Centre de Services			1	

Période	Phase	Dispositifs d'innovation socio-économiques	Participant	Manager	Commercial	Technique	Support
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Technicien Centre de Services			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Technicien Centre de Services			1	
2011-2012	Implantation	Effet Miroir Diagnostic intégral	Technicien Centre de Services			1	
2011-2012	Implantation	FC Outils	Directeur Agence	M	1		
2011-2012	Implantation	FC Outils	Directeur Associé	M		1	
2011-2012	Implantation	FC Outils	Directeur Associé	M	1		
2011-2012	Implantation	FC Outils	Directeur Commercial	M	1		
2011-2012	Implantation	FC Outils	Responsable administratif et financier	M			1
2011-2012	Implantation	FC Outils	Responsable Centre de Services	M		1	
2011-2012	Implantation	FC Outils	Responsable consulting	M	1		
2011-2012	Implantation	FC Outils	Responsable de Compte	M		1	
2011-2012	Implantation	FC Outils	Responsable de Compte	M		1	
2011-2012	Implantation	FC Outils	Responsable Qualité	M			1
2011-2012	Implantation	FC Outils	Responsable de Compte			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral	Directeur Agence	M	1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral	Directeur Associé	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral	Directeur Associé	M	1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral	Directeur Commercial	M	1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral	Responsable administratif et financier	M			1
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral	Responsable Centre de Services	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral	Responsable consulting	M	1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral	Responsable de Compte	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral	Responsable de Compte	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral	Responsable Qualité	M			1
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral	Responsable de Compte			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral	Responsable de Service Informatique			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 1- Responsable de Compte	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 3 - Responsable de Compte	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 3 - Responsable Qualité	M			1
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Pilote groupe de travail 1- Responsable Centre de Services	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Pilote groupe de travail 3 - Responsable Consulting	M	1		

Période	Phase	Dispositifs d'innovation socio-économiques	Participant	Manager	Commercial	Technique	Support
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 1 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 1- Ingénieur commercial		1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 1- Technicien			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 2 - Assistant administratif et commercial		1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 2 - Responsable de compte			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 2 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 2 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 3 - Ingénieur commercial		1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 3 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Membre groupe de travail 3 - Technicien			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P1	Pilote groupe de travail 2 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 4 - Directeur Agence	M	1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 5 - Directeur Commercial	M	1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 5 - Responsable Consulting	M	1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 6 - Responsable administratif et financier	M			1
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Pilote groupe de travail 4 - Responsable de Compte	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Pilote groupe de travail 5 - Responsable de Compte	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Pilote groupe de travail 6 - Responsable Qualité	M			1
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 4 - Consultant		1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 4 - Ingénieur commercial		1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 4 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 4 - Technicien			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 5 - Assistant administratif et commercial		1		

Période	Phase	Dispositifs d'innovation socio-économiques	Participant	Manager	Commercial	Technique	Support
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 5 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 5 - Technicien			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 6 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 6 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 6 - Service Back-Office			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P2	Membre groupe de travail 6 - Technicien			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P3	Membre groupe de travail 8 - Responsable administratif et financier	M			1
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P3	Membre groupe de travail 8 - Responsable de Compte	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P3	Pilote groupe de travail 8 - Directeur Commercial	M	1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P3	Membre groupe de travail 7 - Ingénieur commercial		1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P3	Membre groupe de travail 7 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P3	Membre groupe de travail 7 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P3	Membre groupe de travail 7 - Technicien			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P3	Membre groupe de travail 7- RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P3	Membre groupe de travail 8 - Consultant		1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P3	Membre groupe de travail 8 - Technicien			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P3	Membre groupe de travail 8- RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P3	Pilote groupe de travail 7 - Responsable de compte			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 10 - Responsable de Compte	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 10 - Responsable Qualité	M			1
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 9 - Directeur Associé	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 9 - Directeur Associé	M	1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 9 - Directeur Commercial	M	1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 9 - Responsable Consulting	M	1		

Période	Phase	Dispositifs d'innovation socio-économiques	Participant	Manager	Commercial	Technique	Support
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Pilote groupe de travail 10 - Directeur Associé	M		1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Pilote groupe de travail 11 - Responsable administratif et financier	M			1
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Pilote groupe de travail 9 - Directeur Agence	M	1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 10 - Consultant		1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 10 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 10 - Technicien			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 11 - Responsable de compte			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 11 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 11 - RSI			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 11- Ingénieur commercial		1		
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 11- Technicien			1	
2011-2012	Implantation	Groupe de projet intégral P4	Membre groupe de travail 9 - Ingénieur commercial		1		
2012-2013	Approfondissement	Audit des plans d'action prioritaires	Directeur Associé	M		1	
2012-2013	Approfondissement	Audit des plans d'action prioritaires	Directeur Associé	M	1		
2012-2013	Approfondissement	Audit des plans d'action prioritaires	Responsable administratif et financier	M			1
2012-2013	Approfondissement	Audit des plans d'action prioritaires	Responsable Affaires	M	1		
2012-2013	Approfondissement	Audit des plans d'action prioritaires	Responsable Back-Office Technique	M		1	
2012-2013	Approfondissement	Audit des plans d'action prioritaires	Responsable Compte	M		1	
2012-2013	Approfondissement	Audit des plans d'action prioritaires	Responsable consulting	M	1		
2012-2013	Approfondissement	Audit des plans d'action prioritaires	Responsable développement	M	1		
2012-2013	Approfondissement	Audit des plans d'action prioritaires	Responsable développement interne	M			1
2012-2013	Approfondissement	Audit des plans d'action prioritaires	Responsable Ventes	M	1		
2012-2013	Approfondissement	Audit des plans d'action prioritaires	Responsable de Compte			1	
2012-2013	Approfondissement	Audit des plans d'action prioritaires	Responsable développement		1		
2012-2013	Approfondissement	FC Approfondissement	Directeur associé	M		1	
2012-2013	Approfondissement	FC Approfondissement	Directeur associé	M	1		
2012-2013	Approfondissement	FC Approfondissement	Directeur développement territorial	M	1		
2012-2013	Approfondissement	FC Approfondissement	Responsable Back-Office Technique	M		1	

Période	Phase	Dispositifs d'innovation socio-économiques	Participant	Manager	Commercial	Technique	Support
2012-2013	Approfondissement	FC Approfondissement	Responsable consulting	M	1		
2012-2013	Approfondissement	FC Approfondissement	Responsable de Compte	M		1	
2012-2013	Approfondissement	FC Approfondissement	Responsable de Compte	M		1	
2012-2013	Approfondissement	FC Approfondissement	Responsable développement interne	M			1
2012-2013	Approfondissement	FC Approfondissement	Responsable développement interne	M			1
2012-2013	Approfondissement	FC Approfondissement	Responsable Support	M		1	
2012-2013	Approfondissement	FC Approfondissement	Responsable de Compte			1	
2012-2013	Approfondissement	Groupe de pilotage	Directeur Associé	M		1	
2012-2013	Approfondissement	Groupe de pilotage	Directeur Associé	M	1		
2012-2013	Approfondissement	Groupe de pilotage	Responsable administratif et financier	M			1
2012-2013	Approfondissement	Groupe de pilotage	Responsable développement interne	M			1
2012-2013	Approfondissement	Groupe de projet mise en œuvre	Directeur Associé	M		1	
2012-2013	Approfondissement	Groupe de projet mise en œuvre	Directeur Associé	M	1		
2012-2013	Approfondissement	Groupe de projet mise en œuvre	Responsable administratif et financier	M			1
2012-2013	Approfondissement	Groupe de projet mise en œuvre	Responsable Back-Office Technique	M		1	
2012-2013	Approfondissement	Groupe de projet mise en œuvre	Responsable consulting	M	1		
2012-2013	Approfondissement	Groupe de projet mise en œuvre	Responsable de Compte	M		1	
2012-2013	Approfondissement	Groupe de projet mise en œuvre	Responsable de Compte	M		1	
2012-2013	Approfondissement	Groupe de projet mise en œuvre	Responsable développement interne	M			1
2012-2013	Approfondissement	Groupe de projet mise en œuvre	Responsable Support	M		1	
2012-2013	Approfondissement	Groupe de projet mise en œuvre	Responsable Ventes	M	1		
2012-2013	Approfondissement	Groupe de projet mise en œuvre	Responsable de Compte			1	
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Directeur Associé	M		1	
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Directeur Associé	M	1		
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Responsable activité consulting	M	1		
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Responsable activité support	M		1	
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Responsable activité vente	M	1		
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Responsable administratif et financier	M			1
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Responsable du développement	M			1

Période	Phase	Dispositifs d'innovation socio-économiques	Participant	Manager	Commercial	Technique	Support
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Assistant administratif				1
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Assistant Marketing		1		
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Chargé de développement		1		
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Consultant		1		
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Ingénieur support			1	
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Responsable activité équipe territoriale			1	
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Responsable activité équipe territoriale			1	
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	Responsable activité expertise			1	
2013-2014	Maintenance	Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique	RSI			1	
2013-2014	Maintenance	FC Instrat	Cogérant	M		1	
2013-2014	Maintenance	FC Instrat	Cogérant	M	1		
2013-2014	Maintenance	FC Instrat	Responsable administratif et financier	M			1
2013-2014	Maintenance	FC Instrat	Responsable consulting	M	1		
2013-2014	Maintenance	FC Instrat	Responsable développement interne/externe	M			1
2013-2014	Maintenance	FC Instrat	Responsable expertise technique	M		1	
2013-2014	Maintenance	FC Instrat	Responsable Ventes	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de pilotage	Co-dirigeant	M		1	
2013-2014	Maintenance	Groupe de pilotage	Co-dirigeant	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Chargé de développement	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Co-dirigeant	M		1	
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Co-dirigeant	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Manager	M	1		

Période	Phase	Dispositifs d'innovation socio-économiques	Participant	Manager	Commercial	Technique	Support
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Manager	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Responsable administratif et financier	M			1
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Responsable consulting	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Responsable développement interne/externe	M			1
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Responsable expertise technique	M		1	
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Chargé de développement		1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Chargé de développement		1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Responsable métier			1	
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet stratégie et prospective	Cogérant	M		1	
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet stratégie et prospective	Dirigeant	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet stratégie et prospective	Responsable administratif et financier	M			1
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet stratégie et prospective	Responsable consulting	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet stratégie et prospective	Responsable développement interne/externe	M			1
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet stratégie et prospective	Responsable expertise technique	M		1	
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet stratégie et prospective	Responsable Ventes	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet stratégie et prospective	Responsable métier			1	
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Chargé de développement	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Cogérant	M		1	
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Directeur développement territorial	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Dirigeant	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	RAC Ventes	M	1		

Période	Phase	Dispositifs d'innovation socio-économiques	Participant	Manager	Commercial	Technique	Support
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Responsable de territoire	M	1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Responsable d'équipe	M		1	
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Responsable développement interne/externe	M			1
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Assistant Marketing		1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Chargé d'affaire		1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Chargé d'affaire		1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Chargé d'affaire		1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Consultant		1		
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	Responsable Métier			1	
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	RSI			1	
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	RSI			1	
2013-2014	Maintenance	Groupe de projet vente en équipe	RSI			1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Directeur Général	M		1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Manager activité Vente	M	1		
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Manager équipe territoriale	M	1		
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Manager équipe territoriale	M	1		
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Manager équipe territoriale	M	1		
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Manager équipe territoriale	M	1		
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Président Directeur Général	M	1		
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	RAC Consulting	M	1		
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Responsable administratif et financier	M			1
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Responsable développement territorial	M	1		
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Responsable Support Expert	M		1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-	Assistante administrative				1

Période	Phase	Dispositifs d'innovation socio-économiques	Participant	Manager	Commercial	Technique	Support
		économique					
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Chef de projet Marketing et Communication		1		
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Consultant			1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Ingénieur expert			1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Ingénieur support			1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Référent support			1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Référent support			1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Responsable ligne de produit			1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	RSI			1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	RSI			1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	RSI			1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	RSI			1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	RSI			1	
2014-2015	Consolidation	Effet Miroir Évaluation socio-économique	Technicien			1	
2014-2015	Consolidation	FC Outils	Directeur Général	M		1	
2014-2015	Consolidation	FC Outils	Président Directeur Général	M	1		
2014-2015	Consolidation	FC Outils	Responsable Activité Ventes	M	1		
2014-2015	Consolidation	FC Outils	Responsable administratif et financier	M			1
2014-2015	Consolidation	FC Outils	Responsable consulting	M	1		
2014-2015	Consolidation	FC Outils	Responsable développement interne/externe	M			1
2014-2015	Consolidation	FC Outils	Responsable expertise technique	M		1	
2014-2015	Consolidation	FC Outils	Responsable Activité Métier			1	

Période	Phase	Dispositifs d'innovation socio-économiques	Participant	Manager	Commercial	Technique	Support
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Cogérant	M		1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Cogérant	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Responsable agence	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Responsable d'agence	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Responsable de territoire	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Responsable développement interne/externe	M			1
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Responsable expertise technique	M		1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Consultant		1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Consultant		1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Consultant		1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Développement territorial		1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	DSI - Consultant			1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	Responsable métier			1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	RSI			1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	RSI			1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique	RSI			1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet évaluation	Responsable administratif et financier	M			1
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet évaluation	Responsable développement interne/externe	M			1
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet évaluation	RSI				1
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet stratégie et	Directeur Général	M		1	

Période	Phase	Dispositifs d'innovation socio-économiques	Participant	Manager	Commercial	Technique	Support
		prospective					
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet stratégie et prospective	Président Directeur Général	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet stratégie et prospective	Responsable consulting	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet stratégie et prospective	Responsable consulting	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet stratégie et prospective	Responsable développement interne/externe	M			1
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet stratégie et prospective	Responsable expertise technique	M		1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet stratégie et prospective	Responsable Ventes	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet stratégie et prospective	Responsable métier			1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Cogérant	M		1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Cogérant	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Responsable agence	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Responsable de développement	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Responsable développement interne/externe	M			1
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Responsable équipe territoriale	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Responsable équipe territoriale	M	1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Chargé d'affaire		1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Chargé de communication		1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Chef de projet Marketing et Communication		1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Consultant		1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Consultant		1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Développement territorial		1		
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	Responsable métier			1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	RSI			1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	RSI			1	
2014-2015	Consolidation	Groupe de projet vente en équipe	RSI			1	

Annexe 07 – Grille d'évaluation des coûts-cachés (exemple)

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Diagnostic intégral - Février 2012

ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS
DIAGNOSTIC INTÉGRAL
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Modification de l'affectation des responsables système d'information chez les clients	Manque de formation des nouveaux responsables système d'information	Toute l'année	Sur 120 clients, il y a au moins un changement d'affectation des responsables système d'information par an, soit un total de 120 rotations. Pour chacune des rotations, il y a en moyenne deux responsables système d'information concernés. Une journée travaillée (7 heures) est perdue en facturation par rotation. Le chiffre annuel de rotations acceptable est estimé à 60. 1 pers x 60 fois x 7 h x 46 €		19 320 €					19 320 €
					19 320 €					19 320 €

(1) N.E. : Non Évalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2012

Annexe 08 – Grille d'évaluation de la conversion des coûts-performances cachés en valeur ajoutée

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Évaluation Socio-Économique - Juin 2015

ÉVALUATION DE LA CONVERSION DES COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS EN VALEUR AJOUTÉE

ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE

DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	RÉGULATION DE DEPART	FRÉQ. DÉPART	MONTANT DE DÉPART	RÉGULATION D'ARRIVÉE	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS MENÉES / CAUSES PROBABLES DE RÉDUCTION DU DYSFONCTIONNEMENT
Modification de l'affectation des responsables système d'information chez les clients	Sur 120 clients, il y a au moins un changement d'affectation des responsables système d'information par an, soit un total de 120 rotations. Pour chacune des rotations, il y a en moyenne deux responsables système d'information concernés. Une journée travaillée (7 heures) est perdue en facturation par rotation. Le chiffre annuel de rotations acceptable est estimé à 60.	Toute l'année		Diminution du nombre de changements de responsables système d'information par deux sur un an. Le coût du changement est divisé par deux.	Toute l'année			Diminution du nombre de changement de RSI par deux. Mise en place de l'offre Produits / services.
	1 pers x 60 fois x 7 h x 42 €		17 640 €	17640 € / 2 = 8820 €		8 820 €	-8 820 €	
			17 640 €			8 820 €	- 8 820 €	

N.E. : Non évalué compte tenu du temps imparti à l'étude

© ISEOR 2015

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Diagnostic intégral - Direction et Encadrement - Février 2012

CONDITIONS DE TRAVAIL

AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX

MANQUE DE BUREAUX

"Les responsables de comptes sont trois dans le même bureau. Ce n'est pas évident de se concentrer lorsqu'on est au téléphone."

MATERIEL ET FOURNITURES

LE SYSTEME INFORMATIQUE N'EST PAS PERFORMANT

(Assez souvent)

"Concernant son système d'information, l'entreprise est comme le cordonnier qui est toujours le plus mal chaussé."

"Je passe 15 à 20 minutes à chercher une procédure dans le logiciel de qualité, ce qui me pousse à solliciter mes collègues."

"Les bugs informatiques de certains logiciels sont récurrents et m'empêchent d'avancer dans mon travail."

"Le logiciel qui est censé faire l'inventaire et les sauvegardes automatiques est compliqué et long à utiliser. Par ailleurs, il ne permet pas de faire ce que nous avons promis aux clients."

"Le logiciel de qualité est très compliqué et extrêmement lourd à utiliser."

NUISANCES

L'ECLAIRAGE FAIT MAL AUX YEUX

"L'intensité lumineuse des néons est insupportable et me fait mal aux yeux."

© ISEOR 2015

ORGANISATION DU TRAVAIL

RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS

MULTIPLICITE DES DONNEURS D'ORDRES

"L'assistante commerciale ou de direction reçoit des ordres contradictoires de ses trois managers."

MANQUE DE PRECISION DANS LA REPARTITION DES MISSIONS ET DES ROLES

(Assez souvent)

"Au niveau des responsables de comptes, de pôle consulting et des ingénieurs commerciaux, la répartition des missions et des fonctions est très floue. Ce manque de clarté entraine des glissements de fonction."

"Une des problématiques de l'entreprise est de remettre tout le monde dans son périmètre de cœur de métier. Tout le monde se défausse et se renvoie la balle. Certains responsables profitent de ce flou."

"Entre les commerciaux et les responsables de comptes, on ne sait pas qui doit participer à la restitution des bilans. C'est très variable selon les clients."

"Il y a un manque de clarté dans la répartition des missions entre les responsables de comptes et du pôle consulting."

GLISSEMENTS DE FONCTION

"Certains commerciaux traitent directement avec la direction et non avec les responsables de comptes et le directeur commercial. Cela crée des tensions et pollue l'ambiance."

© ISEOR 2015

MANQUE DE DEFINITION DES FONCTIONS D'ENCADREMENT

(Parfois)

"La fonction de responsable de comptes est très mal définie. Il fait le rôle de boîte aux lettres. Il transmet les problématiques et les difficultés à la direction."

"Le rôle du responsable de comptes n'est pas très clair, il empile plusieurs casquettes."

MANQUE DE PILOTAGE DES PERSONNES

"Les responsables de comptes ont plus tendance à faire à la place des autres qu'à piloter."

POLYVALENCE PAS ASSEZ DEVELOPPEE ENTRE LES PERSONNES

(Parfois)

"L'entreprise est très segmentée par les compétences, l'interchangeabilité est très limitée."

"Avec notre organisation du travail, chacun est dans sa case. Il faudrait pouvoir tout mélanger pour obtenir une polyvalence de l'organisation."

RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME

L'ABSENCE DE REMPLACANT A CERTAINS POSTES POSE DES PROBLEMES

(Parfois)

"Il y a un manque important de ressources pour assurer l'intervention chez les clients. L'absence d'un responsable système d'information est très bloquante pour l'avancement de l'activité."

"Les absences de certains responsables perturbent et retardent l'activité car ils ne sont pas remplacés."

© ISEOR 2015

FORTE VULNERABILITE A L'ABSENTEISME

(Parfois)

"Un des deux directeurs associés représente une source critique de l'entreprise. Il est sollicité par l'ensemble du personnel et tout dépend de lui."

"Si demain l'un des directeurs associés tombe malade, l'entreprise peut se retrouver en difficultés car il est le référentiel de tout le monde sur le plan technique."

INTÉRÊT DU TRAVAIL

TRAVAIL ROUTINIER

"Les responsables système d'information effectuent des tâches routinières, ce qui entraîne une perte de savoir-faire et une démotivation."

MANQUE D'IMPLICATION DE CERTAINES PERSONNES

"Certains techniciens ne sont pas très impliqués dans leur travail. Ils ne respectent pas les consignes et ne sont pas à la hauteur du service."

AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

DELEGATION INSUFFISANTE

(Parfois)

"Le manque de délégation de la part de la direction entraine des pertes de temps et des retards dans la gestion et le traitement des dossiers."

"Je passe beaucoup trop de temps en recrutement."

"Je m'étonne du faible niveau d'autonomie du directeur des ventes. L'entreprise pratique la fausse délégation."

© ISEOR 2015

MANQUE D'AUTONOMIE

(Parfois)

"Dans certaines équipes, les responsables système d'information n'ont pas assez d'autonomie, ils sont trop contrôlés et encadrés."

"Les pouvoirs du directeur commercial sont très limités ce qui a dégradé son mode de fonctionnement."

CHARGE DE TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL

(Souvent)

"Le personnel effectue beaucoup d'heures supplémentaires, il est en surrégime et le compte énergétique risque d'exploser."

"Les tâches à valeur ajoutée n'existent pas. On a tellement la tête sous l'eau, qu'on n'a pas le recul nécessaire pour apporter des axes d'amélioration."

"Je ne compte plus mes heures supplémentaires, comme je suis débordé."

"Je suis du style à me mettre dans le rouge, c'est-à-dire en surcharge de travail, mais il faut que cela change."

"Sans mon responsable pour absorber la forte charge de travail, je serais déjà parti de l'entreprise."

"Un responsable de comptes gère environ 40 clients, c'est trop, c'est épuisant et difficile à faire."

"La charge de travail est excessive et délirante. Je travaille le soir, le week-end et pendant mes congés. Je n'arrive plus à suivre, je suis très fatigué et démotivé."

© ISEOR 2015

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE RESPECT DES PROCEDURES

(Parfois)

"Le non-respect des règles dans l'élaboration des contrats commerciaux entraîne des pertes de temps administratif et opérationnel. Il y a un écart entre ce que le client signe et la réalité."

"Les responsables ne respectent pas les règles et les procédures, chacun utilise sa propre interprétation."

LES PROCEDURES SONT TROP NOMBREUSES

(Parfois)

"Il y a beaucoup de règles et de procédures qui sont éparpillées ce qui génère une perte de temps pour le personnel."

"Il y a beaucoup de procédures et ils veulent en avoir encore plus, cela risque de faire beaucoup."

"Il y a tellement de règles et de procédures qu'elles ne sont pas toutes appliquées. Le personnel est noyé dans un océan procédurier."

INADAPTATION DES REGLES ET PROCEDURES

(Assez souvent)

"Les règles et les procédures représentent un point noir de l'entreprise. Elles sont contradictoires, non exhaustives et incomplètes."

"Les règles et les procédures sont très compliquées, elles ne sont pas bien comprises par le personnel."

"Les règles ne sont pas appropriées. Par exemple, pour les devis, chacun les réalise dans son coin car il n'y a pas de document standard."

"Il y a un manque d'articulation et de cartographie de l'ensemble des règles et des procédures."

© ISEOR 2015

ORGANIGRAMME

MANQUE DE CLARTE DE L'ORGANIGRAMME

(Parfois)

"Il y a une ambiguïté concernant le poste de directeur méditerranée. Le personnel ne sait pas s'il dépend du directeur commercial ou de la direction."

"L'organigramme de l'entreprise n'est pas très clair pour tout le monde."

L'ENTREPRISE SOUFFRE D'UN MANQUE DE NIVEAUX HIERARCHIQUES

"Il nous manque une direction technique."

LA MISE A JOUR DE L'ORGANIGRAMME EST DEFICIENTE

(Parfois)

"L'organigramme de l'entreprise n'est pas mis à jour."

"L'organigramme de l'entreprise n'est pas mis à jour et il n'est pas accessible par l'ensemble du personnel. C'est déplorable."

LA NOUVELLE ORGANISATION EST MAL ACCEPTEE

"L'introduction de nouveaux niveaux hiérarchiques a créé des tensions et dégradé l'ambiance."

© ISEOR 2015

COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION

DISPOSITIFS DE 3C

LES REUNIONS SONT SOURCES DE PERTE DE TEMPS

(Assez souvent)

"Les réunions sont des moments d'échanges très répétitifs, des informations descendantes et des pertes de temps."

"Les réunions d'équipe ne sont pas toutes efficaces. Ce sont des informations descendantes et des pertes de temps colossales."

"Les réunions sont des informations descendantes et des pertes de temps colossales."

"La réunion du comité opérationnel est très longue. C'est une vraie perte de temps."

MANQUE D'EFFICACITÉ DES RÉUNIONS

(Assez souvent)

"Les réunions entre les responsables de comptes et de pôle consulting sont très mal organisées. Il y a beaucoup d'énergie qui se disperse."

"Les réunions mensuelles n'identifient pas suffisamment de chiffre d'affaires potentiel car on parle trop de technique."

"Les réunions des commerciaux sont nombreuses mais inefficaces. Il n'y a pas de résolutions concrètes."

"Les réunions ne sont pas constructives. Elles sont perçues comme des contraintes à part celle de la présentation de la prime."

"Dans le comité opérationnel, il faut rester sur des sujets opérationnels car si on introduit des sujets de comité de direction, les participants critiquent."

© ISEOR 2015

MANQUE DE REUNION

(Parfois)

"La création du poste responsable de comptes a supprimé une de nos deux réunions d'équipe, une seule réunion d'équipe est insuffisante."

"Les réunions d'équipe sont insuffisantes."

IL MANQUE CERTAINES PERSONNES AUX REUNIONS

(Parfois)

"Les commerciaux ne participent pas assez aux réunions mensuelles des responsables de comptes et des responsables système d'information."

"Je ne participe pas à toutes les réunions ce qui m'oblige à partir à la pêche aux informations."

DISPOSITIF DE COMMUNICATION DEFAILLANT

(Assez souvent)

"La communication dans l'entreprise part dans tous les sens ce qui entraîne une perte de temps pour trier les informations."

"La pluralité des outils de communication dans l'entreprise (le téléphone, les mails…) crée une redondance dans les informations."

"Les gens ont parfois l'impression que les choses sont décidées sans concertation."

"Il y a une séparation, un clivage entre le formel et l'informel. Cela bloque les échanges."

© ISEOR 2015

TRANSMISSION DES INFORMATIONS

UTILISATION EXCESSIVE DES COURRIELS

(Parfois)

"Certaines personnes sont hantées par l'utilisation des mails ce qui fait perdre beaucoup de temps à d'autres."

"L'utilisation des mails est la boîte noire de l'entreprise. Certaines personnes perdent beaucoup de temps à envoyer des mails pour se couvrir."

"Je perds entre 1 et 2 heures dans la journée à lire des mails qui ne me concernent pas."

MANQUE DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS

(Parfois)

"La communication dans l'entreprise est de très mauvaise qualité. Il n'y a pas une transmission des informations indispensables et importantes."

"Les responsables système d'information n'ont pas le réflexe de prévenir le centre de services des modifications apportées chez les clients."

3C VERTICALE

MAUVAISE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE DIRECTION ET ENCADREMENT

"Il y a un appauvrissement de concertation entre la direction et les responsables de comptes. Cette déconnexion limite la proximité entre les deux."

© ISEOR 2015

3C HORIZONTALE

DEFAUT DE COMMUNICATION ET DE COORDINATION ENTRE LES SERVICES

(Parfois)

"Le gros dysfonctionnement, c'est l'écart entre la technique et le commerce. Les deux travaillent dans des directions différentes."

"La communication entre le centre de service et le pôle consulting est absente ce qui pollue la transmission d'information entre eux."

CONFLITS ENTRE SERVICES

(Parfois)

"Il y a souvent des frictions entre les responsables système d'information et centre de services. L'ambiance est tendue."

"Entre le commerce et la technique, il y a des situations conflictuelles."

"Un gros dysfonctionnement de l'entreprise est la relation entre les services. Les tensions freinent l'activité et dégradent la qualité des prestations."

© ISEOR 2015

GESTION DU TEMPS

RESPECT DES DÉLAIS

DIFFICULTE A RESPECTER LES DELAIS

(Parfois)

"Le personnel a beaucoup de difficultés à respecter les délais."

"On n'est pas assez réactif, on manque de réactivité. Nos clients devraient avoir une prise en compte de leurs problèmes en 24 heures mais ce n'est pas le cas."

PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS

TRAVAIL DANS L'URGENCE

(Assez souvent)

"Je travaille souvent dans l'urgence je suis dans le constat et non pas dans l'action."

"On travaille toujours à la dernière minute. On est souvent à la ramasse et on court sans cesse."

"Je travaille toujours dans l'urgence et je ne prends pas le temps pour déjeuner."

"Je suis très mauvais dans la planification et je travaille toujours à la dernière minute."

© ISEOR 2015

DEFAUTS DE PLANIFICATION - PROGRAMMATION DES ACTIVITES

(Parfois)

"Le temps partagé est source de difficultés lorsque le responsable système d'information,
présent chez le client B, doit intervenir pour le client A."

"La planification est un point noir pour les techniciens. Ils ne respectent pas les rendez-vous des clients et retardent l'avancement des prestations."

"Le temps « off » fait pour le client A est fait sur le temps vendu aux clients B, C ou D."

MANQUE DE DISPONIBILITE DE LA DIRECTION

(Parfois)

"Un directeur manque de temps pour animer les équipes."

"Il y a un gros manque de disponibilité des directeurs."

FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS

APPELS TELEPHONIQUES FREQUENTS

"Le téléphone pollue fortement ma journée, et me fait perdre beaucoup de temps."

© ISEOR 2015

DERANGEMENTS FREQUENTS

(Assez souvent)

"J'ai beaucoup de dérangements intempestifs de mon responsable ce qui me déconcentre. Je prends cinq heures à rédiger un travail de deux heures."

"Les sollicitations des responsables système d'information me déconcentrent et créent des retards et des décalages dans mon travail."

"Certaines personnes ne frappent pas à la porte avant d'entrer dans les bureaux ce qui est très gênant pour moi compte tenu des documents confidentiels que j'ai à traiter."

"Je suis souvent interrompu par mes collègues ce qui fragmente mon activité."

CERTAINES PERTURBATIONS PROVIENNENT DES AUTRES SERVICES

(Parfois)

"Je perds un temps énorme à relancer les commerciaux afin d'obtenir des informations comme les demandes de remboursement de frais par exemple."

"Les commerciaux passent trop de temps à combler les lacunes commerciales et relationnelles de la technique."

© ISEOR 2015

FORMATION INTÉGRÉE

COMPÉTENCES DISPONIBLES

MANQUE DE COMPETENCES

(Assez souvent)

"L'incompétence de certaines personnes sur le terrain génère de l'insatisfaction pour les clients ainsi qu'une perte de temps pour les responsables de comptes."

"L'inefficacité des techniciens est la cause principale de la forte charge de travail."

"Par manque de compétences, le plus gros projet de l'entreprise est géré par une seule personne."

"Sur trois responsables de comptes, il n'y en a qu'un qui peut répondre aux problèmes techniques des responsables système d'information. C'est la raison pour laquelle ces derniers s'adressent au directeur."

"Le manque de personnel expert entraîne une perte d'argent pour l'entreprise puisqu'elle fait appel aux sous-traitants."

MANQUE DE COMPETENCES MANAGERIALES

(Parfois)

"Il y a un manque de compétences managériales de la part de la direction. Les deux directeurs ne savent pas comment s'y prendre pour organiser l'entreprise."

"Les responsables de comptes sont des managers uniquement sur leur carte de visite."

"Les responsables de comptes ne progressent pas assez vite dans leur capacité à manager."

© ISEOR 2015

TRANSMISSION DU SAVOIR FAIRE DIFFICILE A REALISER

"Les responsables système d'information ont les compétences pour former une équipe d'experts techniques mais ils ne sont pas disponibles car ils sont en clientèle."

DISPOSITIFS DE FORMATION

MANQUE DE PLAN DE FORMATION

(Parfois)

"La formation représente un réel handicap pour l'entreprise. Depuis deux ans, je n'ai pas
eu une formation au management."

"Les besoins de formation sont définis mais j'attends toujours le lancement de ces formations depuis un an."

"Il n'y a pas un véritable dispositif de formation en dehors des ateliers qui restent très théoriques."

FORMATION SUR LE TAS

"Les responsables système d'information apprennent sur le tas."

INADAPTATION DU DISPOSITIF DE FORMATION

(Parfois)

"Les délais d'attente de la mise en place des formations sont trop importants ce qui crée
une perte de savoir-faire et de compétences."

"Les formations des responsables système d'information et des responsables de comptes ne sont pas assez variées."

© ISEOR 2015

FORMATION ET CHANGEMENT TECHNIQUE

MANQUE DE FORMATION AUX NOUVELLES TECHNIQUES

(Parfois)

"Il y a beaucoup de nouvelles technologies et de nouveaux produits que les techniciens ne connaissent pas et ne savent pas utiliser."

"Le milieu technologique évolue très vite mais les formations ne suivent pas. Ce qui pénalise les responsables système d'information."

© ISEOR 2015

MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

MANQUE DE CONSTANCE DE LA STRATEGIE

(Parfois)

"Les choix et les orientations stratégiques de l'entreprise sont très fluctuants. Il y a une sorte d'hésitation permanente dans la conduite de la stratégie."

"Les décisions de la direction sont très brutales et prématurées. Elle ne prend pas assez de recul et de hauteur dans la prise de décision."

"Les décisions stratégiques sont très variables et éphémères. Les informations arrivent à peine au personnel que la direction a déjà modifié ses idées."

LA STRATEGIE EST CONTRAINTE PAR L'ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE DE L'ENTREPRISE

(Parfois)

"Les petits clients vont bouffer autant de temps que les gros clients car ils demandent plus de suivi aux responsables de comptes entre deux visites. Le paradoxe, c'est qu'il y a plus d'insatisfaction chez les petits que chez les gros clients."

"La non-valorisation économique de certaines de nos actions vis-à-vis de nos clients montre que le rapport de force n'est pas équilibré. Nos clients nous appuient sur la tête."

"Nous avons une volumétrie de prospection insuffisante."

MANQUE D'INFORMATION SUR LA STRATEGIE

"La stratégie de l'entreprise est complexe et n'est pas assez expliquée par la direction."

© ISEOR 2015

AUTEURS DE LA STRATÉGIE

CERTAINS AUTEURS DE LA STRATEGIE SONT REMIS EN CAUSE

"Les responsables de comptes n'ont pas la responsabilité économique suffisamment en tête."

MANQUE DE PRISE EN COMPTE DE L'AVIS DE CERTAINS ACTEURS

(Parfois)

"Le directeur commercial n'est pas impliqué dans la mise en place de la stratégie commerciale. Par ailleurs, il n'a pas accès à la marge et à la rentabilité de l'entreprise."

"Les collaborateurs ne participent pas assez à l'élaboration de la stratégie."

DÉMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE

DIFFICULTES DE DEMULTIPLICATION DE LA STRATEGIE

(Parfois)

"Il manque un traducteur entre la stratégie et la façon de la mettre en place."

*"On veut créer des agences mais on ne nous dit pas comment passer à l'action. En fait, il
y a un décalage entre ce qui est indiqué en stratégie et ce qui se passe en interne."*

NON RESPECT DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES PRISES

(Parfois)

"Le commercial est content lorsqu'un client passe de 2 à 3 jours mais il ne se rend pas compte qu'il aurait été nécessaire de revaloriser le prix de la journée et non uniquement le nombre de journées."

"On fait trop de technique informatique et pas assez de conseil par confort et par sécurité."

© ISEOR 2015

SYSTÈME D'INFORMATION

INEFFICACITE DU SYSTEME D'INFORMATION

(Parfois)

"Aujourd'hui, nous avons des difficultés à connaître la rentabilité par client."

"Le plan commercial n'est plus adapté car il est trop axé sur le volume des ventes en jours et pas assez sur la marge."

"Nous n'avons pas de base de référence de nos clients et à côté de cela, on fait des enquêtes de satisfaction."

MOYENS DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE

MANQUE DE MOYENS FINANCIERS

"Pour des raisons économiques, le temps consacré au marketing est insuffisant."

GESTION DU PERSONNEL

EFFECTIF INSUFFISANT

"Il existe un manque d'effectif dans l'entreprise. De ce fait, les techniciens sont toujours débordés et à la ramasse."

© ISEOR 2015

MANQUE D'INTEGRATION DES PERSONNES RECRUTEES

(Parfois)

"Les nouveaux sont jetés dans la baignoire sans accompagnement. L'entreprise ne possède pas de plan d'intégration et de formation."

"Le centre de services est une piscine où les nouveaux se trouvent avec deux brassards de 500 kg et ils doivent nager sans se noyer."

"Les gens qui arrivent dans l'entreprise sont très bien accueillis mais ils ne sont pas intégrés de manière professionnelle (formation, progression…)."

REMISE EN CAUSE DE LA POLITIQUE SALARIALE

(Parfois)

"Les responsables de comptes font des actions de vente chez les clients et ce sont les commerciaux qui vont bénéficier d'une rémunération variable."

"Les salaires ne justifient pas assez le travail et l'effort réalisés."

MANQUE DE RECONNAISSANCE DU TRAVAIL REALISE

(Assez souvent)

"La reconnaissance du travail n'est pas assez exprimée par la direction."

"Le service administratif est perçu comme une contrainte. Le travail fourni n'est pas assez reconnu par le personnel."

"Il y a un problème de reconnaissance en interne sur ce que je peux apporter à l'entreprise."

"L'intervention des responsables de comptes chez les clients est mal perçue par les responsables système d'information."

© ISEOR 2015

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Diagnostic intégral - Direction et Encadrement - Février 2012

UN CERTAIN ABSENTEISME EST SOULIGNE

"Les arrêts de travail sont en croissance chez les responsables système d'information."

MODE DE MANAGEMENT

NECESSITE DE FAIRE EVOLUER LE MODE MANAGEMENT ACTUEL

(Parfois)

"L'ambiance est très tendue dans certaines équipes à cause du mode de management de certains managers. Un management basé sur le contrôle et la sanction."

"J'ai un entretien par semaine avec mon responsable ce qui est insuffisant et retarde les actions."

© ISEOR 2015

CONDITIONS DE TRAVAIL

AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX

MANQUE DE BUREAUX

(Parfois)

"Il n'y a pas de bureau disponible pour s'isoler et travailler au calme."

"Les locaux ne sont pas adaptés les jours de forte concentration, trop de monde dans une même salle, je suis obligé d'aller passer des coups de téléphone dans le couloir."

MATERIEL ET FOURNITURES

LE SYSTEME INFORMATIQUE N'EST PAS PERFORMANT

(Assez souvent)

"Parfois, je passe tellement de temps à faire fonctionner des choses basiques (inventaires, sauvegardes) avec les outils logiciels, que je n'ose pas le noter dans les rapports des clients."

"La recherche des actions réalisées et saisies dans le logiciel de suivi n'est pas efficace."

"On nous impose d'utiliser des outils de sauvegarde maison qui ne fonctionnent pas."

NUISANCES

LES BUREAUX NE SONT PAS BIEN INSONORISES

"C'est difficile de se concentrer quand on entend les conversations téléphoniques à deux bureaux de distance."

© ISEOR 2015

SYSTEME DE CHAUFFAGE DEFECTUEUX

"Le radiateur de la cuisine ne fonctionne pas ce qui est très désagréable en hiver."

HORAIRES DE TRAVAIL

REMISE EN CAUSE DE LA GESTION DES HEURES DE TRAVAIL

(Assez souvent)

"Il faut être joignable en dehors des heures de présence chez les clients, alors que les journées sont déjà très chargées."

"La saisie des informations sur les configurations et les actions réalisées chez les clients
se fait régulièrement tôt le matin ou tard le soir et non pendant les heures de travail."

"Lorsqu'on veut traiter des incidents mineurs non urgents entre 18h00 et 19h00, ce n'est
pas toujours possible car les interlocuteurs chez les clients et les prestataires ne sont plus disponibles."

© ISEOR 2015

ORGANISATION DU TRAVAIL

RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS

MANQUE DE PRECISION DANS LA REPARTITION DES MISSIONS ET DES ROLES

(Souvent)

"On ne sait pas où commence et où s'arrête notre responsabilité et notre autonomie."

"Ce n'est pas évident de savoir qui est compétent en quoi."

"On ne sait pas toujours qui doit faire quoi entre le centre de services et le responsable système d'information."

"On a tendance à se renvoyer des actions entre les responsables système d'information,
responsables de comptes et centre de services."

GLISSEMENTS DE FONCTION

"Je ne demande plus rien à mon responsable parce que je sais que ce n'est pas lui qui décide."

L'ORGANISATION DU TRAVAIL N'EST PAS PERFORMANTE

(Parfois)

"Sur les gros projets, on travaille seul alors qu'on a vendu aux clients une équipe."

"Des clients disent qu'il n'y a que le responsable système d'information qui connait leur environnement technique alors qu'on a vendu une équipe."

© ISEOR 2015

RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME

FORTE VULNERABILITE A L'ABSENTEISME

"Un des directeurs associés est un facteur de fragilité de l'entreprise, tout le personnel dépend de lui. Il gère les parties technique, administrative et commerciale. S'il est absent, l'entreprise meurt."

AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'AUTONOMIE

"Les commerciaux n'ont pas d'autonomie sur les négociations commerciales."

CHARGE DE TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL

(Souvent)

"L'assitante court dans tous les sens et se retrouve avec une charge de travail insupportable : elle est assistante de direction, assistante commerciale et assistante marketing."

"Les responsables de comptes sont trop chargés pour travailler correctement avec leurs responsables système d'information."

"On nous dit que pour bénéficier de l'intéressement, il faut faire des efforts sur l'optimisation des plannings mais le mien est déjà blindé."

"Le client te charge de boulot pendant les journées de suivi et après tout le monde s'étonne que les inventaires ne soient pas à jour."

© ISEOR 2015

RÈGLES ET PROCÉDURES

LES PROCEDURES SONT TROP NOMBREUSES

"Il y a tellement de règles et de procédures que l'entreprise est devenue une usine à gaz."

INADAPTATION DES REGLES ET PROCEDURES

(Souvent)

"La gestion des factures est longue et fastidieuse. Il y a des erreurs et des différences de
libellés par rapport aux devis."

"Les procédures sont difficilement accessibles."

"Si on demande la définition d'un SLA ou même d'ITIL à trois personnes différentes, on obtiendra trois réponses différentes."

"Il n'y a pas de documentations disponibles concernant les outils logiciels que l'on doit utiliser."

ORGANIGRAMME

MANQUE DE CLARTE DE L'ORGANIGRAMME

"L'organigramme n'est pas clair."

© ISEOR 2015

COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION

DISPOSITIFS DE 3C

MANQUE D'EFFICACITÉ DES RÉUNIONS

(Parfois)

"Les réunions sont très axées sur les résultats et les chiffres et non sur le pilotage des hommes."

"Pendant les réunions, on doit ingurgiter trop d'informations… elles passent à la trappe."

MANQUE DE REUNION

"Une seule réunion par mois au bureau pour les responsables système d'information n'est pas suffisante, les ordres du jour sont trop chargés. On n'a plus de temps pour se mettre à jour."

IL MANQUE CERTAINES PERSONNES AUX REUNIONS

"Le centre de services ne participe pas aux réunions concernant le suivi des clients."

TRANSMISSION DES INFORMATIONS

UTILISATION EXCESSIVE DES COURRIELS

(Parfois)

"Avec tous ces mails et ces demandes qui arrivent, je ne travaille pas pour le client avant
9h30."

"Quand on a trop de mails, on les survole et il arrive qu'on rate un truc important."

© ISEOR 2015

MANQUE DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS

(Souvent)

"Les techniciens du centre de services doivent s'adresser à plusieurs interlocuteurs internes qui les renvoient les uns vers les autres, alors que le client met la pression."

"Des choses changent pour les clients, le système de facturation par exemple, et les équipes du terrain ne sont pas informées."

"Le centre de services n'est pas informé de tous les changements. On cherche des heures avant que le responsable système d'information nous rappelle pour nous les expliquer."

"Au centre de services, on ne sait pas si le client que nous avons au téléphone a signé un engagement de services avec nous."

REGLES DE CONFIDENTIALITE JUGEES EXCESSIVES

"En interne, il y a un tabou sur le prix de la journée d'un responsable système d'information mais les clients viennent nous voir avec des factures à la main pour qu'on les commente."

3C HORIZONTALE

DEFAUT DE COMMUNICATION ET DE COORDINATION ENTRE LES SERVICES

"Il y a peu d'échanges entre les commerciaux et le centre de services, alors que ce dernier a des clients tous les jours au téléphone."

© ISEOR 2015

GESTION DU TEMPS

PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS

TRAVAIL DANS L'URGENCE

(Souvent)

"Il y a un manque de proactivité, on travaille tous dans la réactivité."

"On fait trop de choses à la fois, trop vite, alors on fait des erreurs et cela génère du stress."

"On cherche à développer la proactivité alors qu'on gère mal la réactivité."

"Comme on est toujours en retard de quelque chose, on est toujours dans le stress."

DEFAUTS DE PLANIFICATION - PROGRAMMATION DES ACTIVITES

(Parfois)

"Il y a des documents qu'on doit remettre à un client alors que leurs rédactions n'étaient pas planifiées dans l'emploi du temps, il faut donc faire le travail chez soi."

*"Les journées de suivi ne sont pas assez nombreuses pour permettre de gérer des projets
d'évolution majeure."*

TÂCHES MAL ASSUMÉES

CERTAINES TÂCHES SONT MAL ACCOMPLIES PAR MANQUE DE TEMPS

(Parfois)

"Le centre de services n'a pas de temps pour améliorer le traitement des incidents récurrents."

"Le centre de services n'a pas le temps de vérifier toutes les sauvegardes en erreur puisqu'il faut bien privilégier les réponses aux appels."

© ISEOR 2015

CERTAINES TACHES MAL ASSUMEES ENTRAINENT DES PERTES DE TEMPS

"On perd du temps à gérer des problèmes de clients mécontents pour quelques dizaines
d'euros de facturation et on perd des opportunités commerciales."

FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS

DEPLACEMENTS FREQUENTS

(Parfois)

"L'affectation à des clients éloignés du domicile génère des temps de trajet très longs et fatigants."

"Un jour par mois au bureau, c'est trop juste pour créer une cohésion d'équipe."

© ISEOR 2015

FORMATION INTÉGRÉE

COMPÉTENCES DISPONIBLES

MANQUE DE COMPETENCES

(Parfois)

"Les commerciaux vendent une approche du système d'information mais les responsables système d'information disent parfois qu'ils ne savent pas faire."

"On n'est ni des techniciens pointus ni des gestionnaires de projet expérimentés."

TRANSMISSION DU SAVOIR FAIRE DIFFICILE A REALISER

(Parfois)

"Un gros dysfonctionnement est l'absence de transfert de compétence et de savoir."

*"Les responsables système d'information n'ont pas assez de temps pour former le centre
de services."*

DISPOSITIFS DE FORMATION

MANQUE DE PLAN DE FORMATION

(Parfois)

"Les formations en management sont très limitées voire inexistantes."

"Je n'ai jamais eu de formation depuis 5 ans."

© ISEOR 2015

FORMATION SUR LE TAS

(Très souvent)

"Il y a des matériels installés chez de nombreux clients par l'entreprise et sur lesquels personne n'a eu de formation."

"Les primes sont notamment calculées sur l'utilisation d'outils logiciels qui ne fonctionnent pas correctement et sur lesquels on n'a pas été formé."

"Il y a des points dans notre logiciel que j'ai appris par hasard un an après mon arrivée."

"Je n'ai découvert que récemment des astuces sur le fonctionnement de l'outil de sauvegarde."

"J'ai été parachuté sans formation chez un client pour modifier le paramétrage du serveur de messagerie."

INADAPTATION DU DISPOSITIF DE FORMATION

"Nous avons décidé de former quelqu'un qui formera les autres mais cette décision n'a jamais été organisée."

© ISEOR 2015

MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

MANQUE DE CONSTANCE DE LA STRATEGIE

(Parfois)

"Les revirements dans les choix stratégiques de l'entreprise créent de la frustration au sein du personnel."

"Il y a souvent des changements dans les décisions prisent par la direction."

MANQUE D'INFORMATION SUR LA STRATEGIE

(Assez souvent)

"Des décisions sont prises par la direction et communiquées aux clients sans prévenir les commerciaux."

"On manque d'informations sur les chiffres de l'entreprise."

"On n'a pas d'informations sur l'activité et le financement de l'agence de Méditerranée."

GESTION DU PERSONNEL

EFFECTIF INSUFFISANT

"Le manque d'effectif freine l'évolution de l'entreprise et retarde les prestations."

MANQUE D'INTEGRATION DES PERSONNES RECRUTEES

"Le parcours d'intégration et d'accompagnement d'un nouvel arrivant est très mal conçu."

© ISEOR 2015

REMISE EN CAUSE DE LA POLITIQUE SALARIALE

(Très souvent)

"Il y a une certaine opacité dans la politique salariale."

"On annonce une prime lors d'un séminaire et après, on se rend compte qu'on ne peut pas en bénéficier car il y a des tas de critères compliqués."

"L'impact de certaines journées d'absence sur le calcul des primes n'est pas compris."

"Lorsque les responsables système d'information travaillent pour vendre des jours supplémentaires, ce sont les commerciaux qui ont les éloges et les primes."

"Ce trimestre, j'ai passé beaucoup de temps sur les sauvegardes mais les résultats obtenus ne m'ont pas permis d'avoir la prime associée."

CERTAINES REGLES DE GESTION DU PERSONNEL SONT CONTESTEES

(Souvent)

"Il y a des avantages différents d'un service à l'autre qui ne paraissent pas toujours justifiés."

"Une certaine opacité est perçue dans la gestion des promotions."

"Il y a des cas où montrer qu'on a fait son travail est plus important que la satisfaction client."

"Les règles d'attribution des paniers repas sont perçues comme variables d'un service à l'autre, voire même d'un collaborateur à l'autre."

© ISEOR 2015

MODE DE MANAGEMENT

NECESSITE DE FAIRE EVOLUER LE MODE MANAGEMENT ACTUEL

(Très souvent)

*"Le mode de management est artisanal ce qui n'encourage pas le personnel à continuer
au sein de l'entreprise."*

"Il est très difficile de discuter entre nous sans qu'un manager nous voit et n'intervienne."

"Certains mails de reproche vous cassent le moral pendant plusieurs minutes. On se demande si on doit répondre et qui ont doit mettre en copie pour se protéger."

"Notre manager nous materne trop et ne nous permet pas de développer notre autonomie."

"Les responsables de comptes sont plus des contrôleurs de gestion que des personnes qui nous aident à prendre de la hauteur."

© ISEOR 2015

Annexe 10 – Classement par levier d'action sur l'innovation complète par ordre numérique des idées-clés

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10101	Structuration du parcours d'intégration	*"En interne, il y a le parcours d'intégration qui s'adapte aux profils des personnes recrutées : il y a la formation d'intégration et un entretien avec la direction pour communiquer sur la stratégie."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10101	Structuration du parcours d'intégration	*"Le processus d'intégration a été revu et amélioré, il est en mode actif plutôt que passif."*
PERSONNEL DE BASE	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10101	Structuration du parcours d'intégration	*Le processus d'intégration permet de parcourir l'ensemble des services.*
PERSONNEL DE BASE	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10101	Structuration du parcours d'intégration	*Le kit d'intégration avec son rapport d'étonnement est innovant.*
PERSONNEL DE BASE	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10101	Structuration du parcours d'intégration	*J'ai beaucoup apprécié le parcours d'intégration, ça permet aux nouveaux d'être tout de suite être bien encadrés.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10101	Structuration du parcours d'intégration	*On a amélioré notre capacité à intégrer de nouveaux collaborateurs avec un parcours d'intégration structuré.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10101	Structuration du parcours d'intégration	*Le parcours d'intégration est une grosse avancée. On a tous le même traitement et c'est efficace.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10101	Structuration du parcours d'intégration	*Les nouveaux sont jetés dans la baignoire sans accompagnement. L'entreprise ne possède pas de plan d'intégration et de formation.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10101	Structuration du parcours d'intégration	*Le centre de services est une piscine où les nouveaux se trouvent avec deux brassards de 500 kg et ils doivent nager sans se noyer.*
PERSONNEL DE BASE	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10102	Capitalisation des connaissances de l'entreprise	*Les MAFI structurent la connaissance permettent de former les nouveaux arrivants et de monter en compétence les collaborateurs.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10102	Capitalisation des connaissances de l'entreprise	*On commence à avoir des briques de capitalisation des savoir-faire métier utilisables et efficaces.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10103	Développement de compétences managériales	*On a appris à développer des compétences de gestion de projet et de travail en équipe.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10103	Développement de compétences managériales	*La formation représente un réel handicap pour l'entreprise. Depuis deux ans, je n'ai pas eu une formation au management.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10103	Développement de compétences managériales	*Il y a un manque de compétences managériales de la part de la direction. Les deux directeurs ne savent pas comment s'y prendre pour organiser l'entreprise.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*"On a une fiche UOP blanche sur la recherche des informations sur Internet. Pour gagner en valeur ajoutée, il faut être capable de former les gens et ne pas se contenter de consulter un expert."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*"Les personnes ont une connaissance très forte des concurrents mais cette connaissance n'est pas partagée."*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*On a développé la polyvalence et des collaborateurs ont fait émerger des compétences qui ne demandaient qu'à s'exprimer.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*Si demain l'un des directeurs associés tombe malade, l'entreprise peut se retrouver en difficultés car il est le référentiel de tout le monde sur le plan technique.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*Avec notre organisation du travail, chacun est dans sa case. Il faudrait pouvoir tout mélanger pour obtenir une polyvalence de l'organisation.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*Sur trois responsables de comptes, il n'y en a qu'un qui peut répondre aux problèmes techniques des responsables système d'information. C'est la raison pour laquelle ces derniers s'adressent au directeur.*
PERSONNEL DE BASE	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*On n'est ni des techniciens pointus ni des gestionnaires de projet expérimentés.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*Un des deux directeurs associés représente une source critique de l'entreprise. Il est sollicité par l'ensemble du personnel et tout dépend de lui.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*Il y a un manque important de ressources pour assurer l'intervention chez les clients. L'absence d'un responsable système d'information est très bloquante pour l'avancement de l'activité.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*Par manque de compétences, le plus gros projet de l'entreprise est géré par une seule personne.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*Les commerciaux passent trop de temps à combler les lacunes commerciales et relationnelles de la technique.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*L'entreprise est très segmentée par les compétences, l'interchangeabilité est très limitée.*
PERSONNEL DE BASE	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*Au niveau de notre agence, on a tous eu des formations techniques.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	*Le contrôle de gestion rajoute une corde à mon arc.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*"Il manque des modules de formation pour le centre de service."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*"On a un parcours de progression organisé mais nous ne mesurons pas encore très bien l'écart entre un RSI de type 1, 2 et 3."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*"Le savoir-faire pour évaluer une technologie n'est pas formalisé."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*"Je n'ai pas bénéficié de formation depuis plus de deux ans."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*"Il existe un processus de formation interne avec des MAFI en création pour le service consulting."*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*"On a mis en place un guide de recrutement pour aider les managers à organiser leurs recrutements."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*"Je ne suis pas certain que les membres de mon équipe connaissent nos concurrents. En tant que responsable, je connais nos concurrents par mon expérience."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*Par la création de MAFI, on participe à la progression des collègues. C'est gratifiant.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*En interne sur la formation on est bien structuré. Il faut regarder tout ce qu'on a développé comme MAFI.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*Les besoins de formation sont définis mais j'attends toujours le lancement de ces formations depuis un an.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*Les formations des responsables système d'information et des responsables de comptes ne sont pas assez variées.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*Le milieu technologique évolue très vite mais les formations ne suivent pas. Ce qui pénalise les responsables système d'information*
PERSONNEL DE BASE	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*Un gros dysfonctionnement est l'absence de transfert de compétence et de savoir.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*Il n'y a pas un véritable dispositif de formation en dehors des ateliers qui restent très théoriques.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*Les responsables système d'information apprennent sur le tas.*
PERSONNEL DE BASE	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*Ce n'est pas évident de savoir qui est compétent en quoi.*
PERSONNEL DE BASE	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*Il y a des points dans notre logiciel que j'ai appris par hasard un an après mon arrivée.*
PERSONNEL DE BASE	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*Je n'ai découvert que récemment des astuces sur le fonctionnement de l'outil de sauvegarde.*
PERSONNEL DE BASE	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*Si on demande la définition d'un SLA ou même d'ITIL à trois personnes différentes, on obtiendra trois réponses différentes.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	*Il y a beaucoup de nouvelles technologies et de nouveaux produits que les techniciens ne connaissent pas etne savent pas utiliser.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10106	Vivier de compétences	*On peut détecter des collaborateurs qui montent en compétence et les faire évoluer dans la structure.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10106	Vivier de compétences	*Le manque de personnel expert entraîne une perte d'argent pour l'entreprise puisqu'elle fait appel aux sous-traitants.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	102	Action sur les réflexes	10201	Réflexes de consultation de périodiques	*"On a quelques abonnements qui sont à l'accueil mais je ne les consulte pas par manque de temps."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	1	Potentiel humain	102	Action sur les réflexes	10201	Réflexes de consultation de périodiques	*"On ne consulte pas les revues car on ne voit pas l'intérêt de le faire."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Sur le plan légal, il nous manque de la documentation et des abonnements à des magazines sur les évolutions législatives."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Notre outil Intranet est un réceptacle pour la veille technologique mais il nous manque la mécanique d'analyse pour passer à un document industriel à l'usage de tous."*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"On a sur notre portail Extranet un espace « veille » qui a pour objectif d'archiver l'information de veille globale (technologie, prestataire, concurrence)."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Il existe un dossier dans notre logiciel sur la veille concurrentielle où les informations sont rangées, mais il n'est pas structuré ni exploité."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Il existe un formulaire de satisfaction clientèle mais il n'est pas rempli par tous nos clients."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Ce qui nous manque, c'est de connecter les données collectées à un objectif de vente et ou de création de produits."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Certains pensent que des clients sont bons alors qu'ils payent à 90 jours au lieu de payer comptant."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"On passe beaucoup de temps à saisir les informations sur le nouveau logiciel."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Sur notre logiciel, il existe un tableau partagé de veille recrutement mais il n'est pas rempli depuis un moment."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*Le logiciel de qualité est très compliqué et extrêmement lourd à utiliser.*
PERSONNEL DE BASE	2012	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*La recherche des actions réalisées et saisies dans le logiciel de suivi n'est pas efficace.*
PERSONNEL DE BASE	2012	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*Au centre de services, on ne sait pas si le client que nous avons au téléphone a signé un engagement de services avec nous.*
PERSONNEL DE BASE	2012	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*On nous impose d'utiliser des outils de sauvegarde maison qui ne fonctionnent pas.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*Je passe 15 à 20 minutes à chercher une procédure dans le logiciel de qualité, ce qui me pousse à solliciter mes collègues.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*Concernant son système d'information, l'entreprise est comme le cordonnier qui est toujours le plus mal chaussé*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	202	Action sur la fonctionnalité du SI	20201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*"Il n'y a pas d'organisation de la base de connaissances des prestataires qui peuvent être aussi nos concurrents."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	202	Action sur la fonctionnalité du SI	20201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*"Il n'existe pas de lien entre le tableau veille d'appels d'offre et nos concurrents."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	202	Action sur la fonctionnalité du SI	20201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*"On ne progresse pas assez vite sur la veille pour les recrutements. Nous n'avons toujours pas de « CVthèque » avec du temps pour exploiter et partager nos informations."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	202	Action sur la fonctionnalité du SI	20201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*"On n'arrive pas à créer une base de candidats, on recrute toujours dans l'urgence."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	2	Système d'information (physique et virtuel)	202	Action sur la fonctionnalité du SI	20201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*Nous n'avons pas de base de référence de nos clients et à côté de cela, on fait des enquêtes de satisfaction.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	202	Action sur la fonctionnalité du SI	20202	Capitalisation des connaissances vivantes	*"Nous n'avons pas de statistiques quand on est remplacé par un concurrent ou par un recrutement. Cette absence de capitalisation ne nous permet pas d'étudier les évolutions, les tendances qui se dégagent."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	202	Action sur la fonctionnalité du SI	20202	Capitalisation des connaissances vivantes	*"Comme nous ne capitalisons pas les informations, nous ne pouvons pas vraiment en tirer des indicateurs."*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	202	Action sur la fonctionnalité du SI	20202	Capitalisation des connaissances vivantes	*"Nous organisons la capitalisation des balances économiques que nous réalisons avec les clients. L'idée est d'avoir une base de données crédibles qui montre les gains qui ressortent de notre cœur de métier."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	*Les dispositifs 3C permettent de récupérer de l'information. C'est un bon moyen d'échange.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	*Je ne participe pas à toutes les réunions ce qui m'oblige à partir à la pêche aux informations.*
PERSONNEL DE BASE	2012	2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	*Des choses changent pour les clients, le système de facturation par exemple, et les équipes du terrain ne sont pas informées.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	*La communication dans l'entreprise part dans tous les sens ce qui entraîne une perte de temps pour trier les informations.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	*"Nous avons une démarche passive concernant la transmission des informations. Quand j'ai une information, je ne la communique pas car je ne sais pas à qui la diffuser."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	*"Certains concurrents prospectent nos clients, mais je ne sais pas à qui diffuser l'information en interne."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	*"Il y a une équipe qui teste de nouveaux fournisseurs mais on n'a pas le résultat du test."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	*"Les personnes ne trouvent pas l'intérêt de faire remonter des informations car elles ne sont pas exploitées et ne font pas l'objet d'informations descendantes."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	*"Nous avons un espace collaboratif pour placer des informations mais il manque des échanges. Personne n'est responsable de l'animation, de l'organisation et de la structuration de la collecte d'information."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	*"La tendance générale est au partage de l'information mais ce partage n'est pas organisé."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	*"Concernant la veille presse, on utilise des vecteurs différents pour suivre nos clients et nos prospections, mais les commerciaux ne donnent pas de retours."*
PERSONNEL DE BASE	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30101	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*Les points 3C clients permettent de travailler en équipe et d'être moins seul.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30101	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*"Il manque un journal interne avec des informations sur les événements, les départs, les arrivées et les évolutions des personnes de l'entreprise."*
PERSONNEL DE BASE	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30101	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*La mise en place des 'flash info' permet de mieux faire circuler l'information.*
PERSONNEL DE BASE	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30101	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*La mise en place de la visioconférence, c'est mieux que 6 heures de déplacement.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30101	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*"Les responsables métiers ne communiquent pas sur l'évolution technologique."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30101	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*"Il manque des dispositifs pour faire redescendre les informations. L'ascenseur remonte mais ne descend pas."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*"Pour bien suivre les annonces, je fais un point régulier avec l'équipe."*
PERSONNEL DE BASE	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Depuis la mise en place des dispositifs 3C, il y a moins de mails qui circulent inutilement.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions sont plus efficaces, les « flash-info » internes ressemblent à quelque chose. On peut revendre ces savoir-faire à des clients.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les personnes se parlent plus et utilisent moins le mail, il y a moins de conflits potentiels.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les dispositifs 3C apportent un vrai partage des informations. Il y a de l'écoute de la part des dirigeants*
PERSONNEL DE BASE	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les échanges sont structurés par la fiche de résolution et la fiche de contact rapide.*
PERSONNEL DE BASE	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les points clients sont positifs : on est plus en confiance quand on va chez le client, on n'est pas seul, on a plus de solutions et cela permet aussi de détecter les dysfonctionnements dans la relation avec les clients.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La fiche de résolution est un livrable de réunion d'une puissance phénoménale.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La fiche de contact rapide permet d'être plus objectif. C'est constructif pour la personne et l'entreprise.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La fiche de résolution permet aux participants d'avoir le même niveau d'information. On gagne en responsabilité.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les dispositifs 3C permettent de respecter nos engagements et les échéances.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*L'outil de fiche contact rapide permet de désamorcer des sujets sensibles en étant factuel et serein lors des rendez vous.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La réunion pré-PAP améliore le réalisme des PAP.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions sont des informations descendantes et des pertes de temps colossales.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Entre les commerciaux et les responsables de comptes, on ne sait pas qui doit participer à la restitution des bilans. C'est très variable selon les clients.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions sont des moments d'échanges très répétitifs, des informations descendantes et des pertes de temps.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La pluralité des outils de communication dans l'entreprise (le téléphone, les mails…) crée une redondance dans les informations.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions d'équipe ne sont pas toutes efficaces. Ce sont des informations descendantes et des pertes de temps colossales.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions entre les responsables de comptes et de pôle consulting sont très mal organisées. Il y a beaucoup d'énergie qui se disperse.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30103	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*"Il y a une concertation mensuelle entre les RSI et les pilotes de prestations pour organiser une veille générique de ce qui se passe chez nos clients."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30103	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*"Je ne vois pas la valeur ajoutée de certains responsables qui participent au comité de direction."*
PERSONNEL DE BASE	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30103	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions transverses permettent une meilleure synchronisation.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30103	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Dans le comité opérationnel, il faut rester sur des sujets opérationnels car si on introduit des sujets de comité de direction, les participants critiquent.*
PERSONNEL DE BASE	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30103	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les points clients permettent de planifier et programmer les activités et les temps chez les clients. On a un pool d'heures de gestion des changements.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30103	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les sujets techniques et les sujets de management ne sont pas traités dans les mêmes dispositifs de concertation.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30103	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Une formation nous a permis de structurer les dispositifs 3C.*
PERSONNEL DE BASE	2012	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30103	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Le centre de services ne participe pas aux réunions concernant le suivi des clients.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30103	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les commerciaux ne participent pas assez aux réunions mensuelles des responsables de comptes et des responsables système d'information.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30104	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	*Les aménagements des locaux sont travaillés en groupe de projet.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30104	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	*Les dispositifs 3C intègrent de la formation et stimulent les collaborateurs.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30104	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	*Il y a un appauvrissement de concertation entre la direction et les responsables de comptes. Cette déconnexion limite la proximité entre les deux.*
PERSONNEL DE BASE	2012	3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30104	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	*Les réunions sont très axées sur les résultats et les chiffres et non sur le pilotage des hommes.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*"On n'est pas arrivé à organiser un comité d'arbitrage des bonnes pratiques et de la veille technologique car nous avions un virus qui pense que cette activité est celle d'une élite."*
PERSONNEL DE BASE	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*On n'est pas figé dans ses fonctions. On peut créer de la valeur pour améliorer le quotidien. Par exemple la création de groupe de travail sur les véhicules.*
PERSONNEL DE BASE	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*La mise en place du référent support au niveau de l'équipe territoriale a permis d'être plus réactif et de mieux valoriser ce rôle.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*Le POMP permet d'identifier les produits que l'on propose en interne. C'est de la vente en interne.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*Le service administratif est perçu comme une contrainte. Le travail fourni n'est pas assez reconnu par le personnel.*
PERSONNEL DE BASE	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30202	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Le décloisonnement a permis d'être tous concernés.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30202	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Les services internes favorisent la capitalisation des savoir-faire et facilitent le travail en équipe.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30202	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*On travaille en équipe grâce au décloisonnement. On est tous dans le même bateau, ce qui a permis d'être plus efficace dans les affaires. L'opérationnel est sensibilisé à la notion de budget.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30202	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*L'entreprise a été décloisonnée. L'opérationnel a pris conscience de son poids dans la vente, ils ont compris le processus.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30202	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Un gros dysfonctionnement de l'entreprise est la relation entre les services. Les tensions freinent l'activité et dégradent la qualité des prestations.*
PERSONNEL DE BASE	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30202	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*L'opérationnel est autonome sur la réalisation des devis.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30202	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*La communication entre le centre de service et le pôle consulting est absente ce qui pollue la transmission d'information entre eux.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30202	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Les responsables système d'information n'ont pas le réflexe de prévenir le centre de services des modifications apportées chez les clients.*
PERSONNEL DE BASE	2012	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30202	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Le centre de services n'est pas informé de tous les changements. On cherche des heures avant que le responsable système d'information nous rappelle pour nous les expliquer.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30202	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*"On est un peu la tête dans le guidon ce qui augmente le degré de cloisonnement entre les services."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30203	Développement d'une coopération transversale	*La qualité des échanges lors du comité de perspectives était très bonne.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30203	Développement d'une coopération transversale	*L'intégration des consultants dans les équipes territoriales permet de répondre à de nouveaux besoins clients.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30203	Développement d'une coopération transversale	*La mise en place de groupe de travail permet de tous nous concerter sur des projets diverses. C'est riche humainement.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30203	Développement d'une coopération transversale	*"Les différents responsables de veille, soit ils ne se connaissent pas, soit ils ne sont pas en concertation."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30204	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*Les collaborateurs qui participent à la vente sont très valorisés car cela les place dans une position de conseil. Ils sont écoutés par les dirigeants des clients et des prospects.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30204	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*Entre le commerce et la technique, il y a des situations conflictuelles.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30204	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*L'intervention des responsables de comptes chez les clients est mal perçue par les responsables système d'information.*
PERSONNEL DE BASE	2012	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30204	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*Il y a peu d'échanges entre les commerciaux et le centre de services, alors que ce dernier a des clients tous les jours au téléphone.*
PERSONNEL DE BASE	2012	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30204	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*On a tendance à se renvoyer des actions entre les responsables système d'information, responsables de comptes et centre de services.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30204	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*Le gros dysfonctionnement, c'est l'écart entre la technique et le commerce. Les deux travaillent dans des directions différentes.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30204	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*L'équipe est contente d'être mêlée à l'aspect commercial. Ils réalisent des devis et c'est épanouissant. Les délégations se font en bonne intelligence*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40101	Structuration du mode de management de l'entreprise	*La manipulation des outils, contrat Grandir, analyse des temps et analyse des écarts est super puissante et structurante pour l'entreprise.*
PERSONNEL DE BASE	2012	4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40101	Structuration du mode de management de l'entreprise	*Le mode de management est artisanal ce qui n'encourage pas le personnel à continuer au sein de l'entreprise.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40101	Structuration du mode de management de l'entreprise	*Avec les équipes territoriales complètes, disposant d'une bonne autonomie, il semble qu'on ait trouvé la solution pour conserver de la souplesse tout en grossissant.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40101	Structuration du mode de management de l'entreprise	*Le management socio-économique permet de mettre en place des outils de communication de l'information.*
PERSONNEL DE BASE	2015	4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40102	Niveau d'exigence attendu des collaborateurs	*On commence à être plus ferme et moins complaisant.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40102	Niveau d'exigence attendu des collaborateurs	*Certains techniciens ne sont pas très impliqués dans leur travail. Ils ne respectent pas les consignes et ne sont pas à la hauteur du service.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40103	Politique de gestion de l'absentéisme	*Les absences de certains responsables perturbent et retardent l'activité car ils ne sont pas remplacés.*
PERSONNEL DE BASE	2015	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40201	Responsabilisation des collaborateurs	*On responsabilise les collaborateurs dans les activités.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40201	Responsabilisation des collaborateurs	*Avec le contrat Grandir on fait du vrai sur-mesure, négocié avec le collaborateur, pour définir comment il va contribuer à sa propre réussite et à celle de l'entreprise.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40201	Responsabilisation des collaborateurs	*L'entreprise responsabilise les collaborateurs dans les activités. Elle mise sur le potentiel humain en étant à l'écoute des collaborateurs.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40201	Responsabilisation des collaborateurs	*On a responsabilisé chaque collaborateur. On n'est pas un pion. On comprend pourquoi on réalise cette tâche, dans l'objectif de s'améliorer.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40201	Responsabilisation des collaborateurs	*Les collaborateurs sont responsabilisés par l'animation de certaines activités.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40202	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Les grilles de compétences ont permis de travailler sur les activités des collaborateurs. Ce travail participe à la construction des UOP / MAFI.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40202	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Les responsables de comptes ont plus tendance à faire à la place des autres qu'à piloter.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40202	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*J'ai pu déléguer beaucoup de points techniques, l'entreprise est moins dépendante de moi.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40202	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Beaucoup de personnes ont progressé en autonomie et aussi dans la capacité à déléguer.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40202	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Je m'étonne du faible niveau d'autonomie du directeur des ventes. L'entreprise pratique la fausse délégation.*
PERSONNEL DE BASE	2012	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40202	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Les commerciaux n'ont pas d'autonomie sur les négociations commerciales.*
PERSONNEL DE BASE	2012	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40202	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*On ne sait pas où commence et où s'arrête notre responsabilité et notre autonomie.*
PERSONNEL DE BASE	2012	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40202	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Notre manager nous materne trop et ne nous permet pas de développer notre autonomie.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40202	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Dans certaines équipes, les responsables système d'information n'ont pas assez d'autonomie, ils sont trop contrôlés et encadrés.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40203	Modalités de rémunération	*"Les contrats CAPN sont motivants car il y a la prime mais ils sont très propres à chaque collaborateur."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40203	Modalités de rémunération	*La mise en place du contrat Grandir est généralisée à l'ensemble de l'entreprise.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40204	Reconnaissance des collaborateurs	*Il y a un problème de reconnaissance en interne sur ce que je peux apporter à l'entreprise.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40205	Implication des personnes	*"Je n'ai pas de visibilité sur l'implication de chaque acteur pour mettre en place une veille stratégique."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40205	Implication des personnes	*Le directeur commercial n'est pas impliqué dans la mise en place de la stratégie commerciale. Par ailleurs, il n'a pas accès à la marge et à la rentabilité de l'entreprise.*
PERSONNEL DE BASE	2015	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40301	Qualité de dialogue professionnel	*Le mini diagnostic apporte de la liberté d'expression et permet de mettre en place rapidement des solutions.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40301	Qualité de dialogue professionnel	*La qualité des échanges entre managers et direction est bien meilleure. On aborde plus de sujets et on peut apporter des réponses.*
PERSONNEL DE BASE	2015	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40301	Qualité de dialogue professionnel	*Il y a une bonne écoute, quand un collaborateur a une demande il a un retour. Quand on a des interrogations avec la direction, on a des réponses concrètes dans un délai raisonnable.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40301	Qualité de dialogue professionnel	*Les mini-diagnostics réalisés tous les 6 mois sont une démarche pro-active de traitement des dysfonctionnements.*
PERSONNEL DE BASE	2015	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40302	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	*Sur les 3 derniers mois on sent une vrai volonté d'accompagnement de la direction et aussi d'autres personnes.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40302	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	*Les managers sont en mode pédagogique avec leurs collaborateurs.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40302	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	*Je me sens accompagné, pas seul, sur les changements à mener. Les canaux existent pour faire remonter les difficultés, qui ensuite sont traitées.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40303	Développement d'un management de proximité	*Les temps d'échange entre managers et collaborateurs ont été renforcés*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40303	Développement d'un management de proximité	*Il y a une émergence d'un réel management de proximité.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40303	Développement d'un management de proximité	*On prend le temps de manager et cela a une valeur pour l'entreprise et les collaborateurs.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40303	Développement d'un management de proximité	*On est à l'écoute du collaborateur, on dédie du temps pour aider. On peut créer son poste, il y a un investissement sur l'humain.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40303	Développement d'un management de proximité	*Il y a un gros manque de disponibilité des directeurs.*
PERSONNEL DE BASE	2015	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40304	Répartition des rôles	*Dans mon équipe les rôles sont bien clairs et bien définis.*
PERSONNEL DE BASE	2012	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40305	Arbitrage dans les activités	*L'assistante court dans tous les sens et se retrouve avec une charge de travail insupportable : elle est assistante de direction, assistante commerciale et assistante marketing.*
PERSONNEL DE BASE	2012	4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40305	Arbitrage dans les activités	*Le client te charge de boulot pendant les journées de suivi et après tout le monde s'étonne que les inventaires ne soient pas à jour.*
PERSONNEL DE BASE	2015	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50101	Pratiques de planification-programmation individuelles	*Il y a une amélioration de la capacité de chacun à gérer son temps. On pilote nos interventions.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50101	Pratiques de planification-programmation individuelles	*La gestion fine du temps permet de se poser des questions sur la valeur ajoutée de l'action.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50101	Pratiques de planification-programmation individuelles	*On pilote mieux nos temps grâce aux outils. On maîtrise ce que l'on raconte, ce qui apporte moins de stress dans les relations internes et externes.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50101	Pratiques de planification-programmation individuelles	*Je suis très mauvais dans la planification et je travaille toujours à la dernière minute.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50101	Pratiques de planification-programmation individuelles	*La planification est un point noir pour les techniciens. Ils ne respectent pas les rendez-vous des clients et retardent l'avancement des prestations.*
PERSONNEL DE BASE	2015	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50102	Organisation et la priorisation des activités	*Le travail à distance permet d'être moins sur les routes et par conséquent on gagne du temps.*
PERSONNEL DE BASE	2015	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50102	Organisation et la priorisation des activités	*La gestion du temps est un vrai outil de négociation sur les activités, les aides dont on a besoin et la charge de travail. Cela fait du bien à ceux qui l'ont intégrée.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50102	Organisation et la priorisation des activités	*On est serein dans notre gestion du temps et on priorise les actions.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50102	Organisation et la priorisation des activités	*La charge de travail est excessive et délirante. Je travaille le soir, le week-end et pendant mes congés. J'en arrive plus à suivre, je suis très fatigué et démotivé.*
PERSONNEL DE BASE	2012	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50102	Organisation et la priorisation des activités	*On fait trop de choses à la fois, trop vite, alors on fait des erreurs et cela génère du stress.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50103	Efficacité des méthodes de Rangement-Classement-Programmation	*Le tableau de bord de pilotage permet d'organiser ses idées et ses pensées.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50103	Efficacité des méthodes de Rangement-Classement-Programmation	*Le tableau de bord de pilotage m'apporte une rigueur dans mon organisation.*
PERSONNEL DE BASE	2012	5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50104	Pratiques de résolution de problèmes	*Le centre de services n'a pas de temps pour améliorer le traitement des incidents récurrents.*
PERSONNEL DE BASE	2015	5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50201	Développement du travail en équipe	*Les progrès sur les dispositifs 3C ont permis la mise en place d'échanges transverses et d'un mode de travail en groupe, ce qui n'existait pratiquement pas.*
PERSONNEL DE BASE	2015	5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50201	Développement du travail en équipe	*Le RSI, point d'entrée unique, était tout seul. Aujourd'hui, il est avec une équipe territoriale et au mieux avec l'entreprise derrière lui.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50201	Développement du travail en équipe	*Le contrat Grandir participe à la construction d'un esprit d'équipe en partageant les objectifs.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50201	Développement du travail en équipe	*Avec mon équipe on forme une vraie équipe, avec une compréhension des enjeux, y compris économiques. On s'entraide et on a compris qu'il faut aussi aider les autres équipes pour atteindre les résultats de l'entreprise.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50201	Développement du travail en équipe	*Il y a plusieurs interlocuteurs dans nos prestations, plus d'échange et plus de travail en équipe. On a sécurisé la prestation et c'est rassurant.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50201	Développement du travail en équipe	*Le travail en équipe permet d'obtenir des résultats qu'on ne pourrait pas obtenir autrement.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50201	Développement du travail en équipe	*Hier, on travaillait seul et aujourd'hui, on travaille en équipe.*
PERSONNEL DE BASE	2012	5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50201	Développement du travail en équipe	*Sur les gros projets, on travaille seul alors qu'on a vendu aux clients une équipe.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
PERSONNEL DE BASE	2015	5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50202	Pratiques de planification-programmation collectives	*La planification et la programmation me permettent de mieux travailler avec le service expert.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50202	Pratiques de planification-programmation collectives	*La gestion des activités par l'agenda permet d'être rigoureux et bien organisé.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50202	Pratiques de planification-programmation collectives	*Le personnel a beaucoup de difficultés à respecter les délais.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50301	Niveau de souplesse opérationnelle	*Après l'apprentissage des outils on arrive à plus de souplesse, notamment avec des équipes territoriales polyvalentes et de proximité.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50301	Niveau de souplesse opérationnelle	*Il y a des éléments moteurs qui ont plongé dans le changement et qui nous aident à l'accompagner.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50301	Niveau de souplesse opérationnelle	*La saisie des temps a permis plus de souplesse dans le travail, sans que cela soit des temps « off ».*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50301	Niveau de souplesse opérationnelle	*On utilise moins les forceps dans la gestion des changements.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50301	Niveau de souplesse opérationnelle	*On n'est pas assez réactif, on manque de réactivité. Nos clients devraient avoir une prise en compte de leurs problèmes en 24 heures mais ce n'est pas le cas.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50302	Complexité des procédures	*Les règles et les procédures sont très compliquées, elles ne sont pas bien comprises par le personnel.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50302	Complexité des procédures	*Il y a tellement de règles et de procédures qu'elles ne sont pas toutes appliquées. Le personnel est noyé dans un océan procédurier.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50302	Complexité des procédures	*Il y a un manque d'articulation et de cartographie de l'ensemble des règles et des procédures.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50302	Complexité des procédures	*Il y a beaucoup de procédures et ils veulent en avoir encore plus, cela risque de faire beaucoup.*
PERSONNEL DE BASE	2012	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50302	Complexité des procédures	*Il y a tellement de règles et de procédures que l'entreprise est devenue une usine à gaz.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50302	Complexité des procédures	*Il y a beaucoup de règles et de procédures qui sont éparpillées ce qui génère une perte de temps pour le personnel.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50302	Complexité des procédures	*Les règles et les procédures représentent un point noir de l'entreprise. Elles sont contradictoires, non exhaustives et incomplètes.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50303	Appropriation des règles	*Les responsables ne respectent pas les règles et les procédures, chacun utilise sa propre interprétation.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50303	Appropriation des règles	*Les règles ne sont pas appropriées. Par exemple, pour les devis, chacun les réalise dans son coin car il n'y a pas de document standard.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50304	Efficacité des actions opérationnelles	*"Le temps passé dans un salon ou une conférence est très important mais sans retour, il n y a plus de valeur ajoutée."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	504	Action sur les méthodes de production	50401	Conditions physiques de travail	*La création des locaux de proximité et l'utilisation de la visioconférence permettent à des personnes de travailler plus près de chez eux et avec plus de proximité avec les clients.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	5	Méthodes de travail	504	Action sur les méthodes de production	50402	Efficacité des moyens informatiques	*"Les recrutements sont gérés via une boîte mail ce qui est archaïque et lourd."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	504	Action sur les méthodes de production	50402	Efficacité des moyens informatiques	*Les bugs informatiques de certains logiciels sont récurrents et m'empêchent d'avancer dans mon travail*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	504	Action sur les méthodes de production	50402	Efficacité des moyens informatiques	*Le logiciel qui est censé faire l'inventaire et les sauvegardes automatiques est compliqué et long à utiliser Par ailleurs, il ne permet pas de faire ce que nous avons promis aux clients.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	504	Action sur les méthodes de production	50403	Organisation de la production / servuction	*La fonction de responsable de comptes est très mal définie. Il fait le rôle de boîte aux lettres. Il transmet les problématiques et les difficultés à la direction.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50501	Professionalisme du développement des outils internes	*Le développement des outils logiciels internes s'est professionnalisé.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50502	Pratiques individuelles de développement	*Les tâches à valeur ajoutée n'existent pas. On a tellement la tête sous l'eau, qu'on n'a pas le recul nécessaire pour apporter des axes d'amélioration.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50502	Pratiques individuelles de développement	*Les responsables système d'information effectuent des tâches routinières, ce qui entraîne une perte de savoir-faire et une démotivation.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50503	Politique de création de potentiel	*"On essaye de tester les nouveaux logiciels chez nous plutôt que de les découvrir au moment de les installer chez nos clients."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50503	Politique de création de potentiel	*"Il n'y a pas d'équipe de recherche et développement dans notre entreprise."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50503	Politique de création de potentiel	*Pour des raisons économiques, le temps consacré au marketing est insuffisant.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50504	Mise en œuvre d'actions de développement	*"Nous avons un nouveau produit en cours mais cela fait plus d'un an qu'il est sous la forme d'idée. C'est long."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50504	Mise en œuvre d'actions de développement	*"Un expert, c'est celui qui se complait dans l'inconnu, faire un truc que les autres ne savent pas faire."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50504	Mise en œuvre d'actions de développement	*"L'interconnexion entre les produits existants et les nouveaux produits ne fonctionne pas toujours car certaines équipes ne comprennent pas les nouveaux produits."*
PERSONNEL DE BASE	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	601	Action sur les indicateurs de pilotage	60101	Création de nouveaux indicateurs	*De nombreux indicateurs ont été mis en place.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	601	Action sur les indicateurs de pilotage	60101	Création de nouveaux indicateurs	*"On n'a pas d'indicateur qui regroupe les informations sur les collectivités."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	601	Action sur les indicateurs de pilotage	60101	Création de nouveaux indicateurs	*"Il n'existe pas une liste de nos concurrents."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	601	Action sur les indicateurs de pilotage	60101	Création de nouveaux indicateurs	*"Il manque un indicateur pour stocker les informations sur les candidats qu'on peut recevoir."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	601	Action sur les indicateurs de pilotage	60101	Création de nouveaux indicateurs	*"Il manque un tableau de bord sur le nombre de personnes prospectées, les cibles nouvelles puis sur la connexion de ces informations avec les ventes réalisées."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	601	Action sur les indicateurs de pilotage	60101	Création de nouveaux indicateurs	*"Il manque un document qui nous informe de tous les abonnements qu'on possède."*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	601	Action sur les indicateurs de pilotage	60102	Fiabilité des indicateurs	*"Au niveau comptable et budgétaire, nos indicateurs ne sont pas fiables. Par exemple, nous avons le chiffre d'affaires produit ou encore la trésorerie prévisionnelle."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	601	Action sur les indicateurs de pilotage	60102	Fiabilité des indicateurs	*"Nous avons une démarche empirique sur la collecte d'information des produits des concurrents. On fait un tableau mais il n'est pas animé et n'est pas mis à jour."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60201	Nomenclature d'activités de l'entreprise	*"En travaillant sur la cartographie de nos activités, on découvre tous les jours de nouveaux produits. C'est très structurant et permet d'éclairer la boîte noire."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60201	Nomenclature d'activités de l'entreprise	*"La nomenclature des activités sous la forme d'arborescence nous aide à comprendre ce que l'on fait."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60201	Nomenclature d'activités de l'entreprise	*La structuration d'une nomenclature d'activités permet une capitalisation des savoir-faire, facilement accessible et utilisable.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60202	Infrastructure de pilotage	*La bonne maîtrise des outils contrat Grandir, mini diagnostic, grille de compétences permet d'être performant dans le pilotage de l'équipe. C'est stimulant.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60202	Infrastructure de pilotage	*Les outils ont aidé à avoir une vision globale de nos prestations notamment grâce au compte d'exploitation prévisionnel, au tableau de bord de pilotage de suivi de prestation et client.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60202	Infrastructure de pilotage	*On est professionnel dans la méthode. Ever. est structurant.*
PERSONNEL DE BASE	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60202	Infrastructure de pilotage	*Le tableau de bord de pilotage permet de piloter les clients en ayant les bons indicateurs.*
PERSONNEL DE BASE	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60202	Infrastructure de pilotage	*Notre fonctionnement est maintenant structuré par des outils et des méthodes (FOO, FAP, Fiches de résolutions, …).*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60202	Infrastructure de pilotage	*Le Système d'Information interne a été beaucoup structuré, il est géré et piloté.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60202	Infrastructure de pilotage	*L'outil FOO a permis de poser les choses et de structurer nos activités.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Il y a des indicateurs, tels que la CHVACV, que nous manipulons et que l'on ne sait pas exploiter."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Du fait de l'externalisation de la comptabilité, nous avons des affectations automatiques de charges alors nous pourrions affiner ces affectations pour mieux maîtriser nos charges."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Le chiffre d'affaires facturé d'un mois à l'autre permet de visualiser un manque de prospects. La trésorerie joue le même rôle."*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Le pilote n'est pas suffisamment réactif sur les litiges avec les clients, notamment sur les retards de paiement. On vient d'apprendre qu'un client à un redressement judiciaire alors que cela fait six à huit mois qu'on lui réclame de l'argent !"*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*L'ensemble des collaborateurs est sensibilisé à l'aspect économique. La direction est de plus en plus transparente sur le sujet.*
PERSONNEL DE BASE	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*L'ensemble des collaborateurs est sensibilisé à la rentabilité d'une affaire.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*Les budgets sont construits en négociation avec la direction sur la base d'une FAP.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*On se pose la question de la valeur ajoutée des activités internes ou externes sur lesquelles on travaille.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*Aujourd'hui on sait identifier où on perd et où on gagne de l'argent.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*Aujourd'hui, nous avons des difficultés à connaître la rentabilité par client.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*"On implique plus le personnel sur les chiffres, notamment avec la communication sur le chiffre d'affaires et sur la CHVACV. Ces éléments permettent de les sensibiliser à l'économique."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Grâce à la CHVACV et un nouveau logiciel de gestion d'affaires, la notion de coût est assez présente."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Nous tâtonnons pour le calcul de la CHVACV. C'est un problème car cet indicateur est pris en compte dans les objectifs de l'entreprise."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	*"On ne responsabilise pas assez les RSI dans les problèmes de gestion. Ils ne sont pas toujours prêts et ou n'ont pas toujours les compétences pour faire cet exercice."*
PERSONNEL DE BASE	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60204	Gestion de la charge de travail	*On gère mieux la charge / sous charge avec Ever. et les différents tableaux de bord.*
PERSONNEL DE BASE	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60204	Gestion de la charge de travail	*Les FOO ont permis de mieux organiser les missions et c'est une vraie réussite.*
PERSONNEL DE BASE	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60204	Gestion de la charge de travail	*Il y a une surveillance de la charge des personnes sur 6 mois, ce qui permet mieux anticiper.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60204	Gestion de la charge de travail	*On a des indicateurs qui aident à traiter des problèmes de responsabilité et de charge.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60204	Gestion de la charge de travail	*La charge de travail est maitrisée et j'ai la possibilité de déléguer des actions.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60204	Gestion de la charge de travail	*La saisie des temps permet de traiter des problèmes de fond : charges et valeur ajoutée des activités. Est-ce que je fais ce qui a été vendu ? Est-ce que je suis la bonne personne pour le faire ?*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60204	Gestion de la charge de travail	*La gestion du temps permet d'éviter des surcharges.*
PERSONNEL DE BASE	2012	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60204	Gestion de la charge de travail	*Les responsables de comptes sont trop chargés pour travailler correctement avec leurs responsables système d'information.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60204	Gestion de la charge de travail	*Le personnel effectue beaucoup d'heures supplémentaires, il est en surrégime et le compte énergétique risqued'exploser.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60205	Pratiques de pilotage des activités	*"Un reporting général sur la qualité des prestations est réalisé puis analysé collectivement et individuellement."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60205	Pratiques de pilotage des activités	*"La veille marché de l'emploi a été faite par les commerciaux de manière très aléatoire et sans pilotage."*
PERSONNEL DE BASE	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60205	Pratiques de pilotage des activités	*La saisie des temps permet de mettre en valeur l'efficacité et d'aider sur les défauts.*
PERSONNEL DE BASE	2012	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60205	Pratiques de pilotage des activités	*Il y a un manque de proactivité, on travaille tous dans la réactivité.*
PERSONNEL DE BASE	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	603	Action sur la pertinence des décisions	60301	Efficacité de la prise de décision	*Il y a une prise de conscience de l'existence d'une inertie, inhérente à toute démarche de changement dans toute entreprise.*
PERSONNEL DE BASE	2012	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	603	Action sur la pertinence des décisions	60301	Efficacité de la prise de décision	*Nous avons décidé de former quelqu'un qui formera les autres mais cette décision n'a jamais été organisée.*
PERSONNEL DE BASE	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	603	Action sur la pertinence des décisions	60301	Efficacité de la prise de décision	*Après le reste-à-faire, on réajuste les charges des personnes au niveau de l'équipe et on le suit chaque mois, on progresse.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	603	Action sur la pertinence des décisions	60301	Efficacité de la prise de décision	*On a développé des indicateurs qui aident à prendre des décisions plus éclairées.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	603	Action sur la pertinence des décisions	60301	Efficacité de la prise de décision	*"Chaque service n'est pas présent pour les prises de décisions ce qui est dommage."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	603	Action sur la pertinence des décisions	60302	Analyse des décisions passées	*"L'expérience n'est pas prise en considération dans la concertation sur les choix stratégiques."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	603	Action sur la pertinence des décisions	60302	Analyse des décisions passées	*"Nous ne savons pas si nous devons conserver ou abandonner nos conférences car nous ne calculons pas les coûts et les éventuelles signatures avec des prospects."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	603	Action sur la pertinence des décisions	60302	Analyse des décisions passées	*"Quand on perd des offres, on fait une analyse précise pour savoir pourquoi mais notre démarche est empirique et il n'y a pas de conclusion."*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
PERSONNEL DE BASE	2015	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70101	Adéquation stratégie personnelle et stratégie de l'entreprise	*Le contrat Grandir permet d'évoluer vers nos objectifs personnels, tout en gardant le lien avec la stratégie d'entreprise*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70101	Adéquation stratégie personnelle et stratégie de l'entreprise	*Le projet concernant les voitures répond à un vrai besoin des collaborateurs.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70102	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*"L'entreprise donne de l'importance à toutes les personnes et à tous les services. Par ailleurs, elle permet d'évoluer sur les activités, les rémunérations et les responsabilités."*
PERSONNEL DE BASE	2015	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70102	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*L'entreprise se remet en question en consultant les collaborateurs.*
PERSONNEL DE BASE	2015	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70102	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*Les collaborateurs sont intégrés dans la stratégie de l'entreprise.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70102	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*Les collaborateurs ne participent pas assez à l'élaboration de la stratégie.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70102	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*On a fait une très bonne réunion de partage sur la construction des PAP.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70103	Cohésion managériale	*Il y a une participation plus forte du COPIL sur les décisions prises dans l'entreprise.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70103	Cohésion managériale	*La strate managériale s'est fortement consolidée.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70103	Cohésion managériale	*La direction partage la communication avec les managers, il y a plus de transparence.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70103	Cohésion managériale	*"La responsabilité d'ajustement des produits n'est pas assez partagée. Actuellement, c'est l'un des directeurs qui a la vision et qui organise des variantes sur les produits."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70104	Circulation des informations stratégiques	*Les informations stratégiques sont descendantes et partagées. Les dispositifs 3C permettent de s'exprimer librement.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70104	Circulation des informations stratégiques	*"Je ne sais pas ce qui est organisé au niveau de la direction sur la veille stratégique."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70104	Circulation des informations stratégiques	*"L'information ne circule pas au niveau de la veille stratégique."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70104	Circulation des informations stratégiques	*"Je ne sais pas s'il y a un budget dédié à la veille stratégique."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70104	Circulation des informations stratégiques	*"Je ne sais pas s'il y a une analyse des marchés faite par l'entreprise."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70104	Circulation des informations stratégiques	*"Je ne sais pas si la direction a dédié un budget pour la veille stratégique."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70104	Circulation des informations stratégiques	*"Par manque de temps, nous échangeons peu nos informations avec le personnel."*
PERSONNEL DE BASE	2015	7	Cohésion stratégique interne	702	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70201	Formalisation des axes stratégiques	*L'ajout de l'intégration des perspectives d'évolution dans les contrats Grandir est une avancée majeure.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	702	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70201	Formalisation des axes stratégiques	*On a la capacité à définir des axes d'évolution à plus long terme mais avec plus de réalisme dans les étapes. On a rapproché l'ambition de la réalité.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	7	Cohésion stratégique interne	702	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70201	Formalisation des axes stratégiques	*Les choix et les orientations stratégiques de l'entreprise sont très fluctuants. Il y a une sorte d'hésitation permanente dans la conduite de la stratégie.*
PERSONNEL DE BASE	2012	7	Cohésion stratégique interne	702	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70201	Formalisation des axes stratégiques	*Il y a souvent des changements dans les décisions prisent par la direction.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	7	Cohésion stratégique interne	702	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70201	Formalisation des axes stratégiques	*Les décisions stratégiques sont très variables et éphémères. Les informations arrivent à peine au personnel que la direction a déjà modifié ses idées.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	7	Cohésion stratégique interne	702	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70201	Formalisation des axes stratégiques	*Les décisions de la direction sont très brutales et prématurées. Elle ne prend pas assez de recul et de hauteur dans la prise de décision.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	702	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70201	Formalisation des axes stratégiques	*"Les dirigeants nous poussent à voir plus loin via les contrats CAPN et permettent de tirer tout le monde vers le haut."*
PERSONNEL DE BASE	2015	7	Cohésion stratégique interne	703	Action sur l'ambition stratégique de l'entreprise	70301	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*L'offre Produits / Services est une vraie révolution. Nous raisonnons par la valeur d'activité et le résultat.*
PERSONNEL DE BASE	2015	7	Cohésion stratégique interne	703	Action sur l'ambition stratégique de l'entreprise	70301	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*Dans l'entreprise, il y a de la place pour de la délégation et de l'innovation.*
PERSONNEL DE BASE	2015	7	Cohésion stratégique interne	703	Action sur l'ambition stratégique de l'entreprise	70301	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*Les dirigeants deviennent lucides sur la vitesse possible des changements et sont moins dans un optimisme naïf et irréaliste.*
PERSONNEL DE BASE	2015	7	Cohésion stratégique interne	703	Action sur l'ambition stratégique de l'entreprise	70301	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*Les produits/services sont une révolution et un bienfait pour l'entreprise. C'est ce qui va alimenter la performance socio-économique.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	703	Action sur l'ambition stratégique de l'entreprise	70301	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*On a passé un cap dans les objectifs de la stratégie.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	703	Action sur l'ambition stratégique de l'entreprise	70301	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*On a moins de faiblesses, on les identifie mieux, et donc on peut plus les traiter.*
PERSONNEL DE BASE	2012	7	Cohésion stratégique interne	703	Action sur l'ambition stratégique de l'entreprise	70301	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*On cherche à développer la proactivité alors qu'on gère mal la réactivité.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	7	Cohésion stratégique interne	703	Action sur l'ambition stratégique de l'entreprise	70301	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*On fait trop de technique informatique et pas assez de conseil par confort et par sécurité.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	703	Action sur l'ambition stratégique de l'entreprise	70301	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*"On n'est pas ouvert sur l'extérieur, on est trop tourné vers l'interne."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	703	Action sur l'ambition stratégique de l'entreprise	70301	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*"Il faut pérenniser les agences qui existent sur la région avant d'en ouvrir d'autres."*
PERSONNEL DE BASE	2015	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70401	Connexion des outils à la stratégie	*La connexion de l'outil PAP avec le contrat Grandir permet d'agir sur la stratégie de l'entreprise.*
PERSONNEL DE BASE	2015	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70401	Connexion des outils à la stratégie	*L'outil PAP est une connexion à la stratégie de l'entreprise, et nous sommes les acteurs de cette réalisation. Le mini diagnostic est une seconde source au PAP.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70402	Concrétisation des actions de développement stratégiques	*Il y a beaucoup de progrès dans notre capacité à associer objectifs et actions et donc à transformer des souhaits en réalité, par exemple la politique de voitures.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70402	Concrétisation des actions de développement stratégiques	*"Sur l'innovation produit, on est dans la boîte à idées mais on ne prend pas suffisamment le temps de les concrétiser dans les PAP."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70402	Concrétisation des actions de développement stratégiques	*"Nous n'anticipons pas suffisamment la sortie de nouveaux produits et services, notamment avec un PASINTEX de l'innovation qui donnerait une vraie ligne directrice partagée avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70403	Apprentissage organisationnel	*L'entreprise a gagné en méthodologie, ce qui a permet de clarifier la stratégie et sa mise en œuvre est concrète.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70404	Démultiplication des actions stratégiques	*On est plus en phase entre ce que la direction veut et ce qui est produit sur le terrain.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70404	Démultiplication des actions stratégiques	*Il manque un traducteur entre la stratégie et la façon de la mettre en place.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70404	Démultiplication des actions stratégiques	*Il y a plus de personnes qui participent à la construction et à la mise en œuvre de la stratégie, laquelle est également influencée par des discussions liées aux PAP.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70404	Démultiplication des actions stratégiques	*La stratégie d'entreprise est partagée par la mise en œuvre de l'outil PAP qui est construit en équipe. On est plus efficace.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70404	Démultiplication des actions stratégiques	*L'outil PAP a permis de faire aboutir plusieurs projets comme la mise en place du standard. On a un résultat à la clé.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70404	Démultiplication des actions stratégiques	*La gestion du temps devient réaliste au travers de l'outil PAP, et des actions transverses engagées. On a gagné en réalisme grâce à la priorisation et à la mesure des actions.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70404	Démultiplication des actions stratégiques	*On veut créer des agences mais on ne nous dit pas comment passer à l'action. En fait, il y a un décalage entre ce qui est indiqué en stratégie et ce qui se passe en interne.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70404	Démultiplication des actions stratégiques	*"Le processus d'élaboration des PAP s'étire. Aujourd'hui, tous les PAP ne sont pas clos pour le semestre, nous avons donc 1 mois de retard."*
PERSONNEL DE BASE	2015	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70405	Méthode de management de la la mise en œuvre stratégique	*Sans méthode, on n'aurait jamais pu aller aussi vite dans la mise en place de changements importants.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	705	Action sur la diffusion de la stratégie	70501	Clarté de la stratégie	*Les orientations stratégiques ont été clarifiées.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	7	Cohésion stratégique interne	705	Action sur la diffusion de la stratégie	70501	Clarté de la stratégie	*La stratégie de l'entreprise est complexe et n'est pas assez expliquée par la direction.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	705	Action sur la diffusion de la stratégie	70501	Clarté de la stratégie	*On a rendu la stratégie plus compréhensive et plus vivante en l'écrivant et en partageant la construction et la mise en œuvre.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	705	Action sur la diffusion de la stratégie	70502	Communication de la stratégie	*On a une meilleure communication sur les objectifs de l'entreprise. On a accès au chiffre d'affaires et aux indicateurs économiques de la société.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	7	Cohésion stratégique interne	705	Action sur la diffusion de la stratégie	70502	Communication de la stratégie	*"Pendant les séminaires, la direction nous fait part de l'avenir de l'entreprise."*
PERSONNEL DE BASE	2012	7	Cohésion stratégique interne	705	Action sur la diffusion de la stratégie	70503	Stabilisation des choix stratégiques	*Les revirements dans les choix stratégiques de l'entreprise créent de la frustration au sein du personnel*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80101	Pratiques de vente	*"Nous faisons un rendez-vous une fois par mois avec le client pour vendre et prendre la température sur son exigence et la qualité de nos prestations."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80101	Pratiques de vente	*"Le client signe sur son contrat qu'il accepte l'évolution des prix selon la grille tarifaire avec l'indice S. Une partie des clients accepte mal ces augmentations car il n'y a pas de négociation entre le client et le pilote."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80101	Pratiques de vente	*"Certaines personnes se donnent la dérogation d'accorder une réduction sur le prix de base. Ce qui m'interpelle, ce sont les différences de prix entre les clients."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80101	Pratiques de vente	*"Notre processus de vente couvre l'ensemble de nos clients mais nous ne savons pas prendre en compte les spécificités des secteurs."*
PERSONNEL DE BASE	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80101	Pratiques de vente	*La vente en équipe est un progrès. Le fait d'intégrer des participants pour la construction de l'offre, on sait de quoi on parle et quand on va chez le client, on connaît la personne.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80101	Pratiques de vente	*Les prix de vente ne sont plus tabous. Au contraire, ils sont manipulés par les acteurs pour dimensionner les offres commerciales.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80101	Pratiques de vente	*L'outil BECO permet de mieux vendre et d'aider à la décision.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80101	Pratiques de vente	*Il y a une progression de la pertinence des offres commerciales qui sont réalisées en équipe.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80102	Satisfaction des clients	*"Les concurrents nous prennent en moyenne deux clients par mois du fait de leur insatisfaction sur la qualité, le prix et de nos exigences. Certains clients ne sont pas mûrs pour travailler avec nous."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80102	Satisfaction des clients	*On a fait un changement de modèle économique, de la vente de temps à la vente de produits/services. La satisfaction client remonte de manière significative et on arrive à de vrais partenariats car on construit les offres avec eux.*
PERSONNEL DE BASE	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80102	Satisfaction des clients	*La réorganisation du centre de service a amélioré la qualité du support.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80103	Politique de vente	*"Les gens doivent comprendre qu'il y a plus d'intérêt à trouver un prospect qu'à faire plaisir à un client qui nous rapporte 5 000 € mois. Il y a beaucoup d'affectif dans la relation."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80103	Politique de vente	*Je comprends mieux le processus de décision des dirigeants et cela m'aide en externe avec mes prospects.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*Nous avons une volumétrie de prospection insuffisante.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Les clients représentent une bonne source d'informations sur les avancées des collectivités territoriales."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Nous organisons des salons et des rencontres avec les acteurs présents sur le secteur public pour être à jour et suivre les actualités des collectivités territoriales."*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"En étant membre du Conseil d'Administration d'un club d'entreprises du numérique, on peut obtenir des informations pour le développement des territoires."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Certaines personnes de l'entreprise participent à des rencontres où elles ont 3 minutes pour se présenter à un client potentiel."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Il est regrettable de ne plus participer à certains salons. On ne le fait plus car il n'y avait pas assez de retombées commerciales directes mais cela avait de la valeur commerciale indirecte."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Il n'y a pas de processus de recherche des méthodes de promotion indirecte. La conséquence est que nous avons très peu d'entrants directs. Hier, nous avons reçu un coup de téléphone d'un prospect, c'est le coup de fil de l'année !"*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Il est difficile de faire venir du monde à nos conférences car avec la conjoncture, les gens ne prennent pas le temps de venir."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"L'APM est un réseau qui permet d'avoir des contacts avec des clients potentiels (notre plus gros client vient de ce réseau) et de s'informer sur la santé et l'environnement économique des entreprises."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Il nous manque un club de clients pilotes à réunir de manière structurée."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Nous faisons des conférences une à deux fois par mois par semestre et par territoire autour des coûts cachés de l'organisation et du SI."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"On a un atelier des décideurs autour des coûts cachés. On a un bon retour mais il est difficile de faire venir les personnes."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Pour nous faire connaître, nous organisons la diffusion d'articles et de communiqués de presse sur l'entreprise."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"C'est en discutant avec nos clients qu'on peut avoir des clients potentiels."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Je participe deux fois par mois à des soirées pour rencontrer des prospects."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Chaque commercial est chargé de faire partie de deux réseaux dans son secteur."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Le rapport entre le temps réseau et la vente est faible. Ce qu'il manque, c'est l'idée d'y aller pour faire des clients, distribuer des cartes de visite et ne pas rester avec la même personne toute la journée."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"L'assistante marketing est chargée d'obtenir, via le web par des actions e-mailing, de nouveaux contacts."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"La prospection est traitée par les assistantes commerciales, c'est insuffisant."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Une personne fait une veille sur le marché de l'emploi pour détecter les entreprises qui pourraient être susceptibles de faire appel à nous au lieu de recruter une personne."*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"On a des articles de presse sur l'ensemble du tissu économique de la Région avec le chiffre d'affaires, l'effectif et le nom du dirigeant."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"La rencontre avec des prestataires est très riche pour trouver des prospects bien ciblés."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	*"Il est difficile de présenter notre activité à nos prospects car ils ont pour référentiel les acteurs du marché qui font de la maintenance et de la vente de matériels."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80105	Gestion du portefeuille de clients	*Le commercial est content lorsqu'un client passe de 2 à 3 jours mais il ne se rend pas compte qu'il aurait été nécessaire de revaloriser le prix de la journée et non uniquement le nombre de journées.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80105	Gestion du portefeuille de clients	*La non-valorisation économique de certaines de nos actions vis-à-vis de nos clients montre que le rapport de force n'est pas équilibré. Nos clients nous appuient sur la tête.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80105	Gestion du portefeuille de clients	*"Il y a des séminaires pour consolider la relation client au sein des agences et identifier les entreprises que nous pourrons solliciter pour des prestations."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80105	Gestion du portefeuille de clients	*"Nous sommes abonnés à certains magazines pour suivre l'actualité de nos clients."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80105	Gestion du portefeuille de clients	*"On a des points de concertation avec les clients pour mesurer leur satisfaction avec une analyse des indicateurs comme le délais de résolution des incidents."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80105	Gestion du portefeuille de clients	*"On a des clients privilégiés qui nous aident dans notre projet Nespresso."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80105	Gestion du portefeuille de clients	*"On écoute le faux discours des clients en acceptant les règlements à 60 jours au lieu de 40 jours."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80105	Gestion du portefeuille de clients	*"On a un client pilote qui nous guide. C'est un client exigeant qui a une bonne vision."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80105	Gestion du portefeuille de clients	*"La prospection pour l'activité de conseil se fait chez nos clients. C'est ce que l'on appelle le taux de rebond, à savoir un chiffre d'affaires additionnel."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80201	Positionnement de l'entreprise	*"Je n'arrive pas à qualifier la position de l'entreprise sur le marché."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80201	Positionnement de l'entreprise	*"La difficulté de notre entreprise aujourd'hui, c'est qu'on est généraliste et on ne veut pas être expert."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80201	Positionnement de l'entreprise	*"En présence de notre stratégie actuelle, nous sommes plus suiveur qu'acteur."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80201	Positionnement de l'entreprise	*"Sur le cœur de métier de l'entreprise, la concurrence n'est pas flagrante car nous avons une approche de l'externalisation de la gestion du SI qui se démarque : nous sommes sur le conseil et le besoin des clients pour faire du SI un levier de la performance."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80202	Pratiques de veille sectorielle	*"On a mis en place un journal professionnel, « la gazette des communes », pour collecter des informations concernant les collectivités territoriales."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80202	Pratiques de veille sectorielle	*"Nous avons instauré un espace « secteur public » sur notre logiciel interne pour référencer et échanger des articles sur notre métier."*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80202	Pratiques de veille sectorielle	*"Aujourd'hui, on fait plus la veille sur le secteur public par opportunité que par stratégie."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80202	Pratiques de veille sectorielle	*"Nous n'avons pas de veille sur les collectivités."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80202	Pratiques de veille sectorielle	*"On n'a pas le temps pour faire de la veille, on est plus orienté clients qu'environnement extérieur."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80202	Pratiques de veille sectorielle	*"Nous travaillons avec un cabinet d'avocat spécialisé en droit public pour avoir le maximum d'informations sur les collectivités territoriales."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80203	Organisation de la veille concurrentielle	*"Notre écoute du marché n'est pas structurée."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80203	Organisation de la veille concurrentielle	*"Aujourd'hui, le manager doit participer à la création des indicateurs et piloter la veille stratégique."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80203	Organisation de la veille concurrentielle	*"Nous avons une position atypique sur le marché d'où la difficulté d'extraire des informations pertinentes sur les concurrents. Plus généralement, il nous manque une démarche structurée pour connaître notre marché concurrentiel."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80203	Organisation de la veille concurrentielle	*"Je manque de précisions pour savoir quels sont les types d'information que je dois ramener de mon réseau. Par exemple, devons-nous collecter de l'information des entreprises de plus de 500 postes informatiques ?"*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80204	Organisation de la veille stratégique	*"Les objectifs des CAPN sont peu tournés vers l'écoute externe."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80204	Organisation de la veille stratégique	*"L'organisation interne prime sur la veille stratégique, j'ai peur que cela nous retombe dessus plus tard."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80204	Organisation de la veille stratégique	*"Dans notre passeport interne, on a mis la liste des différents responsables de veille."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80204	Organisation de la veille stratégique	*"Notre modèle économique, « la vente des temps », ne nous permet pas de faire de la veille stratégique."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80204	Organisation de la veille stratégique	*"La veille stratégique n'est pas partagée entre les équipes car nous avons des sujets plus prioritaires aujourd'hui."*
PERSONNEL DE BASE	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	*L'offre Produits / Services est positive à la vente.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	*Notre capacité à innover a progressé. On peut proposer des choses qui font que nos confrères pourront plus difficilement attaquer nos marchés.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	*Avec les produits/services on vend de vrais résultats, dans des prestations réellement managées.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	*Il y a moins d'écart entre ce qu'on vend et ce qu'on produit. On colle aux besoins des clients.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	*Le temps « off » fait pour le client A est fait sur le temps vendu aux clients B, C ou D.*
PERSONNEL DE BASE	2012	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	*Les commerciaux vendent une approche du système d'information mais les responsables système d'information disent parfois qu'ils ne savent pas faire.*
PERSONNEL DE BASE	2012	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	*Les journées de suivi ne sont pas assez nombreuses pour permettre de gérer des projets d'évolution majeure.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
PERSONNEL DE BASE	2012	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	*Des clients disent qu'il n'y a que le responsable système d'information qui connait leur environnement technique alors qu'on a vendu une équipe.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2012	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	*Le temps partagé est source de difficultés lorsque le responsable système d'information, présent chez le client B, doit intervenir pour le client A.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	*"Les partenariats avec les prestataires sont soumis à des contraintes fortes de chiffre d'affaires. Dans notre cas, nous voulons partir du besoin des clients et ne pas imposer des prestataires pour faire du chiffre."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	*"La réflexion sur l'évolution des produits est faite par l'écoute de nos clients."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80302	Mise à jour des produits et services	*"On utilise toujours les mêmes fournisseurs et on ne va pas en chercher de nouveaux."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80302	Mise à jour des produits et services	*"Les prestataires qu'on sollicite nous apportent des nouveautés."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80303	Lisibilité du produit/service	*On est devenu crédible pour des prospects plus exigeants sur les méthodes et les résultats. On a développé notre capacité à traiter des situations clients complexes, en inter-équipes.*
PERSONNEL DE BASE	2012	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80303	Lisibilité du produit/service	*Parfois, je passe tellement de temps à faire fonctionner des choses basiques (inventaires, sauvegardes) avec les outils logiciels, que je n'ose pas le noter dans les rapports des clients.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80303	Lisibilité du produit/service	*"La comparaison avec les concurrents est difficile car à la place de produits, nous devons comparer la formule suivante : temps x compétences x prix."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80303	Lisibilité du produit/service	*"Nos produits sont flous car nous devons passer des pratiques du secteur (de la délégation de compétences, de l'intérim haut de gamme) à la vente de produits."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80303	Lisibilité du produit/service	*"On ne met pas suffisamment en valeur notre différenciation par rapport aux concurrents. Lorsque le client nous pose des questions, on ne sait pas lui dire qu'il compare des choux avec des carottes."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80303	Lisibilité du produit/service	*"On fait croire aux clients que l'argent versé ne sert qu'à payer le RSI. C'est faux et de ce fait, le prix unitaire d'un RSI est plutôt élevé."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80303	Lisibilité du produit/service	*"Le processus d'élaboration des produits se fait sur le terrain. Par exemple, pour l'étude de faisabilité, nous sommes passés d'un produit à 10 000 € vers un audit simplifié à 3 000 €."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80304	Processus de veille technologique	*"Les prestataires nous donnent accès à leur propre état de l'art sur la technologie car ils savent que nous pouvons les solliciter par la suite."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80305	Qualité du produit/service	*Certains prestataires ne sont pas bons et les RSI ne font pas toujours remonter l'information car ils estiment que c'est une perte de temps."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80305	Qualité du produit/service	*La qualité des prestations est meilleure. Aujourd'hui on sait ce qu'on fait, on se préoccupe du contenu et pas seulement du nombre de jours vendus.*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80305	Qualité du produit/service	*La décentralisation du centre de service dans les équipes territoriales améliore l'efficacité et la qualité de la prestation.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80305	Qualité du produit/service	*Les produits/services ne poussent pas à travailler plus mais à travailler mieux.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80401	Méthodes de recrutement	*Quand on est en recrutement, on vend des valeurs et un vrai projet.*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80401	Méthodes de recrutement	*"Je compte plus sur mon réseau personnel et mes connaissances pour le recrutement que sur le dispositif de l'entreprise."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80401	Méthodes de recrutement	*"La presse et le site Internet nous amènent de bons candidats et des offres spontanées."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80401	Méthodes de recrutement	*"Certains managers anticipent leurs recrutements grâce aux réseaux professionnels."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80401	Méthodes de recrutement	*"Il faut maintenir le lien avec les candidats potentiels ce qui n'est pas fait par les managers."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80402	Politique de recrutement	*"Il n'y a pas assez d'anticipation sur les recrutements : il faut six mois pour recruter une personne et on déclenche son recrutement lorsque nous avons un prospect plutôt chaud."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80403	Politique d'innovation sociale	*"Il n'y a pas de veille sur les innovations sociales."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80404	Employabilité des collaborateurs	*"On a un taux de turn-over très faible car les gens perçoivent, qu'au-delà des salaires, l'entreprise travaille sur l'employabilité et permet la variété et la diversité des missions."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80501	Connaissance de l'environnement concurrentiel	*"Sur la partie conseil, nous avons des concurrents sérieux avec les petits et les grands cabinets de conseil."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80501	Connaissance de l'environnement concurrentiel	*"On fait travailler des concurrents naïvement. C'est lié au fait que nous n'avons pas de base centralisée des concurrents directs. On fait rentrer de loup dans la bergerie."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	*"On fait travailler des entreprises de fourniture de matériels qui peuvent empiéter sur notre périmètre. Trois mois après, elles discutent avec nos clients."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	*"Nous apprenons par nos clients que nous sommes plus cher que nos concurrents."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	*"Nous essayons d'innover mais nous ne savons pas si les autres entreprises essayent de faire la même chose que nous ou non."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	*"Les clients nous font remonter des appels de prestataires."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	*"Une personne est chargée de lire la presse et de transmettre les informations aux chargés d'affaires."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	*"Une personne fait une veille sur les appels d'offre des marchés publics. Après avoir fait une sélection, elle les communique aux chargés d'affaires."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	*"La lecture de la presse spécialisée, qui donne les tendances d'évolution du marché, est diffusée via une base documentaire. Le problème est que pour l'instant, elle alimente la réflexion de chacun sans plan d'actions."*

Population	année	TH V1	Thèmes LEVIERS V1	STH V1	Sous-Thèmes LEVIERS V1	N°IC V1	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	*»Sur les activités d'expertise, il y a une concurrence énorme sur le marché bien que dans les faits, c'est un marché où le premier qui arrive a raison. C'est comme la boulangerie, vous prenez celle qui est en bas de chez vous."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	*"Les concurrents nous surveillent de plus en plus, notamment via le web. On peut retrouver dans leur communication des phrases qui proviennent de notre site Internet."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	*"On a un fichier de veille sur les concurrents pour savoir comment ils se comportent et comment les affronter lorsque nous sommes en face d'eux."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	*"Les responsables d'information ne vont pas voir ce qui se passe ailleurs et le comparer à nos pratiques."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	*"Les remontées de nos clients permettent de savoir si nos prix sont élevés ou non."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80601	Politique d'innovation technologique	*"Nous adaptons nos produits par rapport à l'évolution de la demande par opportunités mais nous ne sommes pas force de propositions."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80601	Politique d'innovation technologique	*"Dans le conseil, la veille technologique ne nous permet pas d'augmenter nos prix mais de les conserver. Faire de la veille technologique est une activité sécuritaire."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80601	Politique d'innovation technologique	*"Il n'y a pas de veille technologique organisée sur les métiers, chacun fait de la veille dans son coin."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80601	Politique d'innovation technologique	*"On a tendance à freiner l'intégration des nouvelles technologies. Quand on est obligé de basculer, notamment sous la pression du client, on bascule mais c'est l'angoisse de se dire que l'on va prendre du temps qui est non valorisé."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80602	Pratiques de veille technologique	*"Une fois tous les deux mois, je déjeune avec des professeurs informatiques pour connaître l'évolution des formations dans le domaine des fonctions informatiques."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80602	Pratiques de veille technologique	*"On fait de la veille technologique en surfant sur Internet."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80602	Pratiques de veille technologique	*"Nous faisons de la veille technologique à l'aide de l'outil Intranet. Nous avons des thèmes et des catégories pour référencer les bonnes pratiques de résolution des problèmes techniques chez nos clients."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80602	Pratiques de veille technologique	*"La principale source d'information technologique est Internet. Les revues ne constituent pas une source d'information technologique car 100% de ce qu'il y a dans les revues est sur Internet."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80602	Pratiques de veille technologique	*"Sur les produits experts, la veille technologique fait émerger des produits qui n'existaient pas."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80602	Pratiques de veille technologique	*"Ce sont les clients qui nous poussent à faire de la veille technologique ce qui peut nous mettre mal à l'aise."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2013	8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80602	Pratiques de veille technologique	*"Nous sommes en mode réactif concernant la veille technologique qui est orientée par rapport au contexte client."*
DIRECTION & ENCADREMENT	2015	7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie		Apprentissage organisationnel	*L'entreprise a appris de ses erreurs, il y a une remise en cause régulière.*

Annexe 11 – Analyse détaillée par idée-clé de la nomenclature des leviers d'action sur l'innovation

N°Thème	thème Levier	sous_thème	Sous-Thème	N°Idée Clé	Idée_clé	Besoin d'action sur		Action réalisée sur	Expression des acteurs
						Implantation	Maintenance	Consolidation	TOTAL
1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10101	Structuration du parcours d'intégration	22%	22%	56%	2%
1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10102	Capitalisation des connaissances de l'entreprise	0%	0%	100%	0%
1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10103	Développement de compétences managériales	67%	0%	33%	1%
1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	64%	14%	21%	3%
1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	55%	35%	10%	4%
1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10106	Vivier de compétences	50%	0%	50%	0%
1	Potentiel humain	102	Action sur les réflexes	10201	Réflexes de consultation de périodiques	0%	100%	0%	0%
2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	40%	60%	0%	3%
2	Système d'information (physique et virtuel)	202	Action sur la fonctionnalité du SI	20201	Développement d'une fonctionnalité du SI	20%	80%	0%	1%
2	Système d'information (physique et virtuel)	202	Action sur la fonctionnalité du SI	20202	Capitalisation des connaissances vivantes	0%	100%	0%	1%
2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	27%	64%	9%	2%
3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30101	Création d'un nouveau dispositif (3C)	0%	50%	50%	1%

N°Thème	thème Levier	sous_thème	Sous-Thème	N°Idée Clé	Idée_clé	Besoin d'action sur		Action réalisée sur	Expression des acteurs
						Implantation	Maintenance	Consolidation	TOTAL
3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	32%	5%	63%	4%
3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30103	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	33%	22%	44%	2%
3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30104	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	50%	0%	50%	1%
3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30201	Valorisation de certaines activités et fonctions	20%	20%	60%	1%
3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30202	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	40%	10%	50%	2%
3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30203	Développement d'une coopération transversale	0%	25%	75%	1%
3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30204	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	71%	0%	29%	1%
4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40101	Structuration du mode de management de l'entreprise	25%	0%	75%	1%
4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40102	Niveau d'exigence attendu des collaborateurs	50%	0%	50%	0%
4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40103	Politique de gestion de l'absentéisme	100%	0%	0%	0%
4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40201	Responsabilisation des collaborateurs	0%	0%	100%	1%
4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40202	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	67%	0%	33%	2%

N°Thème	thème Levier	sous_thème	Sous-Thème	N°Idée Clé	Idée_clé	Besoin d'action sur		Action réalisée sur	Expression des acteurs
						Implantation	Maintenance	Consolidation	TOTAL
4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40203	Modalités de rémunération	0%	50%	50%	0%
4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40204	Reconnaissance des collaborateurs	100%	0%	0%	0%
4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40205	Implication des personnes	50%	50%	0%	0%
4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40301	Qualité de dialogue professionnel	0%	0%	100%	1%
4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40302	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	0%	0%	100%	1%
4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40303	Développement d'un management de proximité	20%	0%	80%	1%
4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40304	Répartition des rôles	0%	0%	100%	0%
4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40305	Arbitrage dans les activités	100%	0%	0%	0%
5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50101	Pratiques de planification-programmation individuelles	40%	0%	60%	1%
5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50102	Organisation et la priorisation des activités	40%	0%	60%	1%
5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50103	Efficacité des méthodes de Rangement-Classement-Programmation	0%	0%	100%	0%
5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50104	Pratiques de résolution de problèmes	100%	0%	0%	0%
5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50201	Développement du travail en équipe	13%	0%	88%	2%

N°Thème	thème Levier	sous_thème	Sous-Thème	N°Idée Clé	Idée_clé	Besoin d'action sur		Action réalisée sur	Expression des acteurs
						Implantation	Maintenance	Consolidation	TOTAL
5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50202	Pratiques de planification-programmation collectives	33%	0%	67%	1%
5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50301	Niveau de souplesse opérationnelle	20%	0%	80%	1%
5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50302	Complexité des procédures	100%	0%	0%	1%
5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50303	Appropriation des règles	100%	0%	0%	0%
5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50304	Efficacité des actions opérationnelles	0%	100%	0%	0%
5	Méthodes de travail	504	Action sur les méthodes de production	50401	Conditions physiques de travail	0%	0%	100%	0%
5	Méthodes de travail	504	Action sur les méthodes de production	50402	Efficacité des moyens informatiques	67%	33%	0%	1%
5	Méthodes de travail	504	Action sur les méthodes de production	50403	Organisation de la production / servuction	100%	0%	0%	0%
5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50501	Professionalisme du développement des outils internes	0%	0%	100%	0%
5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50502	Pratiques individuelles de développement	100%	0%	0%	0%
5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50503	Politique de création de potentiel	33%	67%	0%	1%
5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50504	Mise en œuvre d'actions de développement	0%	100%	0%	1%
6	Intensité du pilotage (des	601	Action sur les indicateurs de	60101	Création de nouveaux indicateurs	0%	83%	17%	1%

N°Thème	thème Levier	sous_thème	Sous-Thème	N°Idée Clé	Idée_clé	Besoin d'action sur		Action réalisée sur	Expression des acteurs
						Implantation	Maintenance	Consolidation	TOTAL
	activités et des hommes)		pilotage						
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	601	Action sur les indicateurs de pilotage	60102	Fiabilité des indicateurs	0%	100%	0%	0%
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60201	Nomenclature d'activités de l'entreprise	0%	67%	33%	1%
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60202	Infrastructure de pilotage	0%	0%	100%	1%
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	7%	57%	36%	3%
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60204	Gestion de la charge de travail	22%	0%	78%	2%
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60205	Pratiques de pilotage des activités	25%	50%	25%	1%
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	603	Action sur la pertinence des décisions	60301	Efficacité de la prise de décision	20%	20%	60%	1%
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	603	Action sur la pertinence des décisions	60302	Analyse des décisions passées	0%	100%	0%	1%
7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70101	Adéquation stratégie personnelle et stratégie de l'entreprise	0%	0%	100%	0%
7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la	70102	Niveau de participation des collaborateurs dans	20%	20%	60%	1%

N°Thème	thème Levier	sous_thème	Sous-Thème	N°Idée Clé	Idée_clé	Besoin d'action sur		Action réalisée sur	Expression des acteurs
						Implantation	Maintenance	Consolidation	TOTAL
			stratégie		la stratégie				
7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70103	Cohésion managériale	0%	25%	75%	1%
7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70104	Circulation des informations stratégiques	0%	86%	14%	1%
7	Cohésion stratégique interne	702	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70201	Formalisation des axes stratégiques	57%	14%	29%	1%
7	Cohésion stratégique interne	703	Action sur l'ambition stratégique de l'entreprise	70301	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	20%	20%	60%	2%
7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70401	Connexion des outils à la stratégie	0%	0%	100%	0%
7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70402	Concrétisation des actions de développement stratégiques	0%	67%	33%	1%
7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70403	Apprentissage organisationnel	0%	0%	100%	0%
7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70404	Démultiplication des actions stratégiques	25%	13%	63%	2%
7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70405	Méthode de management de la la mise en œuvre stratégique	0%	0%	100%	0%
7	Cohésion stratégique interne	705	Action sur la diffusion de la stratégie	70501	Clarté de la stratégie	33%	0%	67%	1%
7	Cohésion stratégique interne	705	Action sur la diffusion de la stratégie	70502	Communication de la stratégie	0%	50%	50%	0%
7	Cohésion stratégique interne	705	Action sur la diffusion de la stratégie	70503	Stabilisation des choix stratégiques	100%	0%	0%	0%

N°Thème	thème Levier	sous_thème	Sous-Thème	N°Idée Clé	Idée_clé	Besoin d'action sur		Action réalisée sur	Expression des acteurs
						Implantation	Maintenance	Consolidation	TOTAL
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80101	Pratiques de vente	0%	50%	50%	2%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80102	Satisfaction des clients	0%	33%	67%	1%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80103	Politique de vente	0%	50%	50%	0%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	4%	96%	0%	5%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80105	Gestion du portefeuille de clients	22%	78%	0%	2%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80201	Positionnement de l'entreprise	0%	100%	0%	1%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80202	Pratiques de veille sectorielle	0%	100%	0%	1%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80203	Organisation de la veille concurrentielle	0%	100%	0%	1%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80204	Organisation de la veille stratégique	0%	100%	0%	1%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	45%	18%	36%	2%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80302	Mise à jour des produits et services	0%	100%	0%	0%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80303	Lisibilité du produit/service	14%	71%	14%	1%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80304	Processus de veille technologique	0%	100%	0%	0%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80305	Qualité du produit/service	0%	25%	75%	1%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80401	Méthodes de recrutement	0%	80%	20%	1%

N°Thème	thème Levier	sous_thème	Sous-Thème	N°Idée Clé	Idée_clé	Besoin d'action sur		Action réalisée sur	Expression des acteurs
						Implantation	Maintenance	Consolidation	TOTAL
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80402	Politique de recrutement	0%	100%	0%	0%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80403	Politique d'innovation sociale	0%	100%	0%	0%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80404	Employabilité des collaborateurs	0%	100%	0%	0%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80501	Connaissance de l'environnement concurrentiel	0%	100%	0%	0%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	0%	100%	0%	3%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80601	Politique d'innovation technologique	0%	100%	0%	1%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80602	Pratiques de veille technologique	0%	100%	0%	1%

Annexe 12 – Classement par domaine d'action d'innovation socio-économique complète

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
1	PERSONNEL DE BASE	I	2012	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	Les commerciaux vendent une approche du système d'information mais les responsables système d'information disent parfois qu'ils ne savent pas faire.
2	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*"Les partenariats avec les prestataires sont soumis à des contraintes fortes de chiffre d'affaires. Dans notre cas, nous voulons partir du besoin des clients et ne pas imposer des prestataires pour faire du chiffre."*
3	PERSONNEL DE BASE	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*L'offre Produits / Services est positive à la vente.*
4	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*"La réflexion sur l'évolution des produits est faite par l'écoute de nos clients."*
5	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Le temps partagé est source de difficultés lorsque le responsable système d'information, présent chez le client B, doit intervenir pour le client A.*
6	PERSONNEL DE BASE	I	2012	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Des clients disent qu'il n'y a que le responsable système d'information qui connait leur environnement technique alors qu'on a vendu une équipe.*
7	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Le temps « off » fait pour le client A est fait sur le temps vendu aux clients B, C ou D.*
8	PERSONNEL DE BASE	I	2012	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Les journées de suivi ne sont pas assez nombreuses pour permettre de gérer des projets d'évolution majeure.*
9	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Notre capacité à innover a progressé. On peut proposer des choses qui font que nos confrères pourront plus difficilement attaquer nos marchés.*
10	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Avec les produits/services on vend de vrais résultats, dans des prestations réellement managées.*
11	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Il y a moins d'écart entre ce qu'on vend et ce qu'on produit. On colle aux besoins des clients.*
12	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10102	Qualité du produit/service	*La qualité des prestations est meilleure. Aujourd'hui on sait ce qu'on fait, on se préoccupe du contenu et pas seulement du nombre de jours vendus.*
13	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10102	Qualité du produit/service	*La décentralisation du centre de service dans les équipes territoriales améliore l'efficacité et la qualité de la prestation.*
14	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10102	Qualité du produit/service	*Les produits/services ne poussent pas à travailler plus mais à travailler mieux.*
15	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10102	Qualité du produit/service	*Certains prestataires ne sont pas bons et les RSI ne font pas toujours remonter l'information car ils estiment que c'est une perte de temps."*
16	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*On est devenu crédible pour des prospects plus exigeants sur les méthodes et les résultats. On a développé notre capacité à traiter des situations clients complexes, en inter-équipes.*
17	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*"On fait croire aux clients que l'argent versé ne sert qu'à payer le RSI. C'est faux et de ce fait, le prix unitaire d'un RSI est plutôt élevé."*
18	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*"La comparaison avec les concurrents est difficile car à la place de produits, nous devons comparer la formule suivante : temps x compétences x prix."*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
19	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*"Nos produits sont flous car nous devons passer des pratiques du secteur (de la délégation de compétences, de l'intérim haut de gamme) à la vente de produits."*
20	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*"Le processus d'élaboration des produits se fait sur le terrain. Par exemple, pour l'étude de faisabilité, nous sommes passés d'un produit à 10 000 € vers un audit simplifié à 3 000 €."*
21	PERSONNEL DE BASE	I	2012	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*Parfois, je passe tellement de temps à faire fonctionner des choses basiques (inventaires, sauvegardes) avec les outils logiciels, que je n'ose pas le noter dans les rapports des clients.*
22	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*"On ne met pas suffisamment en valeur notre différenciation par rapport aux concurrents. Lorsque le client nous pose des questions, on ne sait pas lui dire qu'il compare des choux avec des carottes."*
23	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10202	Mise à jour des produits et services	*"Les prestataires qu'on sollicite nous apportent des nouveautés."*
24	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10202	Mise à jour des produits et services	*"On utilise toujours les mêmes fournisseurs et on ne va pas en chercher de nouveaux."*
25	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"On écoute le faux discours des clients en acceptant les règlements à 60 jours au lieu de 40 jours."*
26	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"Il y a des séminaires pour consolider la relation client au sein des agences et identifier les entreprises que nous pourrons solliciter pour des prestations."*
27	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"On a des points de concertation avec les clients pour mesurer leur satisfaction avec une analyse des indicateurs comme le délais de résolution des incidents."*
28	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"La prospection pour l'activité de conseil se fait chez nos clients. C'est ce que l'on appelle le taux de rebond, à savoir un chiffre d'affaires additionnel."*
29	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*Le commercial est content lorsqu'un client passe de 2 à 3 jours mais il ne se rend pas compte qu'il aurait été nécessaire de revaloriser le prix de la journée et non uniquement le nombre de journées.*
30	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*La non-valorisation économique de certaines de nos actions vis-à-vis de nos clients montre que le rapport de force n'est pas équilibré. Nos clients nous appuient sur la tête.*
31	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"On a des clients privilégiés qui nous aident dans notre projet Nespresso."*
32	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"On a un client pilote qui nous guide. C'est un client exigeant qui a une bonne vision."*
33	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"Nous sommes abonnés à certains magazines pour suivre l'actualité de nos clients."*
34	PERSONNEL DE BASE	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20102	Satisfaction des clients	*La réorganisation du centre de service a amélioré la qualité du support.*
35	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20102	Satisfaction des clients	*"Les concurrents nous prennent en moyenne deux clients par mois du fait de leur insatisfaction sur la qualité, le prix et de nos exigences. Certains clients ne sont pas mûrs pour travailler avec nous."*
36	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20102	Satisfaction des clients	*On a fait un changement de modèle économique, de la vente de temps à la vente de produits/services. La satisfaction client remonte de manière significative et on arrive à de vrais partenariats car on construit les offres avec eux.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
37	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20201	Politique de vente	*"Les gens doivent comprendre qu'il y a plus d'intérêt à trouver un prospect qu'à faire plaisir à un client qui nous rapporte 5 000 € mois. Il y a beaucoup d'affectif dans la relation."*
38	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20201	Politique de vente	*Je comprends mieux le processus de décision des dirigeants et cela m'aide en externe avec mes prospects.*
39	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*"Le client signe sur son contrat qu'il accepte l'évolution des prix selon la grille tarifaire avec l'indice S. Une partie des clients accepte mal ces augmentations car il n'y a pas de négociation entre le client et le pilote."*
40	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*"Certaines personnes se donnent la dérogation d'accorder une réduction sur le prix de base. Ce qui m'interpelle, ce sont les différences de prix entre les clients."*
41	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*"Nous faisons un rendez-vous une fois par mois avec le client pour vendre et prendre la température sur son exigence et la qualité de nos prestations."*
42	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*"Notre processus de vente couvre l'ensemble de nos clients mais nous ne savons pas prendre en compte les spécificités des secteurs."*
43	PERSONNEL DE BASE	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*La vente en équipe est un progrès. Le fait d'intégrer des participants pour la construction de l'offre, on sait de quoi on parle et quand on va chez le client, on connaît la personne.*
44	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*Il y a une progression de la pertinence des offres commerciales qui sont réalisées en équipe.*
45	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*Les prix de vente ne sont plus tabous. Au contraire, ils sont manipulés par les acteurs pour dimensionner les offres commerciales.*
46	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*L'outil BECO permet de mieux vendre et d'aider à la décision.*
47	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Le rapport entre le temps réseau et la vente est faible. Ce qu'il manque, c'est l'idée d'y aller pour faire des clients, distribuer des cartes de visite et ne pas rester avec la même personne toute la journée."*
48	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Il n'y a pas de processus de recherche des méthodes de promotion indirecte. La conséquence est que nous avons très peu d'entrants directs. Hier, nous avons reçu un coup de téléphone d'un prospect, c'est le coup de fil de l'année !"*
49	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Il est difficile de faire venir du monde à nos conférences car avec la conjoncture, les gens ne prennent pas le temps de venir."*
50	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Je participe deux fois par mois à des soirées pour rencontrer des prospects."*
51	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Chaque commercial est chargé de faire partie de deux réseaux dans son secteur."*
52	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Il nous manque un club de clients pilotes à réunir de manière structurée."*
53	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Nous faisons des conférences une à deux fois par mois par semestre et par territoire autour des coûts cachés de l'organisation et du SI."*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
54	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"On a un atelier des décideurs autour des coûts cachés. On a un bon retour mais il est difficile de faire venir les personnes."*
55	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Pour nous faire connaître, nous organisons la diffusion d'articles et de communiqués de presse sur l'entreprise."*
56	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"L'assistante marketing est chargée d'obtenir, via le web par des actions e-mailing, de nouveaux contacts."*
57	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"La prospection est traitée par les assistantes commerciales, c'est insuffisant."*
58	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Une personne fait une veille sur le marché de l'emploi pour détecter les entreprises qui pourraient être susceptibles de faire appel à nous au lieu de recruter une personne."*
59	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Il est difficile de présenter notre activité à nos prospects car ils ont pour référentiel les acteurs du marché qui font de la maintenance et de la vente de matériels."*
60	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Nous organisons des salons et des rencontres avec les acteurs présents sur le secteur public pour être à jour et suivre les actualités des collectivités territoriales."*
61	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"C'est en discutant avec nos clients qu'on peut avoir des clients potentiels."*
62	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Les clients représentent une bonne source d'informations sur les avancées des collectivités territoriales."*
63	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"En étant membre du Conseil d'Administration d'un club d'entreprises du numérique, on peut obtenir des informations pour le développement des territoires."*
64	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Certaines personnes de l'entreprise participent à des rencontres où elles ont 3 minutes pour se présenter à un client potentiel."*
65	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Il est regrettable de ne plus participer à certains salons. On ne le fait plus car il n'y avait pas assez de retombées commerciales directes mais cela avait de la valeur commerciale indirecte."*
66	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"L'APM est un réseau qui permet d'avoir des contacts avec des clients potentiels (notre plus gros client vient de ce réseau) et de s'informer sur la santé et l'environnement économique des entreprises."*
67	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"On a des articles de presse sur l'ensemble du tissu économique de la Région avec le chiffre d'affaires, l'effectif et le nom du dirigeant."*
68	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*Nous avons une volumétrie de prospection insuffisante.*
69	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"La rencontre avec des prestataires est très riche pour trouver des prospects bien ciblés."*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
70	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	302	Veille informationnelle	30201	Réflexes de consultation de périodiques	*"On a quelques abonnements qui sont à l'accueil mais je ne les consulte pas par manque de temps."*
71	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	302	Veille informationnelle	30201	Réflexes de consultation de périodiques	*"On ne consulte pas les revues car on ne voit pas l'intérêt de le faire."*
72	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30301	Connaissance de l'environnement concurrentiel	*"On fait travailler des concurrents naïvement. C'est lié au fait que nous n'avons pas de base centralisée des concurrents directs. On fait rentrer de loup dans la bergerie."*
73	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30301	Connaissance de l'environnement concurrentiel	*"Sur la partie conseil, nous avons des concurrents sérieux avec les petits et les grands cabinets de conseil."*
74	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30302	Organisation de la veille concurrentielle	*"Aujourd'hui, le manager doit participer à la création des indicateurs et piloter la veille stratégique."*
75	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30302	Organisation de la veille concurrentielle	*"Je manque de précisions pour savoir quels sont les types d'information que je dois ramener de mon réseau. Par exemple, devons-nous collecter de l'information des entreprises de plus de 500 postes informatiques ?"*
76	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30302	Organisation de la veille concurrentielle	*"Notre écoute du marché n'est pas structurée."*
77	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30302	Organisation de la veille concurrentielle	*"Nous avons une position atypique sur le marché d'où la difficulté d'extraire des informations pertinentes sur les concurrents. Plus généralement, il nous manque une démarche structurée pour connaître notre marché concurrentiel."*
78	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Nous apprenons par nos clients que nous sommes plus cher que nos concurrents."*
79	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Nous essayons d'innover mais nous ne savons pas si les autres entreprises essayent de faire la même chose que nous ou non."*
80	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Les clients nous font remonter des appels de prestataires."*
81	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Une personne est chargée de lire la presse et de transmettre les informations aux chargés d'affaires."*
82	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Une personne fait une veille sur les appels d'offre des marchés publics. Après avoir fait une sélection, elle les communique aux chargés d'affaires."*
83	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"La lecture de la presse spécialisée, qui donne les tendances d'évolution du marché, est diffusée via une base documentaire. Le problème est que pour l'instant, elle alimente la réflexion de chacun sans plan d'actions."*
84	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*» Sur les activités d'expertise, il y a une concurrence énorme sur le marché bien que dans les faits, c'est un marché où le premier qui arrive a raison. C'est comme la boulangerie, vous prenez celle qui est en bas de chez vous."*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
85	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Les concurrents nous surveillent de plus en plus, notamment via le web. On peut retrouver dans leur communication des phrases qui proviennent de notre site Internet."*
86	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"On a un fichier de veille sur les concurrents pour savoir comment ils se comportent et comment les affronter lorsque nous sommes en face d'eux."*
87	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Les responsables d'information ne vont pas voir ce qui se passe ailleurs et le comparer à nos pratiques."*
88	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Les remontées de nos clients permettent de savoir si nos prix sont élevés ou non."*
89	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"On fait travailler des entreprises de fourniture de matériels qui peuvent empiéter sur notre périmètre. Trois mois après, elles discutent avec nos clients."*
90	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	*"On a mis en place un journal professionnel, « la gazette des communes », pour collecter des informations concernant les collectivités territoriales."*
91	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	*"Nous travaillons avec un cabinet d'avocat spécialisé en droit public pour avoir le maximum d'informations sur les collectivités territoriales."*
92	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	*"Aujourd'hui, on fait plus la veille sur le secteur public par opportunité que par stratégie."*
93	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	*"Nous avons instauré un espace « secteur public » sur notre logiciel interne pour référencer et échanger des articles sur notre métier."*
94	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	*"Nous n'avons pas de veille sur les collectivités."*
95	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	*"On n'a pas le temps pour faire de la veille, on est plus orienté clients qu'environnement extérieur."*
96	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	304	Visibilité externe de l'organisation	30401	Positionnement de l'entreprise	*"La difficulté de notre entreprise aujourd'hui, c'est qu'on est généraliste et on ne veut pas être expert."*
97	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	304	Visibilité externe de l'organisation	30401	Positionnement de l'entreprise	*"Sur le cœur de métier de l'entreprise, la concurrence n'est pas flagrante car nous avons une approche de l'externalisation de la gestion du SI qui se démarque : nous sommes sur le conseil et le besoin des clients pour faire du SI un levier de la performance."*
98	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	304	Visibilité externe de l'organisation	30401	Positionnement de l'entreprise	*"Je n'arrive pas à qualifier la position de l'entreprise sur le marché."*
99	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	304	Visibilité externe de l'organisation	30401	Positionnement de l'entreprise	*"En présence de notre stratégie actuelle, nous sommes plus suiveur qu'acteur."*
100	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"Nous avons une démarche passive concernant la transmission des informations. Quand j'ai une information, je ne la communique pas car je ne sais pas à qui la diffuser."*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
101	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"Il y a une équipe qui teste de nouveaux fournisseurs mais on n'a pas le résultat du test."*
102	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"La tendance générale est au partage de l'information mais ce partage n'est pas organisé."*
103	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"Concernant la veille presse, on utilise des vecteurs différents pour suivre nos clients et nos prospections, mais les commerciaux ne donnent pas de retours."*
104	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*Je ne participe pas à toutes les réunions ce qui m'oblige à partir à la pêche aux informations.*
105	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*Les dispositifs 3C permettent de récupérer de l'information. C'est un bon moyen d'échange.*
106	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"Certains concurrents prospectent nos clients, mais je ne sais pas à qui diffuser l'information en interne."*
107	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"Les personnes ne trouvent pas l'intérêt de faire remonter des informations car elles ne sont pas exploitées et ne font pas l'objet d'informations descendantes."*
108	PERSONNEL DE BASE	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*Des choses changent pour les clients, le système de facturation par exemple, et les équipes du terrain ne sont pas informées.*
109	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*La communication dans l'entreprise part dans tous les sens ce qui entraîne une perte de temps pour trier les informations.*
110	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"Nous avons un espace collaboratif pour placer des informations mais il manque des échanges. Personne n'est responsable de l'animation, de l'organisation et de la structuration de la collecte d'information."*
111	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40102	Efficacité des moyens informatiques	*"Les recrutements sont gérés via une boîte mail ce qui est archaïque et lourd."*
112	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40102	Efficacité des moyens informatiques	*Les bugs informatiques de certains logiciels sont récurrents et m'empêchent d'avancer dans mon travail*
113	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40102	Efficacité des moyens informatiques	*Le logiciel qui est censé faire l'inventaire et les sauvegardes automatiques est compliqué et long à utiliser Par ailleurs, il ne permet pas de faire ce que nous avons promis aux clients.*
114	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*"Il n'existe pas de lien entre le tableau veille d'appels d'offre et nos concurrents."*
115	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*"Il n'y a pas d'organisation de la base de connaissances des prestataires qui peuvent être aussi nos concurrents."*
116	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*"On ne progresse pas assez vite sur la veille pour les recrutements. Nous n'avons toujours pas de « CVthèque » avec du temps pour exploiter et partager nos informations."*
117	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*Nous n'avons pas de base de référence de nos clients et à côté de cela, on fait des enquêtes de satisfaction.*
118	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*"On n'arrive pas à créer une base de candidats, on recrute toujours dans l'urgence."*
119	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Notre outil Intranet est un réceptacle pour la veille technologique mais il nous manque la mécanique d'analyse pour passer à un document industriel à l'usage de tous."*
120	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"On a sur notre portail Extranet un espace « veille » qui a pour objectif d'archiver l'information de veille globale (technologie, prestataire, concurrence)."*
121	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*Le logiciel de qualité est très compliqué et extrêmement lourd à utiliser.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
122	PERSONNEL DE BASE	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*On nous impose d'utiliser des outils de sauvegarde maison qui ne fonctionnent pas.*
123	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*Je passe 15 à 20 minutes à chercher une procédure dans le logiciel de qualité, ce qui me pousse à solliciter mes collègues.*
124	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*Concernant son système d'information, l'entreprise est comme le cordonnier qui est toujours le plus mal chaussé*
125	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"On passe beaucoup de temps à saisir les informations sur le nouveau logiciel."*
126	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Il existe un dossier dans notre logiciel sur la veille concurrentielle où les informations sont rangées, mais il n'est pas structuré ni exploité."*
127	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Il existe un formulaire de satisfaction clientèle mais il n'est pas rempli par tous nos clients."*
128	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Sur notre logiciel, il existe un tableau partagé de veille recrutement mais il n'est pas rempli depuis un moment."*
129	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Ce qui nous manque, c'est de connecter les données collectées à un objectif de vente et ou de création de produits."*
130	PERSONNEL DE BASE	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*La recherche des actions réalisées et saisies dans le logiciel de suivi n'est pas efficace.*
131	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Certains pensent que des clients sont bons alors qu'ils payent à 90 jours au lieu de payer comptant."*
132	PERSONNEL DE BASE	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*Au centre de services, on ne sait pas si le client que nous avons au téléphone a signé un engagement de services avec nous.*
133	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Sur le plan légal, il nous manque de la documentation et des abonnements à des magazines sur les évolutions législatives."*
134	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40301	Politique d'innovation technologique	*"Dans le conseil, la veille technologique ne nous permet pas d'augmenter nos prix mais de les conserver. Faire de la veille technologique est une activité sécuritaire."*
135	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40301	Politique d'innovation technologique	*"Nous adaptons nos produits par rapport à l'évolution de la demande par opportunités mais nous ne sommes pas force de propositions."*
136	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40301	Politique d'innovation technologique	*"On a tendance à freiner l'intégration des nouvelles technologies. Quand on est obligé de basculer, notamment sous la pression du client, on bascule mais c'est l'angoisse de se dire que l'on va prendre du temps qui est non valorisé."*
137	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40301	Politique d'innovation technologique	*"Il n'y a pas de veille technologique organisée sur les métiers, chacun fait de la veille dans son coin."*
138	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"On fait de la veille technologique en surfant sur Internet."*
139	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"Nous faisons de la veille technologique à l'aide de l'outil Intranet. Nous avons des thèmes et des catégories pour référencer les bonnes pratiques de résolution des problèmes techniques chez nos clients."*
140	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"La principale source d'information technologique est Internet. Les revues ne constituent pas une source d'information technologique car 100% de ce qu'il y a dans les revues est sur Internet."*
141	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"Sur les produits experts, la veille technologique fait émerger des produits qui n'existaient pas."*
142	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"Nous sommes en mode réactif concernant la veille technologique qui est orientée par rapport au contexte client."*
143	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"Ce sont les clients qui nous poussent à faire de la veille technologique ce qui peut nous mettre mal à l'aise."*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
144	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"Une fois tous les deux mois, je déjeune avec des professeurs informatiques pour connaître l'évolution des formations dans le domaine des fonctions informatiques."*
145	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40303	Processus de veille technologique	*"Les prestataires nous donnent accès à leur propre état de l'art sur la technologie car ils savent que nous pouvons les solliciter par la suite."*
146	PERSONNEL DE BASE	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50101	Adéquation stratégie personnelle et stratégie de l'entreprise	*Le contrat Grandir permet d'évoluer vers nos objectifs personnels, tout en gardant le lien avec la stratégie d'entreprise*
147	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50101	Adéquation stratégie personnelle et stratégie de l'entreprise	*Le projet concernant les voitures répond à un vrai besoin des collaborateurs.*
148	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*"Je ne sais pas s'il y a une analyse des marchés faite par l'entreprise."*
149	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*Les informations stratégiques sont descendantes et partagées. Les dispositifs 3C permettent de s'exprimer librement.*
150	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*"L'information ne circule pas au niveau de la veille stratégique."*
151	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*"Par manque de temps, nous échangeons peu nos informations avec le personnel."*
152	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*"Je ne sais pas ce qui est organisé au niveau de la direction sur la veille stratégique."*
153	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*"Je ne sais pas s'il y a un budget dédié à la veille stratégique."*
154	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*"Je ne sais pas si la direction a dédié un budget pour la veille stratégique."*
155	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50103	Communication de la stratégie	*"Pendant les séminaires, la direction nous fait part de l'avenir de l'entreprise."*
156	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50103	Communication de la stratégie	*On a une meilleure communication sur les objectifs de l'entreprise. On a accès au chiffre d'affaires et aux indicateurs économiques de la société.*
157	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50104	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*"L'entreprise donne de l'importance à toutes les personnes et à tous les services. Par ailleurs, elle permet d'évoluer sur les activités, les rémunérations et les responsabilités."*
158	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50104	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*Les collaborateurs ne participent pas assez à l'élaboration de la stratégie.*
159	PERSONNEL DE BASE	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50104	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*L'entreprise se remet en question en consultant les collaborateurs.*
160	PERSONNEL DE BASE	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50104	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*Les collaborateurs sont intégrés dans la stratégie de l'entreprise.*
161	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50104	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*On a fait une très bonne réunion de partage sur la construction des PAP.*
162	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	502	Implication	50201	Implication des personnes	*"Je n'ai pas de visibilité sur l'implication de chaque acteur pour mettre en place une veille stratégique."*
163	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	502	Implication	50201	Implication des personnes	*Le directeur commercial n'est pas impliqué dans la mise en place de la stratégie commerciale. Par ailleurs, il n'a pas accès à la marge et à la rentabilité de l'entreprise.*
164	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	503	Innovation sociale	50301	Politique d'innovation sociale	*"Il n'y a pas de veille sur les innovations sociales."*
165	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	504	Reconnaissance	50401	Modalités de rémunération	*"Les contrats CAPN sont motivants car il y a la prime mais ils sont très propres à chaque collaborateur."*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
166	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	504	Reconnaissance	50401	Modalités de rémunération	*La mise en place du contrat Grandir est généralisée à l'ensemble de l'entreprise.*
167	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	504	Reconnaissance	50402	Reconnaissance des collaborateurs	*Il y a un problème de reconnaissance en interne sur ce que je peux apporter à l'entreprise.*
168	PERSONNEL DE BASE	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Notre manager nous materne trop et ne nous permet pas de développer notre autonomie.*
169	PERSONNEL DE BASE	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Les commerciaux n'ont pas d'autonomie sur les négociations commerciales.*
170	PERSONNEL DE BASE	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*On ne sait pas où commence et où s'arrête notre responsabilité et notre autonomie.*
171	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Dans certaines équipes, les responsables système d'information n'ont pas assez d'autonomie, ils sont trop contrôlés et encadrés.*
172	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Je m'étonne du faible niveau d'autonomie du directeur des ventes. L'entreprise pratique la fausse délégation.*
173	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*J'ai pu déléguer beaucoup de points techniques, l'entreprise est moins dépendante de moi.*
174	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Beaucoup de personnes ont progressé en autonomie et aussi dans la capacité à déléguer.*
175	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Les responsables de comptes ont plus tendance à faire à la place des autres qu'à piloter.*
176	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Les grilles de compétences ont permis de travailler sur les activités des collaborateurs. Ce travail participe à la construction des UOP / MAFI.*
177	PERSONNEL DE BASE	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50502	Responsabilisation des collaborateurs	*On responsabilise les collaborateurs dans les activités.*
178	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50502	Responsabilisation des collaborateurs	*Les collaborateurs sont responsabilisés par l'animation de certaines activités.*
179	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50502	Responsabilisation des collaborateurs	*Avec le contrat Grandir on fait du vrai sur-mesure, négocié avec le collaborateur, pour définir comment il va contribuer à sa propre réussite et à celle de l'entreprise.*
180	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50502	Responsabilisation des collaborateurs	*L'entreprise responsabilise les collaborateurs dans les activités. Elle mise sur le potentiel humain en étant à l'écoute des collaborateurs.*
181	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50502	Responsabilisation des collaborateurs	*On a responsabilisé chaque collaborateur. On n'est pas un pion. On comprend pourquoi on réalise cette tâche, dans l'objectif de s'améliorer.*
182	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"Il manque des modules de formation pour le centre de service."*
183	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"On a un parcours de progression organisé mais nous ne mesurons pas encore très bien l'écart entre un RSI de type 1, 2 et 3."*
184	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"Le savoir-faire pour évaluer une technologie n'est pas formalisé."*
185	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"Je n'ai pas bénéficié de formation depuis plus de deux ans."*
186	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"Il existe un processus de formation interne avec des MAFI en création pour le service consulting."*
187	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"On a mis en place un guide de recrutement pour aider les managers à organiser leurs recrutements."*
188	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"Je ne suis pas certain que les membres de mon équipe connaissent nos concurrents. En tant que responsable, je connais nos concurrents par mon expérience."*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
189	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Les besoins de formation sont définis mais j'attends toujours le lancement de ces formations depuis un an.*
190	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Les formations des responsables système d'information et des responsables de comptes ne sont pas assez variées.*
191	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Le milieu technologique évolue très vite mais les formations ne suivent pas. Ce qui pénalise les responsables système d'information*
192	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Les responsables système d'information apprennent sur le tas.*
193	PERSONNEL DE BASE	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Un gros dysfonctionnement est l'absence de transfert de compétence et de savoir.*
194	PERSONNEL DE BASE	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Ce n'est pas évident de savoir qui est compétent en quoi.*
195	PERSONNEL DE BASE	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Il y a des points dans notre logiciel que j'ai appris par hasard un an après mon arrivée.*
196	PERSONNEL DE BASE	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Je n'ai découvert que récemment des astuces sur le fonctionnement de l'outil de sauvegarde.*
197	PERSONNEL DE BASE	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Si on demande la définition d'un SLA ou même d'ITIL à trois personnes différentes, on obtiendra trois réponses différentes.*
198	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Il n'y a pas un véritable dispositif de formation en dehors des ateliers qui restent très théoriques.*
199	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Il y a beaucoup de nouvelles technologies et de nouveaux produits que les techniciens ne connaissent pas etne savent pas utiliser.*
200	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Par la création de MAFI, on participe à la progression des collègues. C'est gratifiant.*
201	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*En interne sur la formation on est bien structuré. Il faut regarder tout ce qu'on a développé comme MAFI.*
202	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*"En interne, il y a le parcours d'intégration qui s'adapte aux profils des personnes recrutées : il y a la formation d'intégration et un entretien avec la direction pour communiquer sur la stratégie."*
203	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*"Le processus d'intégration a été revu et amélioré, il est en mode actif plutôt que passif."*
204	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*Les nouveaux sont jetés dans la baignoire sans accompagnement. L'entreprise ne possède pas de plan d'intégration et de formation.*
205	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*Le centre de services est une piscine où les nouveaux se trouvent avec deux brassards de 500 kg et ils doivent nager sans se noyer.*
206	PERSONNEL DE BASE	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*Le kit d'intégration avec son rapport d'étonnement est innovant.*
207	PERSONNEL DE BASE	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*J'ai beaucoup apprécié le parcours d'intégration, ça permet aux nouveaux d'être tout de suite être bien encadrés.*
208	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*On a amélioré notre capacité à intégrer de nouveaux collaborateurs avec un parcours d'intégration structuré.*
209	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*Le parcours d'intégration est une grosse avancée. On a tous le même traitement et c'est efficace.*
210	PERSONNEL DE BASE	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*Le processus d'intégration permet de parcourir l'ensemble des services.*
211	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60201	Apprentissage organisationnel	*L'entreprise a appris de ses erreurs, il y a une remise en cause régulière.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
212	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60201	Apprentissage organisationnel	*L'entreprise a gagné en méthodologie, ce qui a permet de clarifier la stratégie et sa mise en œuvre est concrète.*
213	PERSONNEL DE BASE	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60202	Capitalisation des connaissances de l'entreprise	*Les MAFI structurent la connaissance permettent de former les nouveaux arrivants et de monter en compétence les collaborateurs.*
214	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60202	Capitalisation des connaissances de l'entreprise	*On commence à avoir des briques de capitalisation des savoir-faire métier utilisables et efficaces.*
215	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60203	Capitalisation des connaissances vivantes	*"Nous n'avons pas de statistiques quand on est remplacé par un concurrent ou par un recrutement. Cette absence de capitalisation ne nous permet pas d'étudier les évolutions, les tendances qui se dégagent."*
216	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60203	Capitalisation des connaissances vivantes	*"Comme nous ne capitalisons pas les informations, nous ne pouvons pas vraiment en tirer des indicateurs."*
217	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60203	Capitalisation des connaissances vivantes	*"Nous organisons la capitalisation des balances économiques que nous réalisons avec les clients. L'idée est d'avoir une base de données crédibles qui montre les gains qui ressortent de notre cœur de métier."*
218	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	603	Pépinière managériale	60301	Développement de compétences managériales	*La formation représente un réel handicap pour l'entreprise. Depuis deux ans, je n'ai pas eu une formation au management.*
219	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	603	Pépinière managériale	60301	Développement de compétences managériales	*On a appris à développer des compétences de gestion de projet et de travail en équipe.*
220	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	603	Pépinière managériale	60301	Développement de compétences managériales	*Il y a un manque de compétences managériales de la part de la direction. Les deux directeurs ne savent pas comment s'y prendre pour organiser l'entreprise.*
221	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*"On a une fiche UOP blanche sur la recherche des informations sur Internet. Pour gagner en valeur ajoutée, il faut être capable de former les gens et ne pas se contenter de consulter un expert."*
222	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*"Les personnes ont une connaissance très forte des concurrents mais cette connaissance n'est pas partagée."*
223	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Avec notre organisation du travail, chacun est dans sa case. Il faudrait pouvoir tout mélanger pour obtenir une polyvalence de l'organisation.*
224	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Sur trois responsables de comptes, il n'y en a qu'un qui peut répondre aux problèmes techniques des responsables système d'information. C'est la raison pour laquelle ces derniers s'adressent au directeur.*
225	PERSONNEL DE BASE	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*On n'est ni des techniciens pointus ni des gestionnaires de projet expérimentés.*
226	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Un des deux directeurs associés représente une source critique de l'entreprise. Il est sollicité par l'ensemble du personnel et tout dépend de lui.*
227	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Il y a un manque important de ressources pour assurer l'intervention chez les clients. L'absence d'un responsable système d'information est très bloquante pour l'avancement de l'activité.*
228	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Les commerciaux passent trop de temps à combler les lacunes commerciales et relationnelles de la technique.*
229	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*L'entreprise est très segmentée par les compétences, l'interchangeabilité est très limitée.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
230	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Si demain l'un des directeurs associés tombe malade, l'entreprise peut se retrouver en difficultés car il est le référentiel de tout le monde sur le plan technique.*
231	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*On a développé la polyvalence et des collaborateurs ont fait émerger des compétences qui ne demandaient qu'à s'exprimer.*
232	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Le contrôle de gestion rajoute une corde à mon arc.*
233	PERSONNEL DE BASE	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Au niveau de notre agence, on a tous eu des formations techniques.*
234	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Par manque de compétences, le plus gros projet de l'entreprise est géré par une seule personne.*
235	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60402	Employabilité des collaborateurs	*"On a un taux de turn-over très faible car les gens perçoivent, qu'au-delà des salaires, l'entreprise travaille sur l'employabilité et permet la variété et la diversité des missions."*
236	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60403	Vivier de compétences	*Le manque de personnel expert entraîne une perte d'argent pour l'entreprise puisqu'elle fait appel aux sous-traitants.*
237	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60403	Vivier de compétences	*On peut détecter des collaborateurs qui montent en compétence et les faire évoluer dans la structure.*
238	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60501	Méthodes de recrutement	*"Je compte plus sur mon réseau personnel et mes connaissances pour le recrutement que sur le dispositif de l'entreprise."*
239	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60501	Méthodes de recrutement	*"La presse et le site Internet nous amènent de bons candidats et des offres spontanées."*
240	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60501	Méthodes de recrutement	*"Il faut maintenir le lien avec les candidats potentiels ce qui n'est pas fait par les managers."*
241	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60501	Méthodes de recrutement	*Quand on est en recrutement, on vend des valeurs et un vrai projet.*
242	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60501	Méthodes de recrutement	*"Certains managers anticipent leurs recrutements grâce aux réseaux professionnels."*
243	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60502	Politique de recrutement	*"Il n'y a pas assez d'anticipation sur les recrutements : il faut six mois pour recruter une personne et on déclenche son recrutement lorsque nous avons un prospect plutôt chaud."*
244	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70101	Analyse des décisions passées	*"Nous ne savons pas si nous devons conserver ou abandonner nos conférences car nous ne calculons pas les coûts et les éventuelles signatures avec des prospects."*
245	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70101	Analyse des décisions passées	*"Quand on perd des offres, on fait une analyse précise pour savoir pourquoi mais notre démarche est empirique et il n'y a pas de conclusion."*
246	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70101	Analyse des décisions passées	*"L'expérience n'est pas prise en considération dans la concertation sur les choix stratégiques."*
247	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70102	Arbitrage dans les activités	*L'assistante court dans tous les sens et se retrouve avec une charge de travail insupportable : elle est assistante de direction, assistante commerciale et assistante marketing.*
248	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70102	Arbitrage dans les activités	*Le client te charge de boulot pendant les journées de suivi et après tout le monde s'étonne que les inventaires ne soient pas à jour.*
249	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70103	Efficacité de la prise de décision	*"Chaque service n'est pas présent pour les prises de décisions ce qui est dommage."*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
250	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70103	Efficacité de la prise de décision	*Après le reste-à-faire, on réajuste les charges des personnes au niveau de l'équipe et on le suit chaque mois, on progresse.*
251	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70103	Efficacité de la prise de décision	*Il y a une prise de conscience de l'existence d'une inertie, inhérente à toute démarche de changement dans toute entreprise.*
252	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70103	Efficacité de la prise de décision	*On a développé des indicateurs qui aident à prendre des décisions plus éclairées.*
253	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70103	Efficacité de la prise de décision	*Nous avons décidé de former quelqu'un qui formera les autres mais cette décision n'a jamais été organisée.*
254	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70104	Organisation et la priorisation des activités	*La charge de travail est excessive et délirante. Je travaille le soir, le week-end et pendant mes congés. J'en arrive plus à suivre, je suis très fatigué et démotivé.*
255	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70104	Organisation et la priorisation des activités	*On fait trop de choses à la fois, trop vite, alors on fait des erreurs et cela génère du stress.*
256	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70104	Organisation et la priorisation des activités	*Le travail à distance permet d'être moins sur les routes et par conséquent on gagne du temps.*
257	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70104	Organisation et la priorisation des activités	*La gestion du temps est un vrai outil de négociation sur les activités, les aides dont on a besoin et la charge de travail. Cela fait du bien à ceux qui l'ont intégrée.*
258	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70104	Organisation et la priorisation des activités	*On est serein dans notre gestion du temps et on priorise les actions.*
259	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70201	Politique de création de potentiel	*"On essaye de tester les nouveaux logiciels chez nous plutôt que de les découvrir au moment de les installer chez nos clients."*
260	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70201	Politique de création de potentiel	*"Il n'y a pas d'équipe de recherche et développement dans notre entreprise."*
261	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70201	Politique de création de potentiel	*Pour des raisons économiques, le temps consacré au marketing est insuffisant.*
262	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70202	Pratiques de pilotage des activités	*"Un reporting général sur la qualité des prestations est réalisé puis analysé collectivement et individuellement."*
263	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70202	Pratiques de pilotage des activités	*Il y a un manque de proactivité, on travaille tous dans la réactivité.*
264	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70202	Pratiques de pilotage des activités	*"La veille marché de l'emploi a été faite par les commerciaux de manière très aléatoire et sans pilotage."*
265	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70202	Pratiques de pilotage des activités	*La saisie des temps permet de mettre en valeur l'efficacité et d'aider sur les défauts.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
266	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*Les responsables de comptes sont trop chargés pour travailler correctement avec leurs responsables système d'information.*
267	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*Le personnel effectue beaucoup d'heures supplémentaires, il est en surrégime et le compte énergétique risqued'exploser.*
268	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*On gère mieux la charge / sous charge avec Ever. et les différents tableaux de bord.*
269	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*Les FOO ont permis de mieux organiser les missions et c'est une vraie réussite.*
270	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*Il y a une surveillance de la charge des personnes sur 6 mois, ce qui permet mieux anticiper.*
271	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*La gestion du temps permet d'éviter des surcharges.*
272	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*On a des indicateurs qui aident à traiter des problèmes de responsabilité et de charge.*
273	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*La charge de travail est maitrisée et j'ai la possibilité de déléguer des actions.*
274	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*La saisie des temps permet de traiter des problèmes de fond : charges et valeur ajoutée des activités. Est-ce que je fais ce qui a été vendu ? Est-ce que je suis la bonne personne pour le faire ?*
275	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70302	Politique de gestion de l'absentéisme	*Les absences de certains responsables perturbent et retardent l'activité car ils ne sont pas remplacés.*
276	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	*"Il n'existe pas une liste de nos concurrents."*
277	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	*"On n'a pas d'indicateur qui regroupe les informations sur les collectivités."*
278	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	*"Il manque un tableau de bord sur le nombre de personnes prospectées, les cibles nouvelles puis sur la connexion de ces informations avec les ventes réalisées."*
279	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	*"Il manque un document qui nous informe de tous les abonnements qu'on possède."*
280	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	*De nombreux indicateurs ont été mis en place.*
281	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	*"Il manque un indicateur pour stocker les informations sur les candidats qu'on peut recevoir."*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
282	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70402	Fiabilité des indicateurs	*"Au niveau comptable et budgétaire, nos indicateurs ne sont pas fiables. Par exemple, nous avons le chiffre d'affaires produit ou encore la trésorerie prévisionnelle."*
283	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70402	Fiabilité des indicateurs	*"Nous avons une démarche empirique sur la collecte d'information des produits des concurrents. On fait un tableau mais il n'est pas animé et n'est pas mis à jour."*
284	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*L'outil FOO a permis de poser les choses et de structurer nos activités.*
285	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*On est professionnel dans la méthode. Ever. est structurant.*
286	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*Le tableau de bord de pilotage permet de piloter les clients en ayant les bons indicateurs.*
287	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*Notre fonctionnement est maintenant structuré par des outils et des méthodes (FOO, FAP, Fiches de résolutions, …).*
288	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*La bonne maîtrise des outils contrat Grandir, mini diagnostic, grille de compétences permet d'être performant dans le pilotage de l'équipe. C'est stimulant.*
289	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*Les outils ont aidé à avoir une vision globale de nos prestations notamment grâce au compte d'XPLOIT prévisionnel, au tableau de bord de pilotage de suivi de prestation et client.*
290	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*Le Système d'Information interne a été beaucoup structuré, il est géré et piloté.*
291	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Il y a des indicateurs, tels que la CHVACV, que nous manipulons et que l'on ne sait pas exploiter."*
292	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Du fait de l'externalisation de la comptabilité, nous avons des affectations automatiques de charges alors nous pourrions affiner ces affectations pour mieux maîtriser nos charges."*
293	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Le chiffre d'affaires facturé d'un mois à l'autre permet de visualiser un manque de prospects. La trésorerie joue le même rôle."*
294	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Nous tâtonnons pour le calcul de la CHVACV. C'est un problème car cet indicateur est pris en compte dans les objectifs de l'entreprise."*
295	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*Aujourd'hui, nous avons des difficultés à connaître la rentabilité par client.*
296	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*Les budgets sont construits en négociation avec la direction sur la base d'une FAP.*
297	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*Aujourd'hui on sait identifier où on perd et où on gagne de l'argent.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
298	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*On se pose la question de la valeur ajoutée des activités internes ou externes sur lesquelles on travaille.*
299	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Le pilote n'est pas suffisamment réactif sur les litiges avec les clients, notamment sur les retards de paiement. On vient d'apprendre qu'un client à un redressement judiciaire alors que cela fait six à huit mois qu'on lui réclame de l'argent !"*
300	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Grâce à la CHVACV et un nouveau logiciel de gestion d'affaires, la notion de coût est assez présente."*
301	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"On ne responsabilise pas assez les RSI dans les problèmes de gestion. Ils ne sont pas toujours prêts et ou n'ont pas toujours les compétences pour faire cet exercice."*
302	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*L'ensemble des collaborateurs est sensibilisé à la rentabilité d'une affaire.*
303	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*L'ensemble des collaborateurs est sensibilisé à l'aspect économique. La direction est de plus en plus transparente sur le sujet.*
304	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"On implique plus le personnel sur les chiffres, notamment avec la communication sur le chiffre d'affaires et sur la CHVACV. Ces éléments permettent de les sensibiliser à l'économique."*
305	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70501	Développement d'un management de proximité	*Les temps d'échange entre managers et collaborateurs ont été renforcés*
306	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70501	Développement d'un management de proximité	*Il y a une émergence d'un réel management de proximité.*
307	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70501	Développement d'un management de proximité	*On prend le temps de manager et cela a une valeur pour l'entreprise et les collaborateurs.*
308	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70501	Développement d'un management de proximité	*On est à l'écoute du collaborateur, on dédie du temps pour aider. On peut créer son poste, il y a un investissement sur l'humain.*
309	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70501	Développement d'un management de proximité	*Il y a un gros manque de disponibilité des directeurs.*
310	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70502	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	*Sur les 3 derniers mois on sent une vrai volonté d'accompagnement de la direction et aussi d'autres personnes.*
311	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70502	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	*Les managers sont en mode pédagogique avec leurs collaborateurs.*
312	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70502	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	*Je me sens accompagné, pas seul, sur les changements à mener. Les canaux existent pour faire remonter les difficultés, qui ensuite sont traitées.*
313	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70503	Répartition des rôles	*Dans mon équipe les rôles sont bien clairs et bien définis.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
314	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70601	Niveau d'exigence attendu des collaborateurs	*Certains techniciens ne sont pas très impliqués dans leur travail. Ils ne respectent pas les consignes et ne sont pas à la hauteur du service.*
315	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70601	Niveau d'exigence attendu des collaborateurs	*On commence à être plus ferme et moins complaisant.*
316	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70602	Structuration du mode de management de l'entreprise	*Le mode de management est artisanal ce qui n'encourage pas le personnel à continuer au sein de l'entreprise.*
317	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70602	Structuration du mode de management de l'entreprise	*Avec les équipes territoriales complètes, disposant d'une bonne autonomie, il semble qu'on ait trouvé la solution pour conserver de la souplesse tout en grossissant.*
318	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70602	Structuration du mode de management de l'entreprise	*Le management socio-économique permet de mettre en place des outils de communication de l'information.*
319	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70602	Structuration du mode de management de l'entreprise	*La manipulation des outils, contrat Grandir, analyse des temps et analyse des écarts est super puissante et structurante pour l'entreprise.*
320	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70701	Clarté de la stratégie	*La stratégie de l'entreprise est complexe et n'est pas assez expliquée par la direction.*
321	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70701	Clarté de la stratégie	*Les orientations stratégiques ont été clarifiées.*
322	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70701	Clarté de la stratégie	*On a rendu la stratégie plus compréhensive et plus vivante en l'écrivant et en partageant la construction et la mise en œuvre.*
323	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70702	Concrétisation des actions de développement stratégiques	*"Sur l'innovation produit, on est dans la boîte à idées mais on ne prend pas suffisamment le temps de les concrétiser dans les PAP."*
324	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70702	Concrétisation des actions de développement stratégiques	*"Nous n'anticipons pas suffisamment la sortie de nouveaux produits et services, notamment avec un PASINTEX de l'innovation qui donnerait une vraie ligne directrice partagée avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise."*
325	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70702	Concrétisation des actions de développement stratégiques	*Il y a beaucoup de progrès dans notre capacité à associer objectifs et actions et donc à transformer des souhaits en réalité, par exemple la politique de voitures.*
326	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70703	Stabilisation des choix stratégiques	*Les revirements dans les choix stratégiques de l'entreprise créent de la frustration au sein du personnel*
327	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80101	Pratiques de planification-programmation collectives	*La gestion des activités par l'agenda permet d'être rigoureux et bien organisé.*
328	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80101	Pratiques de planification-programmation collectives	*La planification et la programmation me permettent de mieux travailler avec le service expert.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
329	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80101	Pratiques de planification-programmation collectives	*Le personnel a beaucoup de difficultés à respecter les délais.*
330	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80102	Pratiques de planification-programmation individuelles	*La gestion fine du temps permet de se poser des questions sur la valeur ajoutée de l'action.*
331	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80102	Pratiques de planification-programmation individuelles	*On pilote mieux nos temps grâce aux outils. On maîtrise ce que l'on raconte, ce qui apporte moins de stress dans les relations internes et externes.*
332	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80102	Pratiques de planification-programmation individuelles	*Il y a une amélioration de la capacité de chacun à gérer son temps. On pilote nos interventions.*
333	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80102	Pratiques de planification-programmation individuelles	*Je suis très mauvais dans la planification et je travaille toujours à la dernière minute.*
334	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80102	Pratiques de planification-programmation individuelles	*La planification est un point noir pour les techniciens. Ils ne respectent pas les rendez-vous des clients et retardent l'avancement des prestations.*
335	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	802	Gestion-sécurité	80201	Conditions physiques de travail	*La création des locaux de proximité et l'utilisation de la visioconférence permettent à des personnes de travailler plus près de chez eux et avec plus de proximité avec les clients.*
336	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	802	Gestion-sécurité	80202	Efficacité des actions opérationnelles	*"Le temps passé dans un salon ou une conférence est très important mais sans retour, il n y a plus de valeur ajoutée."*
337	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	802	Gestion-sécurité	80203	Organisation de la production / servuction	*La fonction de responsable de comptes est très mal définie. Il fait le rôle de boîte aux lettres. Il transmet les problématiques et les difficultés à la direction.*
338	PERSONNEL DE BASE	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	802	Gestion-sécurité	80204	Pratiques de résolution de problèmes	*Le centre de services n'a pas de temps pour améliorer le traitement des incidents récurrents.*
339	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80301	Mise en œuvre d'actions de développement	*"Nous avons un nouveau produit en cours mais cela fait plus d'un an qu'il est sous la forme d'idée. C'est long."*
340	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80301	Mise en œuvre d'actions de développement	*"Un expert, c'est celui qui se complait dans l'inconnu, faire un truc que les autres ne savent pas faire."*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
341	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80301	Mise en œuvre d'actions de développement	*"L'interconnexion entre les produits existants et les nouveaux produits ne fonctionne pas toujours car certaines équipes ne comprennent pas les nouveaux produits."*
342	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80302	Pratiques individuelles de développement	*Les responsables système d'information effectuent des tâches routinières, ce qui entraîne une perte de savoir-faire et une démotivation.*
343	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80302	Pratiques individuelles de développement	*Les tâches à valeur ajoutée n'existent pas. On a tellement la tête sous l'eau, qu'on n'a pas le recul nécessaire pour apporter des axes d'amélioration.*
344	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80303	Professionalisme du développement des outils internes	*Le développement des outils logiciels internes s'est professionnalisé.*
345	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	804	Instrumentation stratégique	80401	Connexion des outils à la stratégie	*L'outil PAP est une connexion à la stratégie de l'entreprise, et nous sommes les acteurs de cette réalisation. Le mini diagnostic est une seconde source au PAP.*
346	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	804	Instrumentation stratégique	80401	Connexion des outils à la stratégie	*La connexion de l'outil PAP avec le contrat Grandir permet d'agir sur la stratégie de l'entreprise.*
347	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	804	Instrumentation stratégique	80402	Méthode de management de la la mise en œuvre stratégique	*Sans méthode, on n'aurait jamais pu aller aussi vite dans la mise en place de changements importants.*
348	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*"Il faut pérenniser les agences qui existent sur la région avant d'en ouvrir d'autres."*
349	PERSONNEL DE BASE	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*On cherche à développer la proactivité alors qu'on gère mal la réactivité.*
350	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*On fait trop de technique informatique et pas assez de conseil par confort et par sécurité.*
351	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*L'offre Produits / Services est une vraie révolution. Nous raisonnons par la valeur d'activité et le résultat.*
352	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*Dans l'entreprise, il y a de la place pour de la délégation et de l'innovation.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
353	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*Les dirigeants deviennent lucides sur la vitesse possible des changements et sont moins dans un optimisme naïf et irréaliste.*
354	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*Les produits/services sont une révolution et un bienfait pour l'entreprise. C'est ce qui va alimenter la performance socio-économique.*
355	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*On a moins de faiblesses, on les identifie mieux, et donc on peut plus les traiter.*
356	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*On a passé un cap dans les objectifs de la stratégie.*
357	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*"On n'est pas ouvert sur l'extérieur, on est trop tourné vers l'interne."*
358	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*La stratégie d'entreprise est partagée par la mise en œuvre de l'outil PAP qui est construit en équipe. On est plus efficace.*
359	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*Il y a plus de personnes qui participent à la construction et à la mise en œuvre de la stratégie, laquelle est également influencée par des discussions liées aux PAP.*
360	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*La gestion du temps devient réaliste au travers de l'outil PAP, et des actions transverses engagées. On a gagné en réalisme grâce à la priorisation et à la mesure des actions.*
361	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*"Le processus d'élaboration des PAP s'étire. Aujourd'hui, tous les PAP ne sont pas clos pour le semestre, nous avons donc 1 mois de retard."*
362	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*On veut créer des agences mais on ne nous dit pas comment passer à l'action. En fait, il y a un décalage entre ce qui est indiqué en stratégie et ce qui se passe en interne.*
363	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*Il manque un traducteur entre la stratégie et la façon de la mettre en place.*
364	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*L'outil PAP a permis de faire aboutir plusieurs projets comme la mise en place du standard. On a un résultat à la clé.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
365	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*On est plus en phase entre ce que la direction veut et ce qui est produit sur le terrain.*
366	PERSONNEL DE BASE	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*Il y a souvent des changements dans les décisions prisent par la direction.*
367	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*"Les dirigeants nous poussent à voir plus loin via les contrats CAPN et permettent de tirer tout le monde vers le haut."*
368	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*Les décisions stratégiques sont très variables et éphémères. Les informations arrivent à peine au personnel que la direction a déjà modifié ses idées.*
369	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*Les choix et les orientations stratégiques de l'entreprise sont très fluctuants. Il y a une sorte d'hésitation permanente dans la conduite de la stratégie.*
370	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*L'ajout de l'intégration des perspectives d'évolution dans les contrats Grandir est une avancée majeure.*
371	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*On a la capacité à définir des axes d'évolution à plus long terme mais avec plus de réalisme dans les étapes. On a rapproché l'ambition de la réalité.*
372	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*Les décisions de la direction sont très brutales et prématurées. Elle ne prend pas assez de recul et de hauteur dans la prise de décision.*
373	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80504	Organisation de la veille stratégique	*"La veille stratégique n'est pas partagée entre les équipes car nous avons des sujets plus prioritaires aujourd'hui."*
374	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80504	Organisation de la veille stratégique	*"L'organisation interne prime sur la veille stratégique, j'ai peur que cela nous retombe dessus plus tard."*
375	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80504	Organisation de la veille stratégique	*"Dans notre passeport interne, on a mis la liste des différents responsables de veille."*
376	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80504	Organisation de la veille stratégique	*"Notre modèle économique, « la vente des temps », ne nous permet pas de faire de la veille stratégique."*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
377	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80504	Organisation de la veille stratégique	*"Les objectifs des CAPN sont peu tournés vers l'écoute externe."*
378	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	806	Méthodes de travail	80601	Efficacité des méthodes de Rangement-Classement-Programmation	*Le tableau de bord de pilotage permet d'organiser ses idées et ses pensées.*
379	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	806	Méthodes de travail	80601	Efficacité des méthodes de Rangement-Classement-Programmation	*Le tableau de bord de pilotage m'apporte une rigueur dans mon organisation.*
380	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	807	Portefeuille d'activités	80701	Nomenclature d'activités de l'entreprise	*"En travaillant sur la cartographie de nos activités, on découvre tous les jours de nouveaux produits. C'est très structurant et permet d'éclairer la boîte noire."*
381	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	807	Portefeuille d'activités	80701	Nomenclature d'activités de l'entreprise	*"La nomenclature des activités sous la forme d'arborescence nous aide à comprendre ce que l'on fait."*
382	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	807	Portefeuille d'activités	80701	Nomenclature d'activités de l'entreprise	*La structuration d'une nomenclature d'activités permet une capitalisation des savoir-faire, facilement accessible et utilisable.*
383	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80801	Appropriation des règles	*Les responsables ne respectent pas les règles et les procédures, chacun utilise sa propre interprétation.*
384	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80801	Appropriation des règles	*Les règles ne sont pas appropriées. Par exemple, pour les devis, chacun les réalise dans son coin car il n'y a pas de document standard.*
385	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Les règles et les procédures sont très compliquées, elles ne sont pas bien comprises par le personnel.*
386	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Il y a tellement de règles et de procédures qu'elles ne sont pas toutes appliquées. Le personnel est noyé dans un océan procédurier.*
387	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Il y a un manque d'articulation et de cartographie de l'ensemble des règles et des procédures.*
388	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Il y a beaucoup de procédures et ils veulent en avoir encore plus, cela risque de faire beaucoup.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
389	PERSONNEL DE BASE	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Il y a tellement de règles et de procédures que l'entreprise est devenue une usine à gaz.*
390	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Il y a beaucoup de règles et de procédures qui sont éparpillées ce qui génère une perte de temps pour le personnel.*
391	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Les règles et les procédures représentent un point noir de l'entreprise. Elles sont contradictoires, non exhaustives et incomplètes.*
392	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80803	Niveau de souplesse opérationnelle	*Après l'apprentissage des outils on arrive à plus de souplesse, notamment avec des équipes territoriales polyvalentes et de proximité.*
393	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80803	Niveau de souplesse opérationnelle	*On n'est pas assez réactif, on manque de réactivité. Nos clients devraient avoir une prise en compte de leurs problèmes en 24 heures mais ce n'est pas le cas.*
394	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80803	Niveau de souplesse opérationnelle	*La saisie des temps a permis plus de souplesse dans le travail, sans que cela soit des temps « off ».*
395	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80803	Niveau de souplesse opérationnelle	*Il y a des éléments moteurs qui ont plongé dans le changement et qui nous aident à l'accompagner.*
396	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80803	Niveau de souplesse opérationnelle	*On utilise moins les forceps dans la gestion des changements.*
397	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90101	Cohésion managériale	*Il y a une participation plus forte du COPIL sur les décisions prises dans l'entreprise.*
398	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90101	Cohésion managériale	*La direction partage la communication avec les managers, il y a plus de transparence.*
399	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90101	Cohésion managériale	*"La responsabilité d'ajustement des produits n'est pas assez partagée. Actuellement, c'est l'un des directeurs qui a la vision et qui organise des variantes sur les produits."*
400	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90101	Cohésion managériale	*La strate managériale s'est fortement consolidée.*
401	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90102	Qualité de dialogue professionnel	*Le mini diagnostic apporte de la liberté d'expression et permet de mettre en place rapidement des solutions.*
402	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90102	Qualité de dialogue professionnel	*Il y a une bonne écoute, quand un collaborateur a une demande il a un retour. Quand on a des interrogations avec la direction, on a des réponses concrètes dans un délai raisonnable.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
403	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90102	Qualité de dialogue professionnel	*La qualité des échanges entre managers et direction est bien meilleure. On aborde plus de sujets et on peut apporter des réponses.*
404	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90102	Qualité de dialogue professionnel	*Les mini-diagnostics réalisés tous les 6 mois sont une démarche pro-active de traitement des dysfonctionnements.*
405	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	902	Considération	90201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*"On n'est pas arrivé à organiser un comité d'arbitrage des bonnes pratiques et de la veille technologique car nous avions un virus qui pense que cette activité est celle d'une élite."*
406	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	902	Considération	90201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*Le service administratif est perçu comme une contrainte. Le travail fourni n'est pas assez reconnu par le personnel.*
407	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	902	Considération	90201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*La mise en place du référent support au niveau de l'équipe territoriale a permis d'être plus réactif et de mieux valoriser ce rôle.*
408	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	902	Considération	90201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*Le POMP permet d'identifier les produits que l'on propose en interne. C'est de la vente en interne.*
409	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	902	Considération	90201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*On n'est pas figé dans ses fonctions. On peut créer de la valeur pour améliorer le quotidien. Par exemple la création de groupe de travail sur les véhicules.*
410	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	903	Coopération transversale	90301	Développement d'une coopération transversale	*"Les différents responsables de veille, soit ils ne se connaissent pas, soit ils ne sont pas en concertation."*
411	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	903	Coopération transversale	90301	Développement d'une coopération transversale	*La qualité des échanges lors du comité de perspectives était très bonne.*
412	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	903	Coopération transversale	90301	Développement d'une coopération transversale	*L'intégration des consultants dans les équipes territoriales permet de répondre à de nouveaux besoins clients.*
413	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	903	Coopération transversale	90301	Développement d'une coopération transversale	*La mise en place de groupe de travail permet de tous nous concerter sur des projets diverses. C'est riche humainement.*
414	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Les progrès sur les dispositifs 3C ont permis la mise en place d'échanges transverses et d'un mode de travail en groupe, ce qui n'existait pratiquement pas.*
415	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Il y a plusieurs interlocuteurs dans nos prestations, plus d'échange et plus de travail en équipe. On a sécurisé la prestation et c'est rassurant.*
416	PERSONNEL DE BASE	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Sur les gros projets, on travaille seul alors qu'on a vendu aux clients une équipe.*
417	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Le RSI, point d'entrée unique, était tout seul. Aujourd'hui, il est avec une équipe territoriale et au mieux avec l'entreprise derrière lui.*
418	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Le travail en équipe permet d'obtenir des résultats qu'on ne pourrait pas obtenir autrement.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
419	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Hier, on travaillait seul et aujourd'hui, on travaille en équipe.*
420	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Avec mon équipe on forme une vraie équipe, avec une compréhension des enjeux, y compris économiques. On s'entraide et on a compris qu'il faut aussi aider les autres équipes pour atteindre les résultats de l'entreprise.*
421	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Le contrat Grandir participe à la construction d'un esprit d'équipe en partageant les objectifs.*
422	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*"Il manque un journal interne avec des informations sur les événements, les départs, les arrivées et les évolutions des personnes de l'entreprise."*
423	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*"Les responsables métiers ne communiquent pas sur l'évolution technologique."*
424	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*Les points 3C clients permettent de travailler en équipe et d'être moins seul.*
425	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*"Il manque des dispositifs pour faire redescendre les informations. L'ascenseur remonte mais ne descend pas."*
426	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*La mise en place de la visioconférence, c'est mieux que 6 heures de déplacement.*
427	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*La mise en place des 'flash info' permet de mieux faire circuler l'information.*
428	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les échanges sont structurés par la fiche de résolution et la fiche de contact rapide.*
429	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions sont des informations descendantes et des pertes de temps colossales.*
430	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Entre les commerciaux et les responsables de comptes, on ne sait pas qui doit participer à la restitution des bilans. C'est très variable selon les clients.*
431	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions sont des moments d'échanges très répétitifs, des informations descendantes et des pertes de temps.*
432	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La pluralité des outils de communication dans l'entreprise (le téléphone, les mails…) crée une redondance dans les informations.*
433	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions d'équipe ne sont pas toutes efficaces. Ce sont des informations descendantes et des pertes de temps colossales.*
434	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions entre les responsables de comptes et de pôle consulting sont très mal organisées. Il y a beaucoup d'énergie qui se disperse.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
435	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Depuis la mise en place des dispositifs 3C, il y a moins de mails qui circulent inutilement.*
436	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les points clients sont positifs : on est plus en confiance quand on va chez le client, on n'est pas seul, on a plus de solutions et cela permet aussi de détecter les dysfonctionnements dans la relation avec les clients.*
437	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions sont plus efficaces, les « flash-info » internes ressemblent à quelque chose. On peut revendre ces savoir-faire à des clients.*
438	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La fiche de résolution est un livrable de réunion d'une puissance phénoménale.*
439	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les personnes se parlent plus et utilisent moins le mail, il y a moins de conflits potentiels.*
440	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La fiche de contact rapide permet d'être plus objectif. C'est constructif pour la personne et l'entreprise.*
441	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La fiche de résolution permet aux participants d'avoir le même niveau d'information. On gagne en responsabilité.*
442	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les dispositifs 3C apportent un vrai partage des informations. Il y a de l'écoute de la part des dirigeants*
443	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les dispositifs 3C permettent de respecter nos engagements et les échéances.*
444	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*L'outil de fiche contact rapide permet de désamorcer des sujets sensibles en étant factuel et serein lors des rendez vous.*
445	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La réunion pré-PAP améliore le réalisme des PAP.*
446	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*"Pour bien suivre les annonces, je fais un point régulier avec l'équipe."*
447	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90503	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	*Les dispositifs 3C intègrent de la formation et stimulent les collaborateurs.*
448	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90503	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	*Il y a un appauvrissement de concertation entre la direction et les responsables de comptes. Cette déconnexion limite la proximité entre les deux.*
449	PERSONNEL DE BASE	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90503	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	*Les réunions sont très axées sur les résultats et les chiffres et non sur le pilotage des hommes.*
450	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90503	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	*Les aménagements des locaux sont travaillés en groupe de projet.*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
451	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*"Il y a une concertation mensuelle entre les RSI et les pilotes de prestations pour organiser une veille générique de ce qui se passe chez nos clients."*
452	PERSONNEL DE BASE	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Le centre de services ne participe pas aux réunions concernant le suivi des clients.*
453	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les commerciaux ne participent pas assez aux réunions mensuelles des responsables de comptes et des responsables système d'information.*
454	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions transverses permettent une meilleure synchronisation.*
455	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les points clients permettent de planifier et programmer les activités et les temps chez les clients. On a un pool d'heures de gestion des changements.*
456	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les sujets techniques et les sujets de management ne sont pas traités dans les mêmes dispositifs de concertation.*
457	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Une formation nous a permis de structurer les dispositifs 3C.*
458	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Dans le comité opérationnel, il faut rester sur des sujets opérationnels car si on introduit des sujets de comité de direction, les participants critiquent.*
459	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*"Je ne vois pas la valeur ajoutée de certains responsables qui participent au comité de direction."*
460	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*Entre le commerce et la technique, il y a des situations conflictuelles.*
461	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*L'intervention des responsables de comptes chez les clients est mal perçue par les responsables système d'information.*
462	PERSONNEL DE BASE	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*Il y a peu d'échanges entre les commerciaux et le centre de services, alors que ce dernier a des clients tous les jours au téléphone.*
463	PERSONNEL DE BASE	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*On a tendance à se renvoyer des actions entre les responsables système d'information, responsables de comptes et centre de services.*
464	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*Le gros dysfonctionnement, c'est l'écart entre la technique et le commerce. Les deux travaillent dans des directions différentes.*
465	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*Les collaborateurs qui participent à la vente sont très valorisés car cela les place dans une position de conseil. Ils sont écoutés par les dirigeants des clients et des prospects.*
466	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*L'équipe est contente d'être mêlée à l'aspect commercial. Ils réalisent des devis et c'est épanouissant. Les délégations se font en bonne intelligence*

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]
467	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Les responsables système d'information n'ont pas le réflexe de prévenir le centre de services des modifications apportées chez les clients.*
468	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*On travaille en équipe grâce au décloisonnement. On est tous dans le même bateau, ce qui a permis d'être plus efficace dans les affaires. L'opérationnel est sensibilisé à la notion de budget.*
469	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Le décloisonnement a permis d'être tous concernés.*
470	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*L'opérationnel est autonome sur la réalisation des devis.*
471	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*"On est un peu la tête dans le guidon ce qui augmente le degré de cloisonnement entre les services."*
472	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*La communication entre le centre de service et le pôle consulting est absente ce qui pollue la transmission d'information entre eux.*
473	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Un gros dysfonctionnement de l'entreprise est la relation entre les services. Les tensions freinent l'activité et dégradent la qualité des prestations.*
474	PERSONNEL DE BASE	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Le centre de services n'est pas informé de tous les changements. On cherche des heures avant que le responsable système d'information nous rappelle pour nous les expliquer.*
475	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Les services internes favorisent la capitalisation des savoir-faire et facilitent le travail en équipe.*
476	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*L'entreprise a été décloisonnée. L'opérationnel a pris conscience de son poids dans la vente, ils ont compris le processus.*

Annexe 13 – Analyse détaillée par idée-clé nomenclature des actions d'innovation socio-économique

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrases-témoins imputées par Idée-Clé		> 50 %
						Besoin d'action d'innovation	Résultat d'action d'innovation	% réalisés
1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	45%	55%	**55%**
1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10102	Qualité du produit/service	25%	75%	**75%**
1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	71%	29%	**29%**
1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10202	Mise à jour des produits et services	50%	50%	**50%**
2	Qualité de service et rapport au client	201	Qualité de service et rapport au client	20101	Gestion du portefeuille de clients	44%	56%	**56%**
2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20102	Satisfaction des clients	33%	67%	**67%**
2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20201	Politique de vente	50%	50%	**50%**
2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	38%	63%	**63%**
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	39%	61%	**61%**
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	302	Veille informationnelle	30201	Réflexes de consultation de périodiques	100%	0%	**0%**
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30301	Connaissance de l'environnement concurrentiel	100%	0%	**0%**
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30302	Organisation de la veille concurrentielle	75%	25%	**25%**
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	67%	33%	**33%**
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	50%	50%	**50%**
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	304	Visibilité externe de l'organisation	30401	Positionnement de l'entreprise	75%	25%	**25%**
4	Intégration et stimulation des	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	91%	9%	**9%**

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrases-témoins imputées par Idée-Clé		> 50 %
						Besoin d'action d'innovation	Résultat d'action d'innovation	% réalisés
	technologies							
4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40102	Efficacité des moyens informatiques	100%	0%	**0%**
4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40201	Développement d'une fonctionnalité du SI	100%	0%	**0%**
4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	87%	13%	**13%**
4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40301	Politique d'innovation technologique	75%	25%	**25%**
4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	29%	71%	**71%**
4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40303	Processus de veille technologique	0%	100%	**100%**
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50101	Adéquation stratégie personnelle et stratégie de l'entreprise	0%	100%	**100%**
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	86%	14%	**14%**
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50103	Communication de la stratégie	0%	100%	**100%**
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50104	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	20%	80%	**80%**
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	502	Implication	50201	Implication des personnes	100%	0%	**0%**
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	503	Innovation sociale	50301	Politique d'innovation sociale	100%	0%	**0%**
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	504	Reconnaissance	50401	Modalités de rémunération	0%	100%	**100%**
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	504	Reconnaissance	50402	Reconnaissance des collaborateurs	100%	0%	**0%**

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrases-témoins imputées par Idée-Clé		> 50 %
						Besoin d'action d'innovation	Résultat d'action d'innovation	% réalisés
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	67%	33%	**33%**
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50502	Responsabilisation des collaborateurs	0%	100%	**100%**
6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	80%	20%	**20%**
6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	22%	78%	**78%**
6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60201	Apprentissage organisationnel	0%	100%	**100%**
6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60202	Capitalisation des connaissances de l'entreprise	0%	100%	**100%**
6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60203	Capitalisation des connaissances vivantes	67%	33%	**33%**
6	Évolution permanente des compétences	603	Pépinière managériale	60301	Développement de compétences managériales	67%	33%	**33%**
6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	79%	21%	**21%**
6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60402	Employabilité des collaborateurs	100%	0%	**0%**
6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60403	Vivier de compétences	50%	50%	**50%**
6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60501	Méthodes de recrutement	40%	60%	**60%**
6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60502	Politique de recrutement	100%	0%	**0%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70101	Analyse des décisions passées	100%	0%	**0%**

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrases-témoins imputées par Idée-Clé		> 50 %
						Besoin d'action d'innovation	Résultat d'action d'innovation	% réalisés
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70102	Arbitrage dans les activités	100%	0%	**0%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70103	Efficacité de la prise de décision	40%	60%	**60%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70104	Organisation et la priorisation des activités	40%	60%	**60%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70201	Politique de création de potentiel	67%	33%	**33%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70202	Pratiques de pilotage des activités	50%	50%	**50%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	22%	78%	**78%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70302	Politique de gestion de l'absentéisme	100%	0%	**0%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	83%	17%	**17%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70402	Fiabilité des indicateurs	100%	0%	**0%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	0%	100%	**100%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	50%	50%	**50%**

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrases-témoins imputées par Idée-Clé		> 50 %
						Besoin d'action d'innovation	Résultat d'action d'innovation	% réalisés
	activités							
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70501	Développement d'un management de proximité	20%	80%	**80%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70502	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	0%	100%	**100%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70503	Répartition des rôles	0%	100%	**100%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70601	Niveau d'exigence attendu des collaborateurs	50%	50%	**50%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70602	Structuration du mode de management de l'entreprise	25%	75%	**75%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70701	Clarté de la stratégie	33%	67%	**67%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70702	Concrétisation des actions de développement stratégiques	67%	33%	**33%**
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70703	Stabilisation des choix stratégiques	100%	0%	**0%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80101	Pratiques de planification-programmation collectives	33%	67%	**67%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80102	Pratiques de planification-programmation individuelles	40%	60%	**60%**
8	Remodelage et réadaptation des	802	Gestion-sécurité	80201	Conditions physiques de travail	0%	100%	**100%**

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrases-témoins imputées par Idée-Clé		> 50 %
						Besoin d'action d'innovation	Résultat d'action d'innovation	% réalisés
	processus et des méthodes de travail							
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	802	Gestion-sécurité	80202	Efficacité des actions opérationnelles	100%	0%	**0%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	802	Gestion-sécurité	80203	Organisation de la production / servuction	100%	0%	**0%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	802	Gestion-sécurité	80204	Pratiques de résolution de problèmes	100%	0%	**0%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80301	Mise en œuvre d'actions de développement	100%	0%	**0%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80302	Pratiques individuelles de développement	100%	0%	**0%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80303	Professionnalisme du développement des outils internes	0%	100%	**100%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	804	Instrumentation stratégique	80401	Connexion des outils à la stratégie	0%	100%	**100%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	804	Instrumentation stratégique	80402	Méthode de management de la mise en œuvre stratégique	0%	100%	**100%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	40%	60%	**60%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	38%	63%	**63%**
8	Remodelage et	805	Méthode de	80503	Formalisation des axes	57%	43%	**43%**

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrases-témoins imputées par Idée-Clé		> 50 %
						Besoin d'action d'innovation	Résultat d'action d'innovation	% réalisés
	réadaptation des processus et des méthodes de travail		management de la stratégie		stratégiques			
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80504	Organisation de la veille stratégique	80%	20%	**20%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	806	Méthodes de travail	80601	Efficacité des méthodes de Rangement-Classement-Programmation	0%	100%	**100%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	807	Portefeuille d'activités	80701	Nomenclature d'activités de l'entreprise	0%	100%	**100%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80801	Appropriation des règles	100%	0%	**0%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	100%	0%	**0%**
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80803	Niveau de souplesse opérationnelle	20%	80%	**80%**
9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90101	Cohésion managériale	25%	75%	**75%**
9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90102	Qualité de dialogue professionnel	0%	100%	**100%**
9	Transversalité et synchronisation des personnes	902	Considération	90201	Valorisation de certaines activités et fonctions	40%	60%	**60%**
9	Transversalité et synchronisation des personnes	903	Coopération transversale	90301	Développement d'une coopération transversale	25%	75%	**75%**
9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	13%	88%	**88%**
9	Transversalité et	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau	50%	50%	**50%**

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrases-témoins imputées par Idée-Clé		> 50 %
						Besoin d'action d'innovation	Résultat d'action d'innovation	% réalisés
	synchronisation des personnes				dispositif (3C)			
9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	32%	68%	**68%**
9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90503	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	50%	50%	**50%**
9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	44%	56%	**56%**
9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	71%	29%	**29%**
9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	50%	50%	**50%**

Annexe 14 – Classement des idées clés d'action socio-économiques réalisées en fonction de leur impact sur le résultat immédiat ou la création de potentiel

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	IC	RI+CP	Stricto RI	Stricto CP
1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services			
1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10102	Qualité du produit/service			
1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service			
1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10202	Mise à jour des produits et services			
2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients			
2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20102	Satisfaction des clients			
2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20201	Politique de vente			
2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente			
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection			
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30302	Organisation de la veille concurrentielle			
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle			
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle			
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	304	Visibilité externe de l'organisation	30401	Positionnement de l'entreprise			
4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations			
4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI			
4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40301	Politique d'innovation technologique			
4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique			
4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40303	Processus de veille technologique			

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	IC	RI+CP	Stricto RI	Stricto CP
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50101	Adéquation stratégie personnelle et stratégie de l'entreprise			
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques			
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50103	Communication de la stratégie			
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50104	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie			
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	504	Reconnaissance	50401	Modalités de rémunération			
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie			
5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50502	Responsabilisation des collaborateurs			
6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne			
6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration			
6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60201	Apprentissage organisationnel			
6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60202	Capitalisation des connaissances de l'entreprise			
6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60203	Capitalisation des connaissances vivantes			
6	Évolution permanente des compétences	603	Pépinière managériale	60301	Développement de compétences managériales			
6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes			
6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60403	Vivier de compétences			
6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60501	Méthodes de recrutement			
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70103	Efficacité de la prise de décision			
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70104	Organisation et la priorisation des activités			
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70201	Politique de création de potentiel			
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70202	Pratiques de pilotage des activités			
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail			

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	IC	RI+CP	Stricto RI	Stricto CP
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs			■
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	■		
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	■		
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70501	Développement d'un management de proximité		■	
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70502	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	■		
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70503	Répartition des rôles			■
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70601	Niveau d'exigence attendu des collaborateurs		■	
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70602	Structuration du mode de management de l'entreprise			■
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70701	Clarté de la stratégie			■
7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70702	Concrétisation des actions de développement stratégiques		■	
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80101	Pratiques de planification-programmation collectives			■
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80102	Pratiques de planification-programmation individuelles		■	
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	802	Gestion-sécurité	80201	Conditions physiques de travail			■
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80303	Professionalisme du développement des outils internes	■		
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	804	Instrumentation stratégique	80401	Connexion des outils à la stratégie			■
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	804	Instrumentation stratégique	80402	Méthode de management de la la mise en œuvre stratégique	■		
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise			■

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	IC	RI+CP	Stricto RI	Stricto CP
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques			
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques			
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80504	Organisation de la veille stratégique			
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	806	Méthodes de travail	80601	Efficacité des méthodes de Rangement-Classement-Programmation			
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	807	Portefeuille d'activités	80701	Nomenclature d'activités de l'entreprise			
8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80803	Niveau de souplesse opérationnelle			
9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90101	Cohésion managériale			
9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90102	Qualité de dialogue professionnel			
9	Transversalité et synchronisation des personnes	902	Considération	90201	Valorisation de certaines activités et fonctions			
9	Transversalité et synchronisation des personnes	903	Coopération transversale	90301	Développement d'une coopération transversale			
9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe			
9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)			
9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)			
9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90503	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C			
9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)			
9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique			
9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels			

Annexe 15 – Classement global des phrases-témoins d'actions d'innovation socio-économique réalisées selon le critère exploitation / exploration présenté par ordre numérique des idées-clés

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
1	PERSONNEL DE BASE	I	2012	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Les commerciaux vendent une approche du système d'information mais les responsables système d'information disent parfois qu'ils ne savent pas faire.*	Exploitation
2	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*"Les partenariats avec les prestataires sont soumis à des contraintes fortes de chiffre d'affaires. Dans notre cas, nous voulons partir du besoin des clients et ne pas imposer des prestataires pour faire du chiffre."*	Exploitation
3	PERSONNEL DE BASE	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*L'offre Produits / Services est positive à la vente.*	Exploration
4	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*"La réflexion sur l'évolution des produits est faite par l'écoute de nos clients."*	Exploration
5	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Le temps partagé est source de difficultés lorsque le responsable système d'information, présent chez le client B, doit intervenir pour le client A.*	Exploitation
6	PERSONNEL DE BASE	I	2012	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Des clients disent qu'il n'y a que le responsable système d'information qui connait leur environnement technique alors qu'on a vendu une équipe.*	Exploitation
7	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Le temps « off » fait pour le client A est fait sur le temps vendu aux clients B, C ou D.*	Exploitation
8	PERSONNEL DE BASE	I	2012	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Les journées de suivi ne sont pas assez nombreuses pour permettre de gérer des projets d'évolution majeure.*	Exploitation
9	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Notre capacité à innover a progressé. On peut proposer des choses qui font que nos confrères pourront plus difficilement attaquer nos marchés.*	Exploration

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
10	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Avec les produits/services on vend de vrais résultats, dans des prestations réellement managées.*	Exploration
11	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10101	Adéquation des produits/services	*Il y a moins d'écart entre ce qu'on vend et ce qu'on produit. On colle aux besoins des clients.*	Exploitation
12	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10102	Qualité du produit/service	*La qualité des prestations est meilleure. Aujourd'hui on sait ce qu'on fait, on se préoccupe du contenu et pas seulement du nombre de jours vendus.*	Exploitation
13	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10102	Qualité du produit/service	*La décentralisation du centre de service dans les équipes territoriales améliore l'efficacité et la qualité de la prestation.*	Exploitation
14	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10102	Qualité du produit/service	*Les produits/services ne poussent pas à travailler plus mais à travailler mieux.*	Exploitation
15	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	101	Adaptation produit au client	10102	Qualité du produit/service	*Certains prestataires ne sont pas bons et les RSI ne font pas toujours remonter l'information car ils estiment que c'est une perte de temps."*	Exploitation
16	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*On est devenu crédible pour des prospects plus exigeants sur les méthodes et les résultats. On a développé notre capacité à traiter des situations clients complexes, en inter-équipes.*	Exploitation
17	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*"On fait croire aux clients que l'argent versé ne sert qu'à payer le RSI. C'est faux et de ce fait, le prix unitaire d'un RSI est plutôt élevé."*	Exploitation
18	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*"La comparaison avec les concurrents est difficile car à la place de produits, nous devons comparer la formule suivante : temps x compétences x prix."*	Exploration

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
19	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*"Nos produits sont flous car nous devons passer des pratiques du secteur (de la délégation de compétences, de l'intérim haut de gamme) à la vente de produits."*	Exploration
20	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*"Le processus d'élaboration des produits se fait sur le terrain. Par exemple, pour l'étude de faisabilité, nous sommes passés d'un produit à 10 000 € vers un audit simplifié à 3 000 €."*	Exploitation
21	PERSONNEL DE BASE	I	2012	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*Parfois, je passe tellement de temps à faire fonctionner des choses basiques (inventaires, sauvegardes) avec les outils logiciels, que je n'ose pas le noter dans les rapports des clients.*	Exploitation
22	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10201	Lisibilité du produit/service	*"On ne met pas suffisamment en valeur notre différenciation par rapport aux concurrents. Lorsque le client nous pose des questions, on ne sait pas lui dire qu'il compare des choux avec des carottes."*	Exploration
23	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10202	Mise à jour des produits et services	*"Les prestataires qu'on sollicite nous apportent des nouveautés."*	Exploitation
24	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	1	Produits, biens et services	102	Degré d'évolution des produits	10202	Mise à jour des produits et services	*"On utilise toujours les mêmes fournisseurs et on ne va pas en chercher de nouveaux."*	Exploitation
25	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"On écoute le faux discours des clients en acceptant les règlements à 60 jours au lieu de 40 jours."*	Exploitation
26	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"Il y a des séminaires pour consolider la relation client au sein des agences et identifier les entreprises que nous pourrons solliciter pour des prestations."*	Exploration
27	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"On a des points de concertation avec les clients pour mesurer leur satisfaction avec une analyse des indicateurs comme le délais de résolution des incidents."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
28	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"La prospection pour l'activité de conseil se fait chez nos clients. C'est ce que l'on appelle le taux de rebond, à savoir un chiffre d'affaires additionnel."*	Exploitation
29	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*Le commercial est content lorsqu'un client passe de 2 à 3 jours mais il ne se rend pas compte qu'il aurait été nécessaire de revaloriser le prix de la journée et non uniquement le nombre de journées.*	Exploitation
30	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*La non-valorisation économique de certaines de nos actions vis-à-vis de nos clients montre que le rapport de force n'est pas équilibré. Nos clients nous appuient sur la tête.*	Exploration
31	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"On a des clients privilégiés qui nous aident dans notre projet Nespresso."*	Exploitation
32	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"On a un client pilote qui nous guide. C'est un client exigeant qui a une bonne vision."*	Exploitation
33	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20101	Gestion du portefeuille de clients	*"Nous sommes abonnés à certains magazines pour suivre l'actualité de nos clients."*	Exploitation
34	PERSONNEL DE BASE	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20102	Satisfaction des clients	*La réorganisation du centre de service a amélioré la qualité du support.*	Exploitation
35	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20102	Satisfaction des clients	*"Les concurrents nous prennent en moyenne deux clients par mois du fait de leur insatisfaction sur la qualité, le prix et de nos exigences. Certains clients ne sont pas mûrs pour travailler avec nous."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
36	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	201	Gestion de la relation client	20102	Satisfaction des clients	*On a fait un changement de modèle économique, de la vente de temps à la vente de produits/services. La satisfaction client remonte de manière significative et on arrive à de vrais partenariats car on construit les offres avec eux.*	Exploitation
37	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20201	Politique de vente	*"Les gens doivent comprendre qu'il y a plus d'intérêt à trouver un prospect qu'à faire plaisir à un client qui nous rapporte 5 000 € mois. Il y a beaucoup d'affectif dans la relation."*	Exploitation
38	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20201	Politique de vente	*Je comprends mieux le processus de décision des dirigeants et cela m'aide en externe avec mes prospects.*	Exploration
39	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*"Le client signe sur son contrat qu'il accepte l'évolution des prix selon la grille tarifaire avec l'indice S. Une partie des clients accepte mal ces augmentations car il n'y a pas de négociation entre le client et le pilote."*	Exploitation
40	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*"Certaines personnes se donnent la dérogation d'accorder une réduction sur le prix de base. Ce qui m'interpelle, ce sont les différences de prix entre les clients."*	Exploitation
41	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*"Nous faisons un rendez-vous une fois par mois avec le client pour vendre et prendre la température sur son exigence et la qualité de nos prestations."*	Exploitation
42	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*"Notre processus de vente couvre l'ensemble de nos clients mais nous ne savons pas prendre en compte les spécificités des secteurs."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
43	PERSONNEL DE BASE	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*La vente en équipe est un progrès. Le fait d'intégrer des participants pour la construction de l'offre, on sait de quoi on parle et quand on va chez le client, on connaît la personne.*	Exploitation
44	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*Il y a une progression de la pertinence des offres commerciales qui sont réalisées en équipe.*	Exploitation
45	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*Les prix de vente ne sont plus tabous. Au contraire, ils sont manipulés par les acteurs pour dimensionner les offres commerciales.*	Exploitation
46	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	2	Qualité de service et rapport au client	202	Processus de vente	20202	Pratiques de vente	*L'outil BECO permet de mieux vendre et d'aider à la décision.*	Exploitation
47	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Le rapport entre le temps réseau et la vente est faible. Ce qu'il manque, c'est l'idée d'y aller pour faire des clients, distribuer des cartes de visite et ne pas rester avec la même personne toute la journée."*	Exploitation
48	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Il n'y a pas de processus de recherche des méthodes de promotion indirecte. La conséquence est que nous avons très peu d'entrants directs. Hier, nous avons reçu un coup de téléphone d'un prospect, c'est le coup de fil de l'année !"*	Exploration
49	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Il est difficile de faire venir du monde à nos conférences car avec la conjoncture, les gens ne prennent pas le temps de venir."*	Exploration
50	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Je participe deux fois par mois à des soirées pour rencontrer des prospects."*	Exploitation
51	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Chaque commercial est chargé de faire partie de deux réseaux dans son secteur."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
52	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Il nous manque un club de clients pilotes à réunir de manière structurée."*	Exploration
53	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Nous faisons des conférences une à deux fois par mois par semestre et par territoire autour des coûts cachés de l'organisation et du SI."*	Exploitation
54	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"On a un atelier des décideurs autour des coûts cachés. On a un bon retour mais il est difficile de faire venir les personnes."*	Exploitation
55	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Pour nous faire connaître, nous organisons la diffusion d'articles et de communiqués de presse sur l'entreprise."*	Exploration
56	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"L'assistante marketing est chargée d'obtenir, via le web par des actions e-mailing, de nouveaux contacts."*	Exploitation
57	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"La prospection est traitée par les assistantes commerciales, c'est insuffisant."*	Exploitation
58	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Une personne fait une veille sur le marché de l'emploi pour détecter les entreprises qui pourraient être susceptibles de faire appel à nous au lieu de recruter une personne."*	Exploration
59	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Il est difficile de présenter notre activité à nos prospects car ils ont pour référentiel les acteurs du marché qui font de la maintenance et de la vente de matériels."*	Exploration
60	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Nous organisons des salons et des rencontres avec les acteurs présents sur le secteur public pour être à jour et suivre les actualités des collectivités territoriales."*	Exploitation
61	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"C'est en discutant avec nos clients qu'on peut avoir des clients potentiels."*	Exploitation
62	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Les clients représentent une bonne source d'informations sur les avancées des collectivités territoriales."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
63	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"En étant membre du Conseil d'Administration d'un club d'entreprises du numérique, on peut obtenir des informations pour le développement des territoires."*	Exploitation
64	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Certaines personnes de l'entreprise participent à des rencontres où elles ont 3 minutes pour se présenter à un client potentiel."*	Exploitation
65	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"Il est regrettable de ne plus participer à certains salons. On ne le fait plus car il n'y avait pas assez de retombées commerciales directes mais cela avait de la valeur commerciale indirecte."*	Exploitation
66	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"L'APM est un réseau qui permet d'avoir des contacts avec des clients potentiels (notre plus gros client vient de ce réseau) et de s'informer sur la santé et l'environnement économique des entreprises."*	Exploration
67	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"On a des articles de presse sur l'ensemble du tissu économique de la Région avec le chiffre d'affaires, l'effectif et le nom du dirigeant."*	Exploitation
68	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*Nous avons une volumétrie de prospection insuffisante.*	Exploitation
69	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	301	Actions sur les futurs clients	30101	Méthodes de prospection	*"La rencontre avec des prestataires est très riche pour trouver des prospects bien ciblés."*	Exploitation
70	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	302	Veille informationnelle	30201	Réflexes de consultation de périodiques	*"On a quelques abonnements qui sont à l'accueil mais je ne les consulte pas par manque de temps."*	Exploitation
71	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	302	Veille informationnelle	30201	Réflexes de consultation de périodiques	*"On ne consulte pas les revues car on ne voit pas l'intérêt de le faire."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
72	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30301	Connaissance de l'environnement concurrentiel	*"On fait travailler des concurrents naïvement. C'est lié au fait que nous n'avons pas de base centralisée des concurrents directs. On fait rentrer de loup dans la bergerie."*	Exploitation
73	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30301	Connaissance de l'environnement concurrentiel	*"Sur la partie conseil, nous avons des concurrents sérieux avec les petits et les grands cabinets de conseil."*	Exploration
74	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30302	Organisation de la veille concurrentielle	*"Aujourd'hui, le manager doit participer à la création des indicateurs et piloter la veille stratégique."*	Exploration
75	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30302	Organisation de la veille concurrentielle	*"Je manque de précisions pour savoir quels sont les types d'information que je dois ramener de mon réseau. Par exemple, devons-nous collecter de l'information des entreprises de plus de 500 postes informatiques ?"*	Exploitation
76	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30302	Organisation de la veille concurrentielle	*"Notre écoute du marché n'est pas structurée."*	Exploration
77	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30302	Organisation de la veille concurrentielle	*"Nous avons une position atypique sur le marché d'où la difficulté d'extraire des informations pertinentes sur les concurrents. Plus généralement, il nous manque une démarche structurée pour connaître notre marché concurrentiel."*	Exploration
78	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Nous apprenons par nos clients que nous sommes plus cher que nos concurrents."*	Exploitation
79	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Nous essayons d'innover mais nous ne savons pas si les autres entreprises essayent de faire la même chose que nous ou non."*	Exploration
80	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Les clients nous font remonter des appels de prestataires."*	Exploitation
81	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Une personne est chargée de lire la presse et de transmettre les informations aux chargés d'affaires."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
82	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Une personne fait une veille sur les appels d'offre des marchés publics. Après avoir fait une sélection, elle les communique aux chargés d'affaires."*	Exploitation
83	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"La lecture de la presse spécialisée, qui donne les tendances d'évolution du marché, est diffusée via une base documentaire. Le problème est que pour l'instant, elle alimente la réflexion de chacun sans plan d'actions."*	Exploitation
84	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*»Sur les activités d'expertise, il y a une concurrence énorme sur le marché bien que dans les faits, c'est un marché où le premier qui arrive a raison. C'est comme la boulangerie, vous prenez celle qui est en bas de chez vous."*	Exploration
85	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Les concurrents nous surveillent de plus en plus, notamment via le web. On peut retrouver dans leur communication des phrases qui proviennent de notre site Internet."*	Exploration
86	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"On a un fichier de veille sur les concurrents pour savoir comment ils se comportent et comment les affronter lorsque nous sommes en face d'eux."*	Exploitation
87	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Les responsables d'information ne vont pas voir ce qui se passe ailleurs et le comparer à nos pratiques."*	Exploitation
88	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"Les remontées de nos clients permettent de savoir si nos prix sont élevés ou non."*	Exploitation
89	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30303	Pratiques de veille concurrentielle	*"On fait travailler des entreprises de fourniture de matériels qui peuvent empiéter sur notre périmètre. Trois mois après, elles discutent avec nos clients."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
90	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	*"On a mis en place un journal professionnel, « la gazette des communes », pour collecter des informations concernant les collectivités territoriales."*	Exploitation
91	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	*"Nous travaillons avec un cabinet d'avocat spécialisé en droit public pour avoir le maximum d'informations sur les collectivités territoriales."*	Exploitation
92	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	*"Aujourd'hui, on fait plus la veille sur le secteur public par opportunité que par stratégie."*	Exploration
93	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	*"Nous avons instauré un espace « secteur public » sur notre logiciel interne pour référencer et échanger des articles sur notre métier."*	Exploration
94	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	*"Nous n'avons pas de veille sur les collectivités."*	Exploitation
95	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	303	Veille concurrentielle	30304	Pratiques de veille sectorielle	*"On n'a pas le temps pour faire de la veille, on est plus orienté clients qu'environnement extérieur."*	Exploitation
96	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	304	Visibilité externe de l'organisation	30401	Positionnement de l'entreprise	*"La difficulté de notre entreprise aujourd'hui, c'est qu'on est généraliste et on ne veut pas être expert."*	Exploitation
97	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	304	Visibilité externe de l'organisation	30401	Positionnement de l'entreprise	*"Sur le cœur de métier de l'entreprise, la concurrence n'est pas flagrante car nous avons une approche de l'externalisation de la gestion du SI qui se démarque : nous sommes sur le conseil et le besoin des clients pour faire du SI un levier de la performance."*	Exploitation
98	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	304	Visibilité externe de l'organisation	30401	Positionnement de l'entreprise	*"Je n'arrive pas à qualifier la position de l'entreprise sur le marché."*	Exploitation
99	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	304	Visibilité externe de l'organisation	30401	Positionnement de l'entreprise	*"En présence de notre stratégie actuelle, nous sommes plus suiveur qu'acteur."*	Exploration

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
100	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"Nous avons une démarche passive concernant la transmission des informations. Quand j'ai une information, je ne la communique pas car je ne sais pas à qui la diffuser."*	Exploitation
101	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"Il y a une équipe qui teste de nouveaux fournisseurs mais on n'a pas le résultat du test."*	Exploitation
102	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"La tendance générale est au partage de l'information mais ce partage n'est pas organisé."*	Exploitation
103	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"Concernant la veille presse, on utilise des vecteurs différents pour suivre nos clients et nos prospections, mais les commerciaux ne donnent pas de retours."*	Exploitation
104	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*Je ne participe pas à toutes les réunions ce qui m'oblige à partir à la pêche aux informations.*	Exploration
105	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*Les dispositifs 3C permettent de récupérer de l'information. C'est un bon moyen d'échange.*	Exploitation
106	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"Certains concurrents prospectent nos clients, mais je ne sais pas à qui diffuser l'information en interne."*	Exploitation
107	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"Les personnes ne trouvent pas l'intérêt de faire remonter des informations car elles ne sont pas exploitées et ne font pas l'objet d'informations descendantes."*	Exploitation
108	PERSONNEL DE BASE	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*Des choses changent pour les clients, le système de facturation par exemple, et les équipes du terrain ne sont pas informées.*	Exploitation
109	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*La communication dans l'entreprise part dans tous les sens ce qui entraîne une perte de temps pour trier les informations.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
110	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40101	Circuit de transmission des informations	*"Nous avons un espace collaboratif pour placer des informations mais il manque des échanges. Personne n'est responsable de l'animation, de l'organisation et de la structuration de la collecte d'information."*	Exploration
111	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40102	Efficacité des moyens informatiques	*"Les recrutements sont gérés via une boîte mail ce qui est archaïque et lourd."*	Exploitation
112	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40102	Efficacité des moyens informatiques	*Les bugs informatiques de certains logiciels sont récurrents et m'empêchent d'avancer dans mon travail*	Exploitation
113	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	401	Outils de production / servuction	40102	Efficacité des moyens informatiques	*Le logiciel qui est censé faire l'inventaire et les sauvegardes automatiques est compliqué et long à utiliser Par ailleurs, il ne permet pas de faire ce que nous avons promis aux clients.*	Exploitation
114	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*"Il n'existe pas de lien entre le tableau veille d'appels d'offre et nos concurrents."*	Exploitation
115	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*"Il n'y a pas d'organisation de la base de connaissances des prestataires qui peuvent être aussi nos concurrents."*	Exploitation
116	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*"On ne progresse pas assez vite sur la veille pour les recrutements. Nous n'avons toujours pas de « CVthèque » avec du temps pour exploiter et partager nos informations."*	Exploitation
117	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*Nous n'avons pas de base de référence de nos clients et à côté de cela, on fait des enquêtes de satisfaction.*	Exploitation
118	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40201	Développement d'une fonctionnalité du SI	*"On n'arrive pas à créer une base de candidats, on recrute toujours dans l'urgence."*	Exploitation
119	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Notre outil Intranet est un réceptacle pour la veille technologique mais il nous manque la mécanique d'analyse pour passer à un document industriel à l'usage de tous."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
120	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"On a sur notre portail Extranet un espace « veille » qui a pour objectif d'archiver l'information de veille globale (technologie, prestataire, concurrence)."*	Exploitation
121	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*Le logiciel de qualité est très compliqué et extrêmement lourd à utiliser.*	Exploration
122	PERSONNEL DE BASE	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*On nous impose d'utiliser des outils de sauvegarde maison qui ne fonctionnent pas.*	Exploitation
123	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*Je passe 15 à 20 minutes à chercher une procédure dans le logiciel de qualité, ce qui me pousse à solliciter mes collègues.*	Exploitation
124	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*Concernant son système d'information, l'entreprise est comme le cordonnier qui est toujours le plus mal chaussé*	Exploitation
125	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"On passe beaucoup de temps à saisir les informations sur le nouveau logiciel."*	Exploitation
126	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Il existe un dossier dans notre logiciel sur la veille concurrentielle où les informations sont rangées, mais il n'est pas structuré ni exploité."*	Exploitation
127	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Il existe un formulaire de satisfaction clientèle mais il n'est pas rempli par tous nos clients."*	Exploitation
128	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Sur notre logiciel, il existe un tableau partagé de veille recrutement mais il n'est pas rempli depuis un moment."*	Exploitation
129	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Ce qui nous manque, c'est de connecter les données collectées à un objectif de vente et ou de création de produits."*	Exploration
130	PERSONNEL DE BASE	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*La recherche des actions réalisées et saisies dans le logiciel de suivi n'est pas efficace.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
131	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Certains pensent que des clients sont bons alors qu'ils payent à 90 jours au lieu de payer comptant."*	Exploitation
132	PERSONNEL DE BASE	I	2012	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*Au centre de services, on ne sait pas si le client que nous avons au téléphone a signé un engagement de services avec nous.*	Exploitation
133	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	402	Système d'information	40202	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	*"Sur le plan légal, il nous manque de la documentation et des abonnements à des magazines sur les évolutions législatives."*	Exploitation
134	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40301	Politique d'innovation technologique	*"Dans le conseil, la veille technologique ne nous permet pas d'augmenter nos prix mais de les conserver. Faire de la veille technologique est une activité sécuritaire."*	Exploitation
135	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40301	Politique d'innovation technologique	*"Nous adaptons nos produits par rapport à l'évolution de la demande par opportunités mais nous ne sommes pas force de propositions."*	Exploration
136	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40301	Politique d'innovation technologique	*"On a tendance à freiner l'intégration des nouvelles technologies. Quand on est obligé de basculer, notamment sous la pression du client, on bascule mais c'est l'angoisse de se dire que l'on va prendre du temps qui est non valorisé."*	Exploration
137	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40301	Politique d'innovation technologique	*"Il n'y a pas de veille technologique organisée sur les métiers, chacun fait de la veille dans son coin."*	Exploration
138	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"On fait de la veille technologique en surfant sur Internet."*	Exploration

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
139	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"Nous faisons de la veille technologique à l'aide de l'outil Intranet. Nous avons des thèmes et des catégories pour référencer les bonnes pratiques de résolution des problèmes techniques chez nos clients."*	Exploration
140	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"La principale source d'information technologique est Internet. Les revues ne constituent pas une source d'information technologique car 100% de ce qu'il y a dans les revues est sur Internet."*	Exploitation
141	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"Sur les produits experts, la veille technologique fait émerger des produits qui n'existaient pas."*	Exploitation
142	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"Nous sommes en mode réactif concernant la veille technologique qui est orientée par rapport au contexte client."*	Exploration
143	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"Ce sont les clients qui nous poussent à faire de la veille technologique ce qui peut nous mettre mal à l'aise."*	Exploitation
144	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40302	Pratiques de veille technologique	*"Une fois tous les deux mois, je déjeune avec des professeurs informatiques pour connaître l'évolution des formations dans le domaine des fonctions informatiques."*	Exploration
145	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	4	Intégration et stimulation des technologies	403	Veille technologique	40303	Processus de veille technologique	*"Les prestataires nous donnent accès à leur propre état de l'art sur la technologie car ils savent que nous pouvons les solliciter par la suite."*	Exploration
146	PERSONNEL DE BASE	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50101	Adéquation stratégie personnelle et stratégie de l'entreprise	*Le contrat Grandir permet d'évoluer vers nos objectifs personnels, tout en gardant le lien avec la stratégie d'entreprise*	Exploration
147	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50101	Adéquation stratégie personnelle et stratégie de l'entreprise	*Le projet concernant les voitures répond à un vrai besoin des collaborateurs.*	Exploitation
148	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*"Je ne sais pas s'il y a une analyse des marchés faite par l'entreprise."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
149	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*Les informations stratégiques sont descendantes et partagées. Les dispositifs 3C permettent de s'exprimer librement.*	Exploitation
150	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*"L'information ne circule pas au niveau de la veille stratégique."*	Exploration
151	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*"Par manque de temps, nous échangeons peu nos informations avec le personnel."*	Exploration
152	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*"Je ne sais pas ce qui est organisé au niveau de la direction sur la veille stratégique."*	Exploitation
153	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*"Je ne sais pas s'il y a un budget dédié à la veille stratégique."*	Exploitation
154	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50102	Circulation des informations stratégiques	*"Je ne sais pas si la direction a dédié un budget pour la veille stratégique."*	Exploitation
155	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50103	Communication de la stratégie	*"Pendant les séminaires, la direction nous fait part de l'avenir de l'entreprise."*	Exploration
156	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50103	Communication de la stratégie	*On a une meilleure communication sur les objectifs de l'entreprise. On a accès au chiffre d'affaires et aux indicateurs économiques de la société.*	Exploration
157	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50104	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*"L'entreprise donne de l'importance à toutes les personnes et à tous les services. Par ailleurs, elle permet d'évoluer sur les activités, les rémunérations et les responsabilités."*	Exploitation
158	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50104	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*Les collaborateurs ne participent pas assez à l'élaboration de la stratégie.*	Exploitation
159	PERSONNEL DE BASE	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50104	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*L'entreprise se remet en question en consultant les collaborateurs.*	Exploration
160	PERSONNEL DE BASE	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50104	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*Les collaborateurs sont intégrés dans la stratégie de l'entreprise.*	Exploration
161	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	501	Adhésion à la stratégie	50104	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	*On a fait une très bonne réunion de partage sur la construction des PAP.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
162	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	502	Implication	50201	Implication des personnes	*"Je n'ai pas de visibilité sur l'implication de chaque acteur pour mettre en place une veille stratégique."*	Exploration
163	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	502	Implication	50201	Implication des personnes	*Le directeur commercial n'est pas impliqué dans la mise en place de la stratégie commerciale. Par ailleurs, il n'a pas accès à la marge et à la rentabilité de l'entreprise.*	Exploitation
164	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	503	Innovation sociale	50301	Politique d'innovation sociale	*"Il n'y a pas de veille sur les innovations sociales."*	Exploration
165	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	504	Reconnaissance	50401	Modalités de rémunération	*"Les contrats CAPN sont motivants car il y a la prime mais ils sont très propres à chaque collaborateur."*	Exploration
166	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	504	Reconnaissance	50401	Modalités de rémunération	*La mise en place du contrat Grandir est généralisée à l'ensemble de l'entreprise.*	Exploitation
167	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	504	Reconnaissance	50402	Reconnaissance des collaborateurs	*Il y a un problème de reconnaissance en interne sur ce que je peux apporter à l'entreprise.*	Exploration
168	PERSONNEL DE BASE	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Notre manager nous materne trop et ne nous permet pas de développer notre autonomie.*	Exploitation
169	PERSONNEL DE BASE	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Les commerciaux n'ont pas d'autonomie sur les négociations commerciales.*	Exploitation
170	PERSONNEL DE BASE	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*On ne sait pas où commence et où s'arrête notre responsabilité et notre autonomie.*	Exploitation
171	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Dans certaines équipes, les responsables système d'information n'ont pas assez d'autonomie, ils sont trop contrôlés et encadrés.*	Exploitation
172	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Je m'étonne du faible niveau d'autonomie du directeur des ventes. L'entreprise pratique la fausse délégation.*	Exploitation
173	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*J'ai pu déléguer beaucoup de points techniques, l'entreprise est moins dépendante de moi.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
174	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Beaucoup de personnes ont progressé en autonomie et aussi dans la capacité à déléguer.*	Exploitation
175	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Les responsables de comptes ont plus tendance à faire à la place des autres qu'à piloter.*	Exploitation
176	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50501	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	*Les grilles de compétences ont permis de travailler sur les activités des collaborateurs. Ce travail participe à la construction des UOP / MAFI.*	Exploitation
177	PERSONNEL DE BASE	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50502	Responsabilisation des collaborateurs	*On responsabilise les collaborateurs dans les activités.*	Exploration
178	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50502	Responsabilisation des collaborateurs	*Les collaborateurs sont responsabilisés par l'animation de certaines activités.*	Exploration
179	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50502	Responsabilisation des collaborateurs	*Avec le contrat Grandir on fait du vrai sur-mesure, négocié avec le collaborateur, pour définir comment il va contribuer à sa propre réussite et à celle de l'entreprise.*	Exploration
180	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50502	Responsabilisation des collaborateurs	*L'entreprise responsabilise les collaborateurs dans les activités. Elle mise sur le potentiel humain en étant à l'écoute des collaborateurs.*	Exploration
181	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	5	Stimulation de l'implication et de l'engagement	505	Responsabilisation	50502	Responsabilisation des collaborateurs	*On a responsabilisé chaque collaborateur. On n'est pas un pion. On comprend pourquoi on réalise cette tâche, dans l'objectif de s'améliorer.*	Exploration
182	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"Il manque des modules de formation pour le centre de service."*	Exploitation
183	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"On a un parcours de progression organisé mais nous ne mesurons pas encore très bien l'écart entre un RSI de type 1, 2 et 3."*	Exploitation
184	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"Le savoir-faire pour évaluer une technologie n'est pas formalisé."*	Exploitation
185	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"Je n'ai pas bénéficié de formation depuis plus de deux ans."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
186	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"Il existe un processus de formation interne avec des MAFI en création pour le service consulting."*	Exploration
187	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"On a mis en place un guide de recrutement pour aider les managers à organiser leurs recrutements."*	Exploitation
188	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*"Je ne suis pas certain que les membres de mon équipe connaissent nos concurrents. En tant que responsable, je connais nos concurrents par mon expérience."*	Exploration
189	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Les besoins de formation sont définis mais j'attends toujours le lancement de ces formations depuis un an.*	Exploitation
190	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Les formations des responsables système d'information et des responsables de comptes ne sont pas assez variées.*	Exploitation
191	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Le milieu technologique évolue très vite mais les formations ne suivent pas. Ce qui pénalise les responsables système d'information*	Exploitation
192	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Les responsables système d'information apprennent sur le tas.*	Exploitation
193	PERSONNEL DE BASE	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Un gros dysfonctionnement est l'absence de transfert de compétence et de savoir.*	Exploitation
194	PERSONNEL DE BASE	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Ce n'est pas évident de savoir qui est compétent en quoi.*	Exploitation
195	PERSONNEL DE BASE	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Il y a des points dans notre logiciel que j'ai appris par hasard un an après mon arrivée.*	Exploitation
196	PERSONNEL DE BASE	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Je n'ai découvert que récemment des astuces sur le fonctionnement de l'outil de sauvegarde.*	Exploitation
197	PERSONNEL DE BASE	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Si on demande la définition d'un SLA ou même d'ITIL à trois personnes différentes, on obtiendra trois réponses différentes.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
198	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Il n'y a pas un véritable dispositif de formation en dehors des ateliers qui restent très théoriques.*	Exploitation
199	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Il y a beaucoup de nouvelles technologies et de nouveaux produits que les techniciens ne connaissent pas etne savent pas utiliser.*	Exploitation
200	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*Par la création de MAFI, on participe à la progression des collègues. C'est gratifiant.*	Exploration
201	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60101	Structuration de la formation interne	*En interne sur la formation on est bien structuré. Il faut regarder tout ce qu'on a développé comme MAFI.*	Exploitation
202	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*"En interne, il y a le parcours d'intégration qui s'adapte aux profils des personnes recrutées : il y a la formation d'intégration et un entretien avec la direction pour communiquer sur la stratégie."*	Exploitation
203	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*"Le processus d'intégration a été revu et amélioré, il est en mode actif plutôt que passif."*	Exploitation
204	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*Les nouveaux sont jetés dans la baignoire sans accompagnement. L'entreprise ne possède pas de plan d'intégration et de formation.*	Exploitation
205	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*Le centre de services est une piscine où les nouveaux se trouvent avec deux brassards de 500 kg et ils doivent nager sans se noyer.*	Exploitation
206	PERSONNEL DE BASE	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*Le kit d'intégration avec son rapport d'étonnement est innovant.*	Exploitation
207	PERSONNEL DE BASE	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*J'ai beaucoup apprécié le parcours d'intégration, ça permet aux nouveaux d'être tout de suite être bien encadrés.*	Exploitation
208	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*On a amélioré notre capacité à intégrer de nouveaux collaborateurs avec un parcours d'intégration structuré.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
209	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*Le parcours d'intégration est une grosse avancée. On a tous le même traitement et c'est efficace.*	Exploitation
210	PERSONNEL DE BASE	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	601	Formation et intégration	60102	Structuration du parcours d'intégration	*Le processus d'intégration permet de parcourir l'ensemble des services.*	Exploitation
211	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60201	Apprentissage organisationnel	*L'entreprise a appris de ses erreurs, il y a une remise en cause régulière.*	Exploitation
212	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60201	Apprentissage organisationnel	*L'entreprise a gagné en méthodologie, ce qui a permet de clarifier la stratégie et sa mise en œuvre est concrète.*	Exploration
213	PERSONNEL DE BASE	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60202	Capitalisation des connaissances de l'entreprise	*Les MAFI structurent la connaissance permettent de former les nouveaux arrivants et de monter en compétence les collaborateurs.*	Exploitation
214	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60202	Capitalisation des connaissances de l'entreprise	*On commence à avoir des briques de capitalisation des savoir-faire métier utilisables et efficaces.*	Exploitation
215	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60203	Capitalisation des connaissances vivantes	*"Nous n'avons pas de statistiques quand on est remplacé par un concurrent ou par un recrutement. Cette absence de capitalisation ne nous permet pas d'étudier les évolutions, les tendances qui se dégagent."*	Exploitation
216	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60203	Capitalisation des connaissances vivantes	*"Comme nous ne capitalisons pas les informations, nous ne pouvons pas vraiment en tirer des indicateurs."*	Exploitation
217	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	602	Gestion des connaissances vivantes	60203	Capitalisation des connaissances vivantes	*"Nous organisons la capitalisation des balances économiques que nous réalisons avec les clients. L'idée est d'avoir une base de données crédibles qui montre les gains qui ressortent de notre cœur de métier."*	Exploration
218	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	603	Pépinière managériale	60301	Développement de compétences managériales	*La formation représente un réel handicap pour l'entreprise. Depuis deux ans, je n'ai pas eu une formation au management.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
219	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	603	Pépinière managériale	60301	Développement de compétences managériales	*On a appris à développer des compétences de gestion de projet et de travail en équipe.*	Exploration
220	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	603	Pépinière managériale	60301	Développement de compétences managériales	*Il y a un manque de compétences managériales de la part de la direction. Les deux directeurs ne savent pas comment s'y prendre pour organiser l'entreprise.*	Exploitation
221	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*"On a une fiche UOP blanche sur la recherche des informations sur Internet. Pour gagner en valeur ajoutée, il faut être capable de former les gens et ne pas se contenter de consulter un expert."*	Exploitation
222	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*"Les personnes ont une connaissance très forte des concurrents mais cette connaissance n'est pas partagée."*	Exploration
223	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Avec notre organisation du travail, chacun est dans sa case. Il faudrait pouvoir tout mélanger pour obtenir une polyvalence de l'organisation.*	Exploration
224	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Sur trois responsables de comptes, il n'y en a qu'un qui peut répondre aux problèmes techniques des responsables système d'information. C'est la raison pour laquelle ces derniers s'adressent au directeur.*	Exploitation
225	PERSONNEL DE BASE	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*On n'est ni des techniciens pointus ni des gestionnaires de projet expérimentés.*	Exploration
226	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Un des deux directeurs associés représente une source critique de l'entreprise. Il est sollicité par l'ensemble du personnel et tout dépend de lui.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
227	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Il y a un manque important de ressources pour assurer l'intervention chez les clients. L'absence d'un responsable système d'information est très bloquante pour l'avancement de l'activité.*	Exploration
228	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Les commerciaux passent trop de temps à combler les lacunes commerciales et relationnelles de la technique.*	Exploration
229	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*L'entreprise est très segmentée par les compétences, l'interchangeabilité est très limitée.*	Exploration
230	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Si demain l'un des directeurs associés tombe malade, l'entreprise peut se retrouver en difficultés car il est le référentiel de tout le monde sur le plan technique.*	Exploitation
231	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*On a développé la polyvalence et des collaborateurs ont fait émerger des compétences qui ne demandaient qu'à s'exprimer.*	Exploration
232	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Le contrôle de gestion rajoute une corde à mon arc.*	Exploration
233	PERSONNEL DE BASE	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Au niveau de notre agence, on a tous eu des formations techniques.*	Exploitation
234	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60401	Développement de la polyvalence des personnes	*Par manque de compétences, le plus gros projet de l'entreprise est géré par une seule personne.*	Exploitation
235	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60402	Employabilité des collaborateurs	*"On a un taux de turn-over très faible car les gens perçoivent, qu'au-delà des salaires, l'entreprise travaille sur l'employabilité et permet la variété et la diversité des missions."*	Exploitation
236	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60403	Vivier de compétences	*Le manque de personnel expert entraîne une perte d'argent pour l'entreprise puisqu'elle fait appel aux sous-traitants.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
237	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	604	Polyvalence	60403	Vivier de compétences	*On peut détecter des collaborateurs qui montent en compétence et les faire évoluer dans la structure.*	Exploration
238	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60501	Méthodes de recrutement	*"Je compte plus sur mon réseau personnel et mes connaissances pour le recrutement que sur le dispositif de l'entreprise."*	Exploitation
239	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60501	Méthodes de recrutement	*"La presse et le site Internet nous amènent de bons candidats et des offres spontanées."*	Exploitation
240	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60501	Méthodes de recrutement	*"Il faut maintenir le lien avec les candidats potentiels ce qui n'est pas fait par les managers."*	Exploitation
241	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60501	Méthodes de recrutement	*Quand on est en recrutement, on vend des valeurs et un vrai projet.*	Exploitation
242	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60501	Méthodes de recrutement	*"Certains managers anticipent leurs recrutements grâce aux réseaux professionnels."*	Exploitation
243	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	6	Évolution permanente des compétences	605	Recrutement	60502	Politique de recrutement	*"Il n'y a pas assez d'anticipation sur les recrutements : il faut six mois pour recruter une personne et on déclenche son recrutement lorsque nous avons un prospect plutôt chaud."*	Exploitation
244	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70101	Analyse des décisions passées	*"Nous ne savons pas si nous devons conserver ou abandonner nos conférences car nous ne calculons pas les coûts et les éventuelles signatures avec des prospects."*	Exploitation
245	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70101	Analyse des décisions passées	*"Quand on perd des offres, on fait une analyse précise pour savoir pourquoi mais notre démarche est empirique et il n'y a pas de conclusion."*	Exploitation
246	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70101	Analyse des décisions passées	*"L'expérience n'est pas prise en considération dans la concertation sur les choix stratégiques."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
247	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70102	Arbitrage dans les activités	*L'assistante court dans tous les sens et se retrouve avec une charge de travail insupportable : elle est assistante de direction, assistante commerciale et assistante marketing.*	Exploitation
248	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70102	Arbitrage dans les activités	*Le client te charge de boulot pendant les journées de suivi et après tout le monde s'étonne que les inventaires ne soient pas à jour.*	Exploitation
249	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70103	Efficacité de la prise de décision	*"Chaque service n'est pas présent pour les prises de décisions ce qui est dommage."*	Exploitation
250	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70103	Efficacité de la prise de décision	*Après le reste-à-faire, on réajuste les charges des personnes au niveau de l'équipe et on le suit chaque mois, on progresse.*	Exploitation
251	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70103	Efficacité de la prise de décision	*Il y a une prise de conscience de l'existence d'une inertie, inhérente à toute démarche de changement dans toute entreprise.*	Exploration
252	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70103	Efficacité de la prise de décision	*On a développé des indicateurs qui aident à prendre des décisions plus éclairées.*	Exploitation
253	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70103	Efficacité de la prise de décision	*Nous avons décidé de former quelqu'un qui formera les autres mais cette décision n'a jamais été organisée.*	Exploration
254	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70104	Organisation et la priorisation des activités	*La charge de travail est excessive et délirante. Je travaille le soir, le week-end et pendant mes congés. J'en arrive plus à suivre, je suis très fatigué et démotivé.*	Exploitation
255	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70104	Organisation et la priorisation des activités	*On fait trop de choses à la fois, trop vite, alors on fait des erreurs et cela génère du stress.*	Exploitation
256	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70104	Organisation et la priorisation des activités	*Le travail à distance permet d'être moins sur les routes et par conséquent on gagne du temps.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
257	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70104	Organisation et la priorisation des activités	*La gestion du temps est un vrai outil de négociation sur les activités, les aides dont on a besoin et la charge de travail. Cela fait du bien à ceux qui l'ont intégrée.*	Exploitation
258	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	701	Arbitrage et prise de décision	70104	Organisation et la priorisation des activités	*On est serein dans notre gestion du temps et on priorise les actions.*	Exploitation
259	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70201	Politique de création de potentiel	*"On essaye de tester les nouveaux logiciels chez nous plutôt que de les découvrir au moment de les installer chez nos clients."*	Exploration
260	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70201	Politique de création de potentiel	*"Il n'y a pas d'équipe de recherche et développement dans notre entreprise."*	Exploration
261	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70201	Politique de création de potentiel	*Pour des raisons économiques, le temps consacré au marketing est insuffisant.*	Exploitation
262	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70202	Pratiques de pilotage des activités	*"Un reporting général sur la qualité des prestations est réalisé puis analysé collectivement et individuellement."*	Exploitation
263	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70202	Pratiques de pilotage des activités	*Il y a un manque de proactivité, on travaille tous dans la réactivité.*	Exploitation
264	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70202	Pratiques de pilotage des activités	*"La veille marché de l'emploi a été faite par les commerciaux de manière très aléatoire et sans pilotage."*	Exploitation
265	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	702	Balance RI/CP	70202	Pratiques de pilotage des activités	*La saisie des temps permet de mettre en valeur l'efficacité et d'aider sur les défauts.*	Exploitation
266	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*Les responsables de comptes sont trop chargés pour travailler correctement avec leurs responsables système d'information.*	Exploitation
267	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*Le personnel effectue beaucoup d'heures supplémentaires, il est en surrégime et le compte énergétique risqued'exploser.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
268	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*On gère mieux la charge / sous charge avec Ever. et les différents tableaux de bord.*	Exploitation
269	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*Les FOO ont permis de mieux organiser les missions et c'est une vraie réussite.*	Exploitation
270	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*Il y a une surveillance de la charge des personnes sur 6 mois, ce qui permet mieux anticiper.*	Exploitation
271	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*La gestion du temps permet d'éviter des surcharges.*	Exploitation
272	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*On a des indicateurs qui aident à traiter des problèmes de responsabilité et de charge.*	Exploitation
273	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*La charge de travail est maitrisée et j'ai la possibilité de déléguer des actions.*	Exploitation
274	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70301	Gestion de la charge de travail	*La saisie des temps permet de traiter des problèmes de fond : charges et valeur ajoutée des activités. Est-ce que je fais ce qui a été vendu ? Est-ce que je suis la bonne personne pour le faire ?*	Exploitation
275	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	703	Gestion de la charge d'activité	70302	Politique de gestion de l'absentéisme	*Les absences de certains responsables perturbent et retardent l'activité car ils ne sont pas remplacés.*	Exploitation
276	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	*"Il n'existe pas une liste de nos concurrents."*	Exploitation
277	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	*"On n'a pas d'indicateur qui regroupe les informations sur les collectivités."*	Exploitation
278	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	*"Il manque un tableau de bord sur le nombre de personnes prospectées, les cibles nouvelles puis sur la connexion de ces informations avec les ventes réalisées."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
279	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	*"Il manque un document qui nous informe de tous les abonnements qu'on possède."*	Exploitation
280	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	*De nombreux indicateurs ont été mis en place.*	Exploitation
281	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70401	Création de nouveaux indicateurs	*"Il manque un indicateur pour stocker les informations sur les candidats qu'on peut recevoir."*	Exploitation
282	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70402	Fiabilité des indicateurs	*"Au niveau comptable et budgétaire, nos indicateurs ne sont pas fiables. Par exemple, nous avons le chiffre d'affaires produit ou encore la trésorerie prévisionnelle."*	Exploitation
283	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70402	Fiabilité des indicateurs	*"Nous avons une démarche empirique sur la collecte d'information des produits des concurrents. On fait un tableau mais il n'est pas animé et n'est pas mis à jour."*	Exploration
284	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*L'outil FOO a permis de poser les choses et de structurer nos activités.*	Exploitation
285	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*On est professionnel dans la méthode. Ever. est structurant.*	Exploitation
286	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*Le tableau de bord de pilotage permet de piloter les clients en ayant les bons indicateurs.*	Exploitation
287	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*Notre fonctionnement est maintenant structuré par des outils et des méthodes (FOO, FAP, Fiches de résolutions, …).*	Exploitation
288	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*La bonne maîtrise des outils contrat Grandir, mini diagnostic, grille de compétences permet d'être performant dans le pilotage de l'équipe. C'est stimulant.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
289	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*Les outils ont aidé à avoir une vision globale de nos prestations notamment grâce au compte d'XPLOIT prévisionnel, au tableau de bord de pilotage de suivi de prestation et client.*	Exploitation
290	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70403	Infrastructure de pilotage	*Le Système d'Information interne a été beaucoup structuré, il est géré et piloté.*	Exploitation
291	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Il y a des indicateurs, tels que la CHVACV, que nous manipulons et que l'on ne sait pas exploiter."*	Exploitation
292	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Du fait de l'externalisation de la comptabilité, nous avons des affectations automatiques de charges alors nous pourrions affiner ces affectations pour mieux maîtriser nos charges."*	Exploitation
293	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Le chiffre d'affaires facturé d'un mois à l'autre permet de visualiser un manque de prospects. La trésorerie joue le même rôle."*	Exploitation
294	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Nous tâtonnons pour le calcul de la CHVACV. C'est un problème car cet indicateur est pris en compte dans les objectifs de l'entreprise."*	Exploitation
295	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*Aujourd'hui, nous avons des difficultés à connaître la rentabilité par client.*	Exploitation
296	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*Les budgets sont construits en négociation avec la direction sur la base d'une FAP.*	Exploitation
297	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*Aujourd'hui on sait identifier où on perd et où on gagne de l'argent.*	Exploitation
298	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*On se pose la question de la valeur ajoutée des activités internes ou externes sur lesquelles on travaille.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
299	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Le pilote n'est pas suffisamment réactif sur les litiges avec les clients, notamment sur les retards de paiement. On vient d'apprendre qu'un client à un redressement judiciaire alors que cela fait six à huit mois qu'on lui réclame de l'argent !"*	Exploitation
300	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"Grâce à la CHVACV et un nouveau logiciel de gestion d'affaires, la notion de coût est assez présente."*	Exploitation
301	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"On ne responsabilise pas assez les RSI dans les problèmes de gestion. Ils ne sont pas toujours prêts et ou n'ont pas toujours les compétences pour faire cet exercice."*	Exploration
302	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*L'ensemble des collaborateurs est sensibilisé à la rentabilité d'une affaire.*	Exploration
303	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*L'ensemble des collaborateurs est sensibilisé à l'aspect économique. La direction est de plus en plus transparente sur le sujet.*	Exploration
304	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	704	Indicateurs de pilotage	70404	Manipulation d'indicateurs économiques	*"On implique plus le personnel sur les chiffres, notamment avec la communication sur le chiffre d'affaires et sur la CHVACV. Ces éléments permettent de les sensibiliser à l'économique."*	Exploration
305	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70501	Développement d'un management de proximité	*Les temps d'échange entre managers et collaborateurs ont été renforcés*	Exploitation
306	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70501	Développement d'un management de proximité	*Il y a une émergence d'un réel management de proximité.*	Exploitation
307	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70501	Développement d'un management de proximité	*On prend le temps de manager et cela a une valeur pour l'entreprise et les collaborateurs.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
308	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70501	Développement d'un management de proximité	*On est à l'écoute du collaborateur, on dédie du temps pour aider. On peut créer son poste, il y a un investissement sur l'humain.*	Exploration
309	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70501	Développement d'un management de proximité	*Il y a un gros manque de disponibilité des directeurs.*	Exploitation
310	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70502	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	*Sur les 3 derniers mois on sent une vrai volonté d'accompagnement de la direction et aussi d'autres personnes.*	Exploitation
311	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70502	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	*Les managers sont en mode pédagogique avec leurs collaborateurs.*	Exploitation
312	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70502	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	*Je me sens accompagné, pas seul, sur les changements à mener. Les canaux existent pour faire remonter les difficultés, qui ensuite sont traitées.*	Exploitation
313	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	705	Management de proximité	70503	Répartition des rôles	*Dans mon équipe les rôles sont bien clairs et bien définis.*	Exploitation
314	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70601	Niveau d'exigence attendu des collaborateurs	*Certains techniciens ne sont pas très impliqués dans leur travail. Ils ne respectent pas les consignes et ne sont pas à la hauteur du service.*	Exploitation
315	PERSONNEL DE BASE	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70601	Niveau d'exigence attendu des collaborateurs	*On commence à être plus ferme et moins complaisant.*	Exploitation
316	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70602	Structuration du mode de management de l'entreprise	*Le mode de management est artisanal ce qui n'encourage pas le personnel à continuer au sein de l'entreprise.*	Exploitation
317	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70602	Structuration du mode de management de l'entreprise	*Avec les équipes territoriales complètes, disposant d'une bonne autonomie, il semble qu'on ait trouvé la solution pour conserver de la souplesse tout en grossissant.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
318	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70602	Structuration du mode de management de l'entreprise	*Le management socio-économique permet de mettre en place des outils de communication de l'information.*	Exploitation
319	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	706	Mode de management	70602	Structuration du mode de management de l'entreprise	*La manipulation des outils, contrat Grandir, analyse des temps et analyse des écarts est super puissante et structurante pour l'entreprise.*	Exploitation
320	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70701	Clarté de la stratégie	*La stratégie de l'entreprise est complexe et n'est pas assez expliquée par la direction.*	Exploration
321	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70701	Clarté de la stratégie	*Les orientations stratégiques ont été clarifiées.*	Exploration
322	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70701	Clarté de la stratégie	*On a rendu la stratégie plus compréhensive et plus vivante en l'écrivant et en partageant la construction et la mise en œuvre.*	Exploration
323	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70702	Concrétisation des actions de développement stratégiques	*"Sur l'innovation produit, on est dans la boîte à idées mais on ne prend pas suffisamment le temps de les concrétiser dans les PAP."*	Exploration
324	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70702	Concrétisation des actions de développement stratégiques	*"Nous n'anticipons pas suffisamment la sortie de nouveaux produits et services, notamment avec un PASINTEX de l'innovation qui donnerait une vraie ligne directrice partagée avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise."*	Exploration
325	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70702	Concrétisation des actions de développement stratégiques	*Il y a beaucoup de progrès dans notre capacité à associer objectifs et actions et donc à transformer des souhaits en réalité, par exemple la politique de voitures.*	Exploitation
326	PERSONNEL DE BASE	I	2012	7	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	707	Réalisation des actions stratégiques	70703	Stabilisation des choix stratégiques	*Les revirements dans les choix stratégiques de l'entreprise créent de la frustration au sein du personnel*	Exploration

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
327	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80101	Pratiques de planification-programmation collectives	*La gestion des activités par l'agenda permet d'être rigoureux et bien organisé.*	Exploitation
328	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80101	Pratiques de planification-programmation collectives	*La planification et la programmation me permettent de mieux travailler avec le service expert.*	Exploitation
329	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80101	Pratiques de planification-programmation collectives	*Le personnel a beaucoup de difficultés à respecter les délais.*	Exploitation
330	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80102	Pratiques de planification-programmation individuelles	*La gestion fine du temps permet de se poser des questions sur la valeur ajoutée de l'action.*	Exploitation
331	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80102	Pratiques de planification-programmation individuelles	*On pilote mieux nos temps grâce aux outils. On maîtrise ce que l'on raconte, ce qui apporte moins de stress dans les relations internes et externes.*	Exploitation
332	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80102	Pratiques de planification-programmation individuelles	*Il y a une amélioration de la capacité de chacun à gérer son temps. On pilote nos interventions.*	Exploitation
333	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80102	Pratiques de planification-programmation individuelles	*Je suis très mauvais dans la planification et je travaille toujours à la dernière minute.*	Exploitation
334	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	801	Gestion du temps	80102	Pratiques de planification-programmation individuelles	*La planification est un point noir pour les techniciens. Ils ne respectent pas les rendez-vous des clients et retardent l'avancement des prestations.*	Exploitation
335	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	802	Gestion-sécurité	80201	Conditions physiques de travail	*La création des locaux de proximité et l'utilisation de la visioconférence permettent à des personnes de travailler plus près de chez eux et avec plus de proximité avec les clients.*	Exploitation
336	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	802	Gestion-sécurité	80202	Efficacité des actions opérationnelles	*"Le temps passé dans un salon ou une conférence est très important mais sans retour, il n y a plus de valeur ajoutée."*	Exploration

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
337	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	802	Gestion-sécurité	80203	Organisation de la production / servuction	*La fonction de responsable de comptes est très mal définie. Il fait le rôle de boîte aux lettres. Il transmet les problématiques et les difficultés à la direction.*	Exploitation
338	PERSONNEL DE BASE	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	802	Gestion-sécurité	80204	Pratiques de résolution de problèmes	*Le centre de services n'a pas de temps pour améliorer le traitement des incidents récurrents.*	Exploitation
339	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80301	Mise en œuvre d'actions de développement	*"Nous avons un nouveau produit en cours mais cela fait plus d'un an qu'il est sous la forme d'idée. C'est long."*	Exploration
340	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80301	Mise en œuvre d'actions de développement	*"Un expert, c'est celui qui se complait dans l'inconnu, faire un truc que les autres ne savent pas faire."*	Exploitation
341	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80301	Mise en œuvre d'actions de développement	*"L'interconnexion entre les produits existants et les nouveaux produits ne fonctionne pas toujours car certaines équipes ne comprennent pas les nouveaux produits."*	Exploitation
342	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80302	Pratiques individuelles de développement	*Les responsables système d'information effectuent des tâches routinières, ce qui entraîne une perte de savoir-faire et une démotivation.*	Exploration
343	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80302	Pratiques individuelles de développement	*Les tâches à valeur ajoutée n'existent pas. On a tellement la tête sous l'eau, qu'on n'a pas le recul nécessaire pour apporter des axes d'amélioration.*	Exploration
344	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	803	Gestion-développement	80303	Professionalisme du développement des outils internes	*Le développement des outils logiciels internes s'est professionnalisé.*	Exploration
345	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	804	Instrumentation stratégique	80401	Connexion des outils à la stratégie	*L'outil PAP est une connexion à la stratégie de l'entreprise, et nous sommes les acteurs de cette réalisation. Le mini diagnostic est une seconde source au PAP.*	Exploitation
346	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	804	Instrumentation stratégique	80401	Connexion des outils à la stratégie	*La connexion de l'outil PAP avec le contrat Grandir permet d'agir sur la stratégie de l'entreprise.*	Exploration

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
347	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	804	Instrumentation stratégique	80402	Méthode de management de la la mise en œuvre stratégique	*Sans méthode, on n'aurait jamais pu aller aussi vite dans la mise en place de changements importants.*	Exploitation
348	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*"Il faut pérenniser les agences qui existent sur la région avant d'en ouvrir d'autres."*	Exploitation
349	PERSONNEL DE BASE	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*On cherche à développer la proactivité alors qu'on gère mal la réactivité.*	Exploitation
350	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*On fait trop de technique informatique et pas assez de conseil par confort et par sécurité.*	Exploitation
351	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*L'offre Produits / Services est une vraie révolution. Nous raisonnons par la valeur d'activité et le résultat.*	Exploration
352	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*Dans l'entreprise, il y a de la place pour de la délégation et de l'innovation.*	Exploration
353	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*Les dirigeants deviennent lucides sur la vitesse possible des changements et sont moins dans un optimisme naïf et irréaliste.*	Exploration
354	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*Les produits/services sont une révolution et un bienfait pour l'entreprise. C'est ce qui va alimenter la performance socio-économique.*	Exploration
355	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*On a moins de faiblesses, on les identifie mieux, et donc on peut plus les traiter.*	Exploration
356	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*On a passé un cap dans les objectifs de la stratégie.*	Exploration
357	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80501	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	*"On n'est pas ouvert sur l'extérieur, on est trop tourné vers l'interne."*	Exploration

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
358	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*La stratégie d'entreprise est partagée par la mise en œuvre de l'outil PAP qui est construit en équipe. On est plus efficace.*	Exploitation
359	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*Il y a plus de personnes qui participent à la construction et à la mise en œuvre de la stratégie, laquelle est également influencée par des discussions liées aux PAP.*	Exploitation
360	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*La gestion du temps devient réaliste au travers de l'outil PAP, et des actions transverses engagées. On a gagné en réalisme grâce à la priorisation et à la mesure des actions.*	Exploitation
361	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*"Le processus d'élaboration des PAP s'étire. Aujourd'hui, tous les PAP ne sont pas clos pour le semestre, nous avons donc 1 mois de retard."*	Exploitation
362	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*On veut créer des agences mais on ne nous dit pas comment passer à l'action. En fait, il y a un décalage entre ce qui est indiqué en stratégie et ce qui se passe en interne.*	Exploration
363	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*Il manque un traducteur entre la stratégie et la façon de la mettre en place.*	Exploitation
364	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*L'outil PAP a permis de faire aboutir plusieurs projets comme la mise en place du standard. On a un résultat à la clé.*	Exploitation
365	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80502	Démultiplication des actions stratégiques	*On est plus en phase entre ce que la direction veut et ce qui est produit sur le terrain.*	Exploitation
366	PERSONNEL DE BASE	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*Il y a souvent des changements dans les décisions prisent par la direction.*	Exploitation
367	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*"Les dirigeants nous poussent à voir plus loin via les contrats CAPN et permettent de tirer tout le monde vers le haut."*	Exploration

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
368	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*Les décisions stratégiques sont très variables et éphémères. Les informations arrivent à peine au personnel que la direction a déjà modifié ses idées.*	Exploitation
369	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*Les choix et les orientations stratégiques de l'entreprise sont très fluctuants. Il y a une sorte d'hésitation permanente dans la conduite de la stratégie.*	Exploration
370	PERSONNEL DE BASE	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*L'ajout de l'intégration des perspectives d'évolution dans les contrats Grandir est une avancée majeure.*	Exploration
371	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*On a la capacité à définir des axes d'évolution à plus long terme mais avec plus de réalisme dans les étapes. On a rapproché l'ambition de la réalité.*	Exploration
372	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80503	Formalisation des axes stratégiques	*Les décisions de la direction sont très brutales et prématurées. Elle ne prend pas assez de recul et de hauteur dans la prise de décision.*	Exploitation
373	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80504	Organisation de la veille stratégique	*"La veille stratégique n'est pas partagée entre les équipes car nous avons des sujets plus prioritaires aujourd'hui."*	Exploration
374	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80504	Organisation de la veille stratégique	*"L'organisation interne prime sur la veille stratégique, j'ai peur que cela nous retombe dessus plus tard."*	Exploitation
375	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80504	Organisation de la veille stratégique	*"Dans notre passeport interne, on a mis la liste des différents responsables de veille."*	Exploration
376	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80504	Organisation de la veille stratégique	*"Notre modèle économique, « la vente des temps », ne nous permet pas de faire de la veille stratégique."*	Exploration
377	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	805	Méthode de management de la stratégie	80504	Organisation de la veille stratégique	*"Les objectifs des CAPN sont peu tournés vers l'écoute externe."*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
378	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	806	Méthodes de travail	80601	Efficacité des méthodes de Rangement-Classement-Programmation	*Le tableau de bord de pilotage permet d'organiser ses idées et ses pensées.*	Exploitation
379	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	806	Méthodes de travail	80601	Efficacité des méthodes de Rangement-Classement-Programmation	*Le tableau de bord de pilotage m'apporte une rigueur dans mon organisation.*	Exploitation
380	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	807	Portefeuille d'activités	80701	Nomenclature d'activités de l'entreprise	*"En travaillant sur la cartographie de nos activités, on découvre tous les jours de nouveaux produits. C'est très structurant et permet d'éclairer la boîte noire."*	Exploitation
381	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	807	Portefeuille d'activités	80701	Nomenclature d'activités de l'entreprise	*"La nomenclature des activités sous la forme d'arborescence nous aide à comprendre ce que l'on fait."*	Exploitation
382	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	807	Portefeuille d'activités	80701	Nomenclature d'activités de l'entreprise	*La structuration d'une nomenclature d'activités permet une capitalisation des savoir-faire, facilement accessible et utilisable.*	Exploitation
383	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80801	Appropriation des règles	*Les responsables ne respectent pas les règles et les procédures, chacun utilise sa propre interprétation.*	Exploitation
384	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80801	Appropriation des règles	*Les règles ne sont pas appropriées. Par exemple, pour les devis, chacun les réalise dans son coin car il n'y a pas de document standard.*	Exploitation
385	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Les règles et les procédures sont très compliquées, elles ne sont pas bien comprises par le personnel.*	Exploitation
386	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Il y a tellement de règles et de procédures qu'elles ne sont pas toutes appliquées. Le personnel est noyé dans un océan procédurier.*	Exploitation
387	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Il y a un manque d'articulation et de cartographie de l'ensemble des règles et des procédures.*	Exploitation
388	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Il y a beaucoup de procédures et ils veulent en avoir encore plus, cela risque de faire beaucoup.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
389	PERSONNEL DE BASE	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Il y a tellement de règles et de procédures que l'entreprise est devenue une usine à gaz.*	Exploitation
390	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Il y a beaucoup de règles et de procédures qui sont éparpillées ce qui génère une perte de temps pour le personnel.*	Exploitation
391	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80802	Complexité des procédures	*Les règles et les procédures représentent un point noir de l'entreprise. Elles sont contradictoires, non exhaustives et incomplètes.*	Exploitation
392	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80803	Niveau de souplesse opérationnelle	*Après l'apprentissage des outils on arrive à plus de souplesse, notamment avec des équipes territoriales polyvalentes et de proximité.*	Exploitation
393	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80803	Niveau de souplesse opérationnelle	*On n'est pas assez réactif, on manque de réactivité. Nos clients devraient avoir une prise en compte de leurs problèmes en 24 heures mais ce n'est pas le cas.*	Exploitation
394	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80803	Niveau de souplesse opérationnelle	*La saisie des temps a permis plus de souplesse dans le travail, sans que cela soit des temps « off ».*	Exploitation
395	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80803	Niveau de souplesse opérationnelle	*Il y a des éléments moteurs qui ont plongé dans le changement et qui nous aident à l'accompagner.*	Exploitation
396	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	8	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	808	Souplesse opérationnelle	80803	Niveau de souplesse opérationnelle	*On utilise moins les forceps dans la gestion des changements.*	Exploitation
397	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90101	Cohésion managériale	*Il y a une participation plus forte du COPIL sur les décisions prises dans l'entreprise.*	Exploitation
398	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90101	Cohésion managériale	*La direction partage la communication avec les managers, il y a plus de transparence.*	Exploration

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
399	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90101	Cohésion managériale	*"La responsabilité d'ajustement des produits n'est pas assez partagée. Actuellement, c'est l'un des directeurs qui a la vision et qui organise des variantes sur les produits."*	Exploitation
400	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90101	Cohésion managériale	*La strate managériale s'est fortement consolidée.*	Exploitation
401	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90102	Qualité de dialogue professionnel	*Le mini diagnostic apporte de la liberté d'expression et permet de mettre en place rapidement des solutions.*	Exploitation
402	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90102	Qualité de dialogue professionnel	*Il y a une bonne écoute, quand un collaborateur a une demande il a un retour. Quand on a des interrogations avec la direction, on a des réponses concrètes dans un délai raisonnable.*	Exploitation
403	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90102	Qualité de dialogue professionnel	*La qualité des échanges entre managers et direction est bien meilleure. On aborde plus de sujets et on peut apporter des réponses.*	Exploration
404	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	901	Cohésion entre les personnes	90102	Qualité de dialogue professionnel	*Les mini-diagnostics réalisés tous les 6 mois sont une démarche pro-active de traitement des dysfonctionnements.*	Exploitation
405	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	902	Considération	90201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*"On n'est pas arrivé à organiser un comité d'arbitrage des bonnes pratiques et de la veille technologique car nous avions un virus qui pense que cette activité est celle d'une élite."*	Exploration
406	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	902	Considération	90201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*Le service administratif est perçu comme une contrainte. Le travail fourni n'est pas assez reconnu par le personnel.*	Exploitation
407	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	902	Considération	90201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*La mise en place du référent support au niveau de l'équipe territoriale a permis d'être plus réactif et de mieux valoriser ce rôle.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
408	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	902	Considération	90201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*Le POMP permet d'identifier les produits que l'on propose en interne. C'est de la vente en interne.*	Exploration
409	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	902	Considération	90201	Valorisation de certaines activités et fonctions	*On n'est pas figé dans ses fonctions. On peut créer de la valeur pour améliorer le quotidien. Par exemple la création de groupe de travail sur les véhicules.*	Exploration
410	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	903	Coopération transversale	90301	Développement d'une coopération transversale	*"Les différents responsables de veille, soit ils ne se connaissent pas, soit ils ne sont pas en concertation."*	Exploitation
411	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	903	Coopération transversale	90301	Développement d'une coopération transversale	*La qualité des échanges lors du comité de perspectives était très bonne.*	Exploration
412	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	903	Coopération transversale	90301	Développement d'une coopération transversale	*L'intégration des consultants dans les équipes territoriales permet de répondre à de nouveaux besoins clients.*	Exploration
413	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	903	Coopération transversale	90301	Développement d'une coopération transversale	*La mise en place de groupe de travail permet de tous nous concerter sur des projets diverses. C'est riche humainement.*	Exploration
414	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Les progrès sur les dispositifs 3C ont permis la mise en place d'échanges transverses et d'un mode de travail en groupe, ce qui n'existait pratiquement pas.*	Exploration
415	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Il y a plusieurs interlocuteurs dans nos prestations, plus d'échange et plus de travail en équipe. On a sécurisé la prestation et c'est rassurant.*	Exploitation
416	PERSONNEL DE BASE	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Sur les gros projets, on travaille seul alors qu'on a vendu aux clients une équipe.*	Exploitation
417	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Le RSI, point d'entrée unique, était tout seul. Aujourd'hui, il est avec une équipe territoriale et au mieux avec l'entreprise derrière lui.*	Exploration
418	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Le travail en équipe permet d'obtenir des résultats qu'on ne pourrait pas obtenir autrement.*	Exploration

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
419	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Hier, on travaillait seul et aujourd'hui, on travaille en équipe.*	Exploitation
420	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Avec mon équipe on forme une vraie équipe, avec une compréhension des enjeux, y compris économiques. On s'entraide et on a compris qu'il faut aussi aider les autres équipes pour atteindre les résultats de l'entreprise.*	Exploration
421	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	904	Degré de coopération dans les activités	90401	Développement du travail en équipe	*Le contrat Grandir participe à la construction d'un esprit d'équipe en partageant les objectifs.*	Exploration
422	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*"Il manque un journal interne avec des informations sur les événements, les départs, les arrivées et les évolutions des personnes de l'entreprise."*	Exploration
423	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*"Les responsables métiers ne communiquent pas sur l'évolution technologique."*	Exploration
424	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*Les points 3C clients permettent de travailler en équipe et d'être moins seul.*	Exploitation
425	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*"Il manque des dispositifs pour faire redescendre les informations. L'ascenseur remonte mais ne descend pas."*	Exploration
426	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*La mise en place de la visioconférence, c'est mieux que 6 heures de déplacement.*	Exploitation
427	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90501	Création d'un nouveau dispositif (3C)	*La mise en place des 'flash info' permet de mieux faire circuler l'information.*	Exploitation
428	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les échanges sont structurés par la fiche de résolution et la fiche de contact rapide.*	Exploitation
429	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions sont des informations descendantes et des pertes de temps colossales.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
430	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Entre les commerciaux et les responsables de comptes, on ne sait pas qui doit participer à la restitution des bilans. C'est très variable selon les clients.*	Exploitation
431	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions sont des moments d'échanges très répétitifs, des informations descendantes et des pertes de temps.*	Exploitation
432	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La pluralité des outils de communication dans l'entreprise (le téléphone, les mails…) crée une redondance dans les informations.*	Exploitation
433	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions d'équipe ne sont pas toutes efficaces. Ce sont des informations descendantes et des pertes de temps colossales.*	Exploitation
434	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions entre les responsables de comptes et de pôle consulting sont très mal organisées. Il y a beaucoup d'énergie qui se disperse.*	Exploitation
435	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Depuis la mise en place des dispositifs 3C, il y a moins de mails qui circulent inutilement.*	Exploitation
436	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les points clients sont positifs : on est plus en confiance quand on va chez le client, on n'est pas seul, on a plus de solutions et cela permet aussi de détecter les dysfonctionnements dans la relation avec les clients.*	Exploitation
437	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions sont plus efficaces, les « flash-info » internes ressemblent à quelque chose. On peut revendre ces savoir-faire à des clients.*	Exploitation
438	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La fiche de résolution est un livrable de réunion d'une puissance phénoménale.*	Exploitation

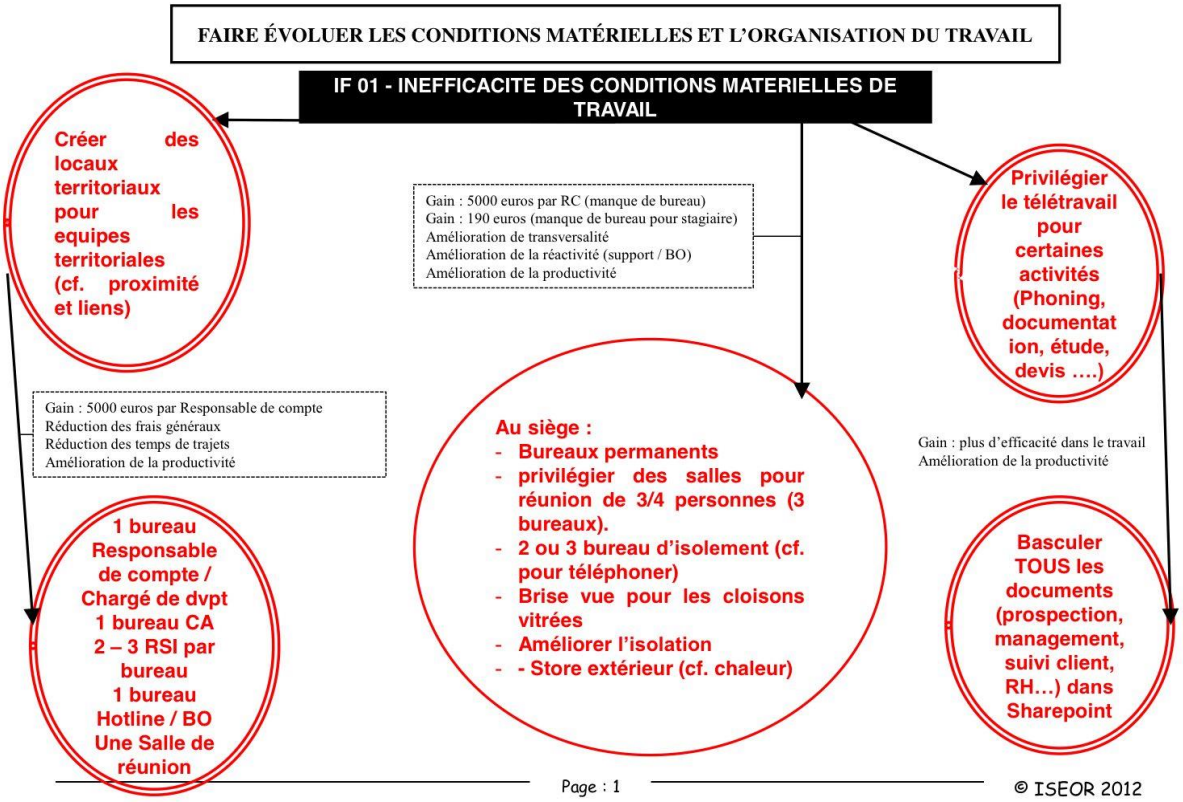
N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
439	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les personnes se parlent plus et utilisent moins le mail, il y a moins de conflits potentiels.*	Exploitation
440	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La fiche de contact rapide permet d'être plus objectif. C'est constructif pour la personne et l'entreprise.*	Exploitation
441	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La fiche de résolution permet aux participants d'avoir le même niveau d'information. On gagne en responsabilité.*	Exploitation
442	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les dispositifs 3C apportent un vrai partage des informations. Il y a de l'écoute de la part des dirigeants*	Exploration
443	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les dispositifs 3C permettent de respecter nos engagements et les échéances.*	Exploitation
444	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*L'outil de fiche contact rapide permet de désamorcer des sujets sensibles en étant factuel et serein lors des rendez vous.*	Exploitation
445	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*La réunion pré-PAP améliore le réalisme des PAP.*	Exploitation
446	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90502	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	*"Pour bien suivre les annonces, je fais un point régulier avec l'équipe."*	Exploitation
447	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90503	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	*Les dispositifs 3C intègrent de la formation et stimulent les collaborateurs.*	Exploration
448	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90503	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	*Il y a un appauvrissement de concertation entre la direction et les responsables de comptes. Cette déconnexion limite la proximité entre les deux.*	Exploitation
449	PERSONNEL DE BASE	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90503	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	*Les réunions sont très axées sur les résultats et les chiffres et non sur le pilotage des hommes.*	Exploitation
450	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90503	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	*Les aménagements des locaux sont travaillés en groupe de projet.*	Exploitation

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
451	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*"Il y a une concertation mensuelle entre les RSI et les pilotes de prestations pour organiser une veille générique de ce qui se passe chez nos clients."*	Exploitation
452	PERSONNEL DE BASE	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Le centre de services ne participe pas aux réunions concernant le suivi des clients.*	Exploitation
453	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les commerciaux ne participent pas assez aux réunions mensuelles des responsables de comptes et des responsables système d'information.*	Exploitation
454	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les réunions transverses permettent une meilleure synchronisation.*	Exploration
455	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les points clients permettent de planifier et programmer les activités et les temps chez les clients. On a un pool d'heures de gestion des changements.*	Exploitation
456	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Les sujets techniques et les sujets de management ne sont pas traités dans les mêmes dispositifs de concertation.*	Exploitation
457	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Une formation nous a permis de structurer les dispositifs 3C.*	Exploration
458	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*Dans le comité opérationnel, il faut rester sur des sujets opérationnels car si on introduit des sujets de comité de direction, les participants critiquent.*	Exploration
459	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	905	Dispositifs 3C	90504	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	*"Je ne vois pas la valeur ajoutée de certains responsables qui participent au comité de direction."*	Exploitation
460	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*Entre le commerce et la technique, il y a des situations conflictuelles.*	Exploration
461	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*L'intervention des responsables de comptes chez les clients est mal perçue par les responsables système d'information.*	Exploration

N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
462	PERSONNEL DE BASE	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*Il y a peu d'échanges entre les commerciaux et le centre de services, alors que ce dernier a des clients tous les jours au téléphone.*	Exploitation
463	PERSONNEL DE BASE	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*On a tendance à se renvoyer des actions entre les responsables système d'information, responsables de comptes et centre de services.*	Exploration
464	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*Le gros dysfonctionnement, c'est l'écart entre la technique et le commerce. Les deux travaillent dans des directions différentes.*	Exploration
465	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*Les collaborateurs qui participent à la vente sont très valorisés car cela les place dans une position de conseil. Ils sont écoutés par les dirigeants des clients et des prospects.*	Exploration
466	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90601	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	*L'équipe est contente d'être mêlée à l'aspect commercial. Ils réalisent des devis et c'est épanouissant. Les délégations se font en bonne intelligence*	Exploration
467	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Les responsables système d'information n'ont pas le réflexe de prévenir le centre de services des modifications apportées chez les clients.*	Exploitation
468	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*On travaille en équipe grâce au décloisonnement. On est tous dans le même bateau, ce qui a permis d'être plus efficace dans les affaires. L'opérationnel est sensibilisé à la notion de budget.*	Exploration
469	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Le décloisonnement a permis d'être tous concernés.*	Exploration
470	PERSONNEL DE BASE	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*L'opérationnel est autonome sur la réalisation des devis.*	Exploration

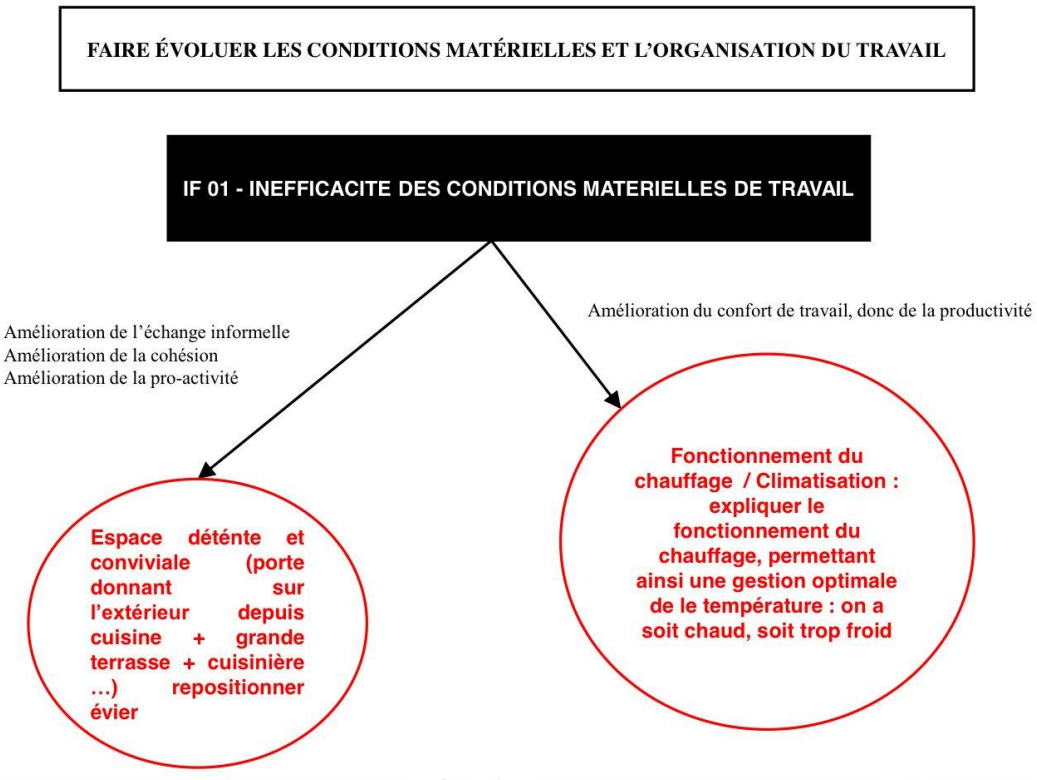
N°Ordre	Population	t	année	TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	Idée_clé	Phrase témoin [verbatim]	Nature de l'action d'innovation
471	DIRECTION & ENCADREMENT	V	2013	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*"On est un peu la tête dans le guidon ce qui augmente le degré de cloisonnement entre les services."*	Exploitation
472	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*La communication entre le centre de service et le pôle consulting est absente ce qui pollue la transmission d'information entre eux.*	Exploitation
473	DIRECTION & ENCADREMENT	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Un gros dysfonctionnement de l'entreprise est la relation entre les services. Les tensions freinent l'activité et dégradent la qualité des prestations.*	Exploration
474	PERSONNEL DE BASE	I	2012	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Le centre de services n'est pas informé de tous les changements. On cherche des heures avant que le responsable système d'information nous rappelle pour nous les expliquer.*	Exploitation
475	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*Les services internes favorisent la capitalisation des savoir-faire et facilitent le travail en équipe.*	Exploration
476	DIRECTION & ENCADREMENT	E	2015	9	Transversalité et synchronisation des personnes	906	Relations clients-fournisseurs internes	90602	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	*L'entreprise a été décloisonnée. L'opérationnel a pris conscience de son poids dans la vente, ils ont compris le processus.*	Exploration

Annexe 16 – Propositions d'actions issues des groupes de travail (2012)



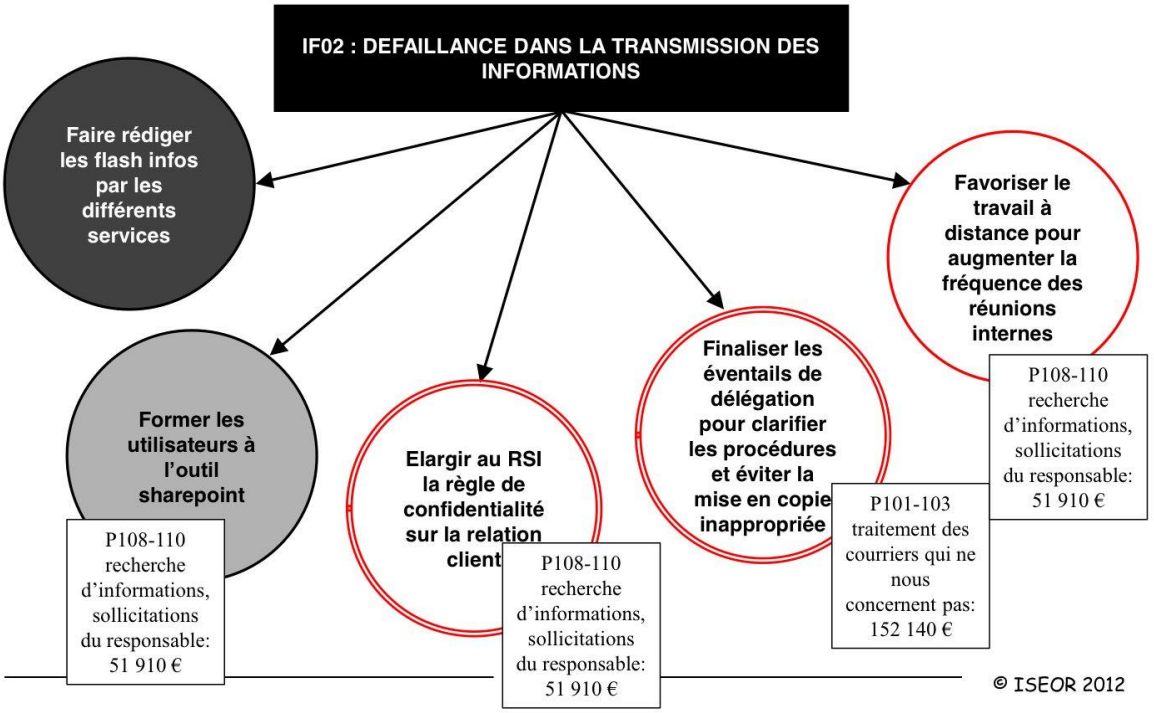
© ISEOR 2012

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Bilan d'étape du projet



© ISEOR 2012

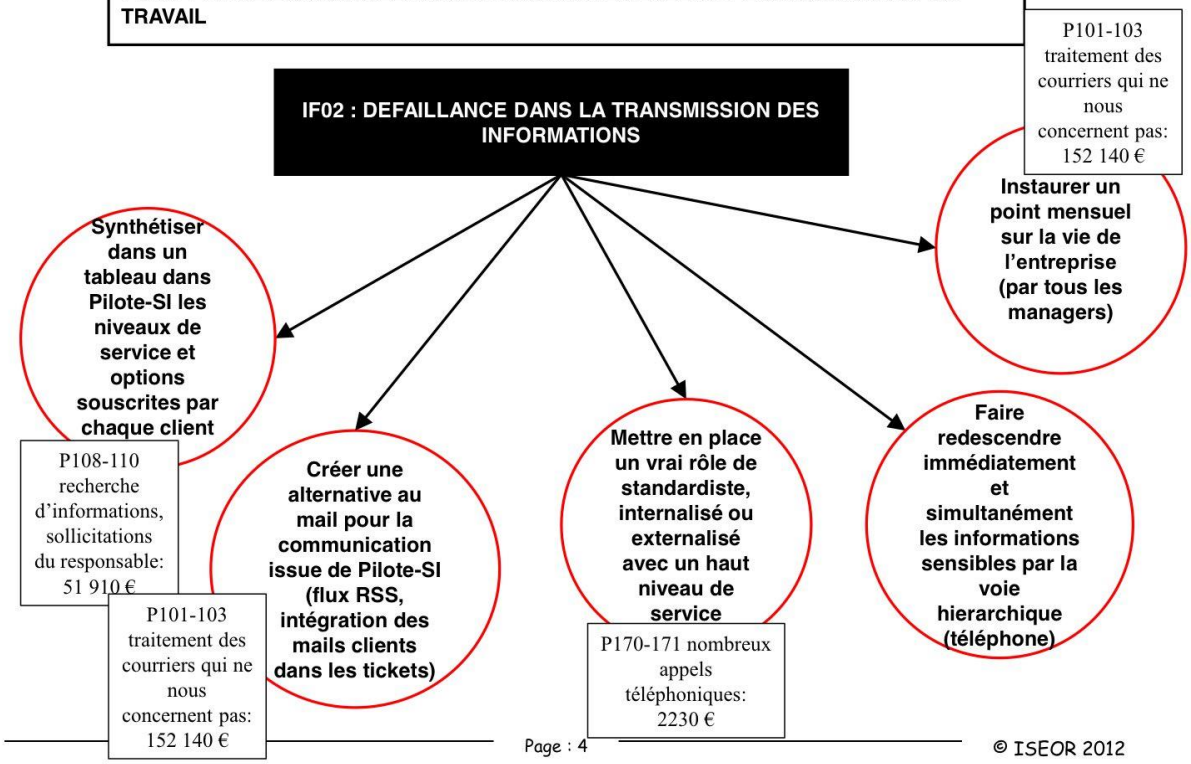
Panier : FAIRE EVOLUER LES CONDITIONS MATERIELLES ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL



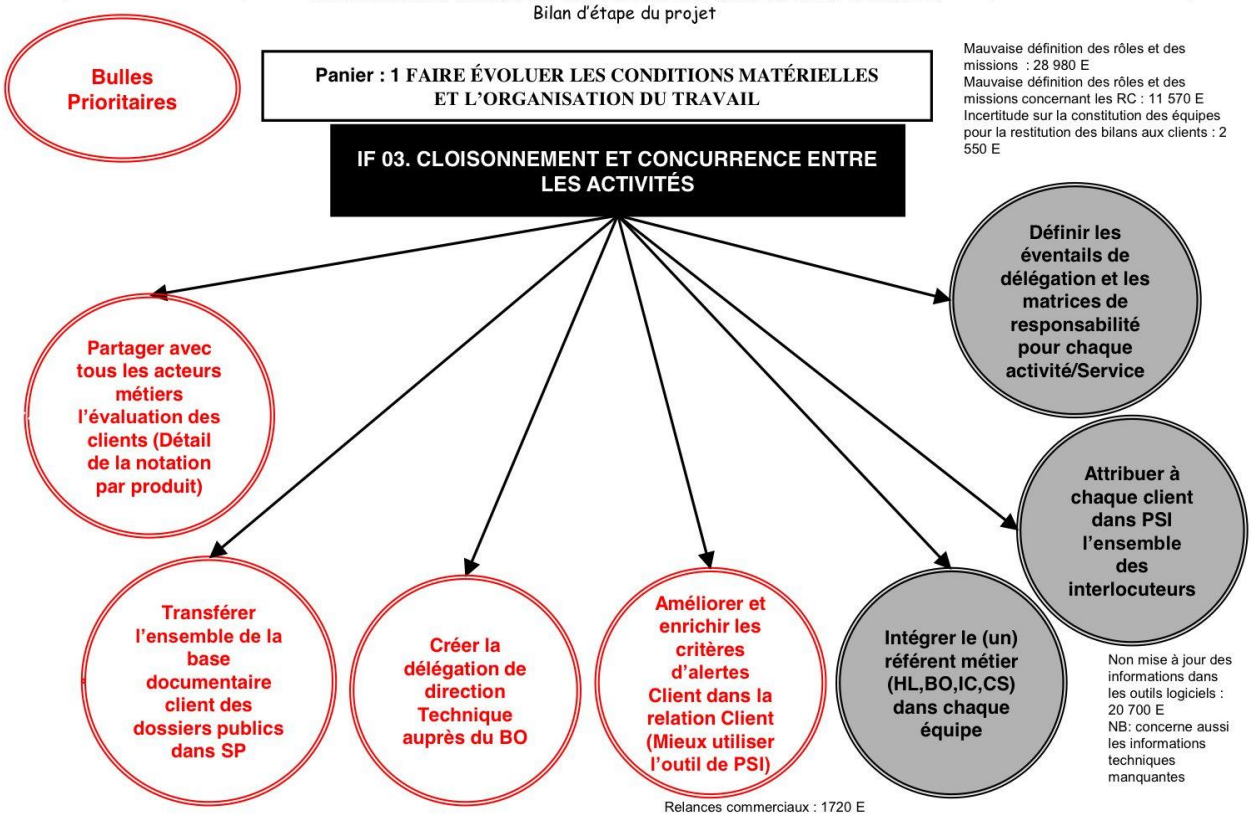
© ISEOR 2012

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Bilan d'étape du projet

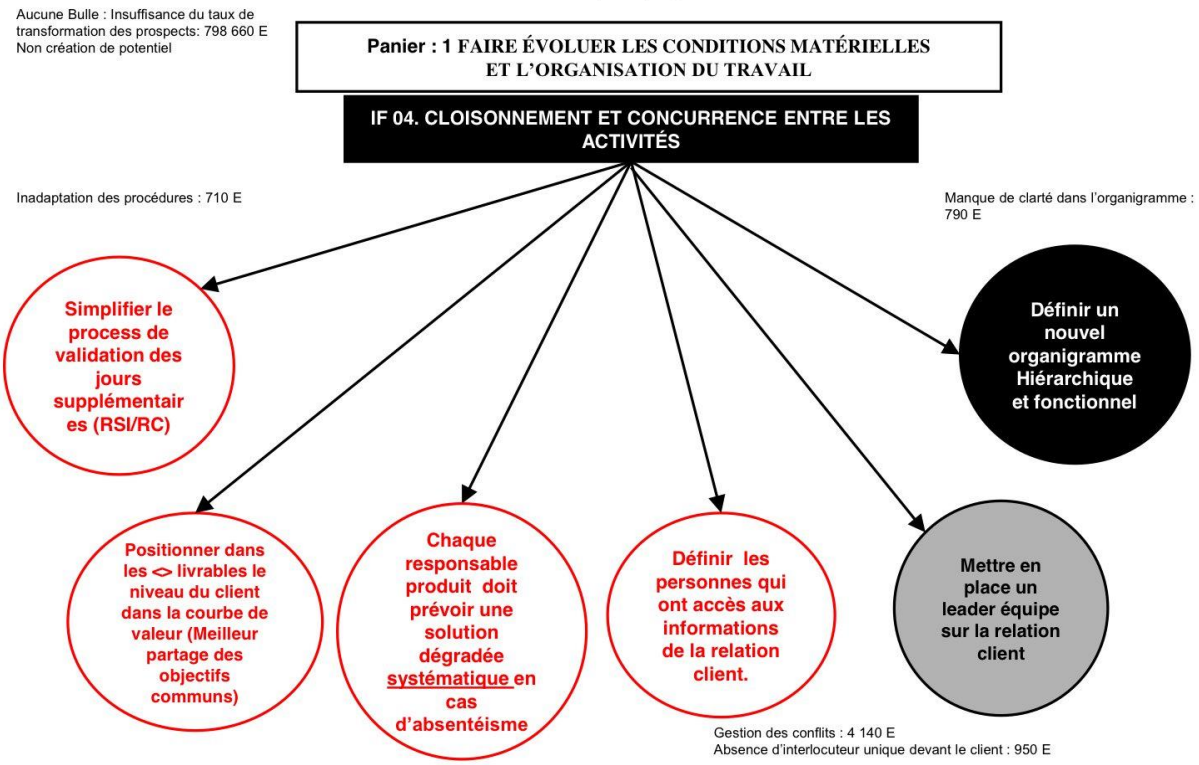
Panier : FAIRE EVOLUER LES CONDITIONS MATERIELLES ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL



© ISEOR 2012

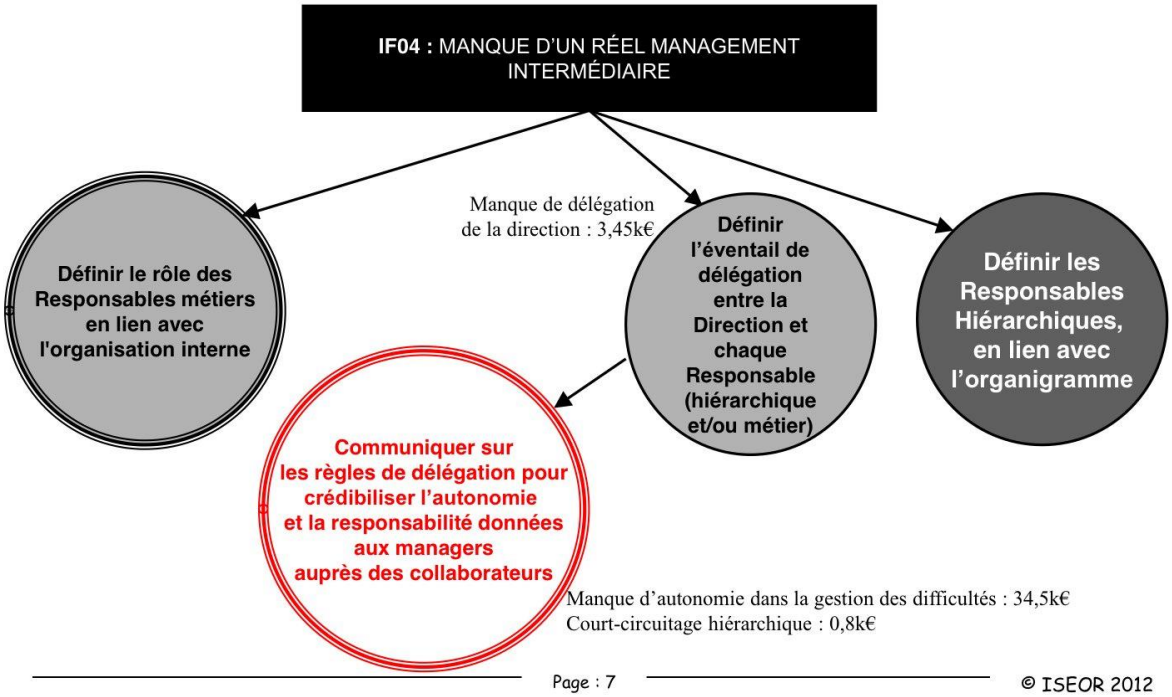


© ISEOR 2012



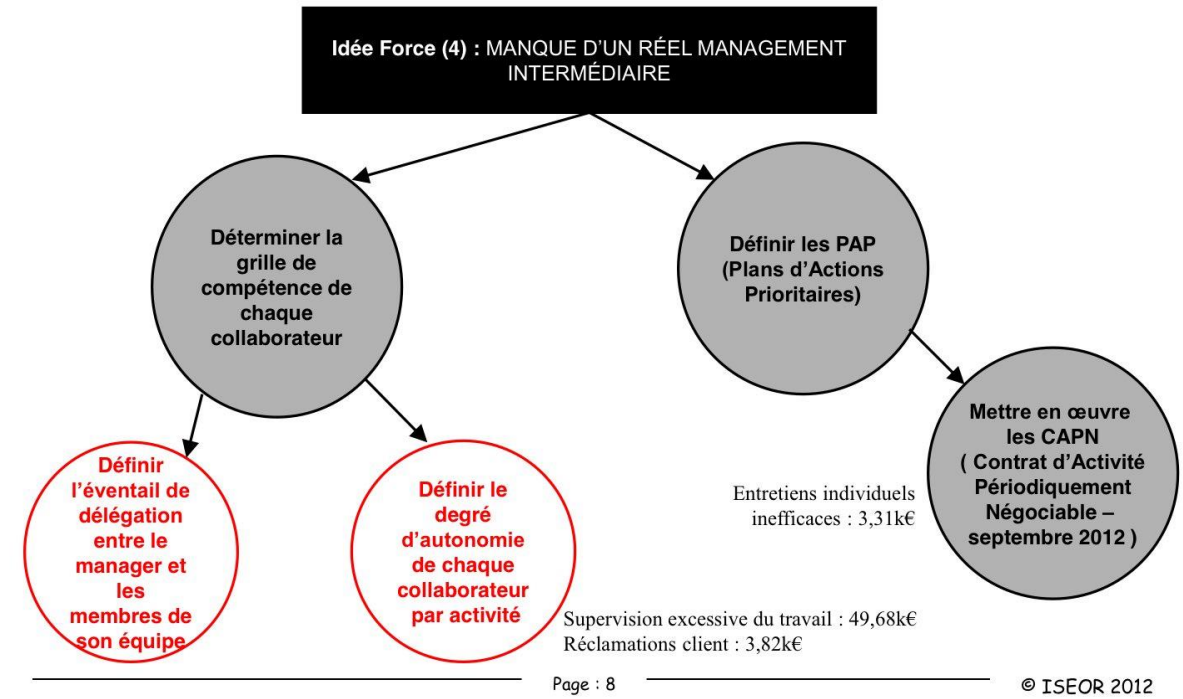
© ISEOR 2012

Panier : 2
DEVELOPPER LE MANAGEMENT PAR L'ANIMATION DES PERSONNES ET L'EVOLUTION DES COMPETENCES



© ISEOR 2012

Panier : 2
DEVELOPPER LE MANAGEMENT PAR L'ANIMATION DES PERSONNES ET L'EVOLUTION DES COMPETENCES



© ISEOR 2012

Panier : 2
DEVELOPPER LE MANAGEMENT PAR L'ANIMATION DES PERSONNES ET L'EVOLUTION DES COMPETENCES

IF05 : Difficultés dans l'animation collective des personne

- Améliorer le partage des objectifs d'entreprise et tableaux de bord intermédiaire auprès de TOUS les collaborateurs
- Planifier et proposer des activités extra-professionnelles
  - Cohésion de groupe
- Intégrer au produit tous les acteurs de la prestation (CS/RC/RSI/IC/ AD)

- Inefficacité des réunions RC-CS → 4770€
- Inefficacité des réunions point-client → 11940€
- Inefficacité des réunions du CO → 6450€
- Inefficacité des réunions d'équipe (1+2) → 18 630€
- Manque de concertation → 12420€
- Ordre contradictoire des managers → 4140€
- Non respect des règles dans l'élaboration des contrats commerciaux → 2070€

© ISEOR 2012

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Bilan d'étape du projet
Panier : 2
DEVELOPPER LE MANAGEMENT PAR L'ANIMATION DES PERSONNES ET L'EVOLUTION DES COMPETENCES
IF05 : Difficultés dans l'animation collective des personne

- Rédiger et suivre des fiches de résolution / plan d'action
- Former les équipes à la culture de développement d'affaires
  - TOUS vendeurs
- Privilégier les échanges oraux planifiés sur un thème ciblé.
- Former les animateurs à la conduite de réunion et animation collective
- Définir l'orga. d'une réunion « efficace » et « participative » en fct des types de réunions (ODJ, recenser besoin, TdB, CR?...)
- Définir clairement le rôle et objectifs attendus de ce « comité opérationnel »
- Autoriser les RSI à renseigner la partie suivi client (action IC, RC vs attentes clients) → obj : supprimer pt client
- Organiser des groupes de travail transverse pour faciliter la décision notamment la création de nouveau produit, process inter-services…)
  - Impliquer les collaborateurs dans les choix

© ISEOR 2012

Panier 2 : DEVELOPPER LE MANAGEMENT PAR L'ANIMATION DES PERSONNES ET L'EVOLUTION DES COMPETENCES

CC 95 et 96 manque d'intégration des nouveaux embauchés : 18 310

CC 89 vulnérabilité de l'entreprise : NE

IF06 - Défaut d'intégration, de formation et de capitalisation des compétences

- Créer un parcours d'intégration, des personnes comportant un socle commun et des spécificités en fonction des postes occupés.
- Créer un service Back-Office dont l'une des missions est l'accompagnement des RSI et la capitalisation des connaissances
- Rédiger un manuel d'intégration
- Construire un plan de formation privilégiant les formations intégrées (1), valorisées par des balances économiques (2)
- mettre en place une base de connaissances dans l'intranet – préciser les modalité d'animation et d'exploitation.

CC liés au défaut d'intégration.

CC liés au défaut de capitalisation des connaissance et des compétences

CC 116 formation inefficace : 5 520
CC 143 manque de formations techniques : 30 250
CC 144 manque de formation en management : 3 100
CC 166 interchangeabilité limitée : 3 580

(1) Formation construite par un acteur de l'entreprise expérimenté sur une compétence précise, dont le but est d'améliorer directement l'adéquation formation emploi. L'expérience est capitalisée au moyen de la préparation d'un manuel de formation, utilisé dans l'activité permanente de l'entreprise. La formation intégrée peut être conduite en situation de travail.

(2) Tableau à 2 colonnes présentant dans la colonne de gauche une évaluation du coût des investissements (équipements, formation, salaires, prestations, …), de la mise en œuvre d'un projet ; et dans la colonne de droite une évaluation des gains attendus .

© ISEOR 2012

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Bilan d'étape du projet

Panier 2 : DEVELOPPER LE MANAGEMENT PAR L'ANIMATION DES PERSONNES ET L'EVOLUTION DES COMPETENCES

IF06 : Défaut d'intégration, de formation et de capitalisation des compétences

- Recenser les formations internes ayant déjà eu lieu, retrouver les éléments (supports, expérience des acteurs, …)
- Identifier des formateurs internes potentiels et les accompagner dans la construction de sessions de formation
- Cibler les formations externes réalisées, et les transformer en formations intégrées

CC liés à la non réutilisation d'expériences existantes

CC liés au défaut de capitalisation des connaissances et des compétences

CC liés au défaut de capitalisation des connaissances et des compétences

Remarque : CC 129 modification de l'affectation des RSI chez les clients (cause invoquée : manque de formation des nouveaux RSI) : 19 320 – affecté à IF06 – ne semble pas traité directement par les différentes bulles.

© ISEOR 2012

ACCROÎTRE LA RENTABILITÉ PAR UN MEILLEUR PILOTAGE DES HEURES DE TRAVAIL

IF 07 : INSENSIBILITÉ AU PILOTAGE DES HEURES DE TRAVAIL

Mesurer le seuil de rentabilité par profil, définir les différentes tâches et temps associés, et les méthodes de rémunérations.

Faciliter la création d'objectifs clairs et mesurables.

Revoir la conception du produit « RSI à temps partagé ».

Accroissement des arrêts de travail (12420€).
Manque de planification des activités (67 270€ + 1430€)
Dérangements intempestifs (44 850€)
Non optimisation des temps de trajet (33120€)
Tâches mal assumées par certains collaborateurs (9540€ + 109 870€)

Mettre en place un système d'astreintes pour un technicien du Centre de Service entre 18h et 19h au lieu de présence physique au bureau.

Augmentation de la capacité de traitement des demandes aux périodes critiques, sans enlever le service proposé de 18h à 19h.

© ISEOR 2012

Panier : ACCROÎTRE LA RENTABILITÉ PAR UN MEILLEUR PILOTAGE DES HEURES DE TRAVAIL

IF 08 : ABSENCE DE MESURE DE LA RENTABILITÉ DES ACTIVITÉS ET DES CLIENTS

Procédure de gestion des projets dans PSI : facturation après validation RSI

1. Définir une nomenclature par activité produit/service

En parallèle des bulles : redéfinir nos besoins et établir un cahier des charges pour adapter ou investir dans un outil (ERP?)

2. Saisir et piloter tous les temps passés prévus par activité et par client et les temps imprévus > 30'

3. Suivre le CA et MB prévus / CA encaissé et MB dégagée par client et par activité/service

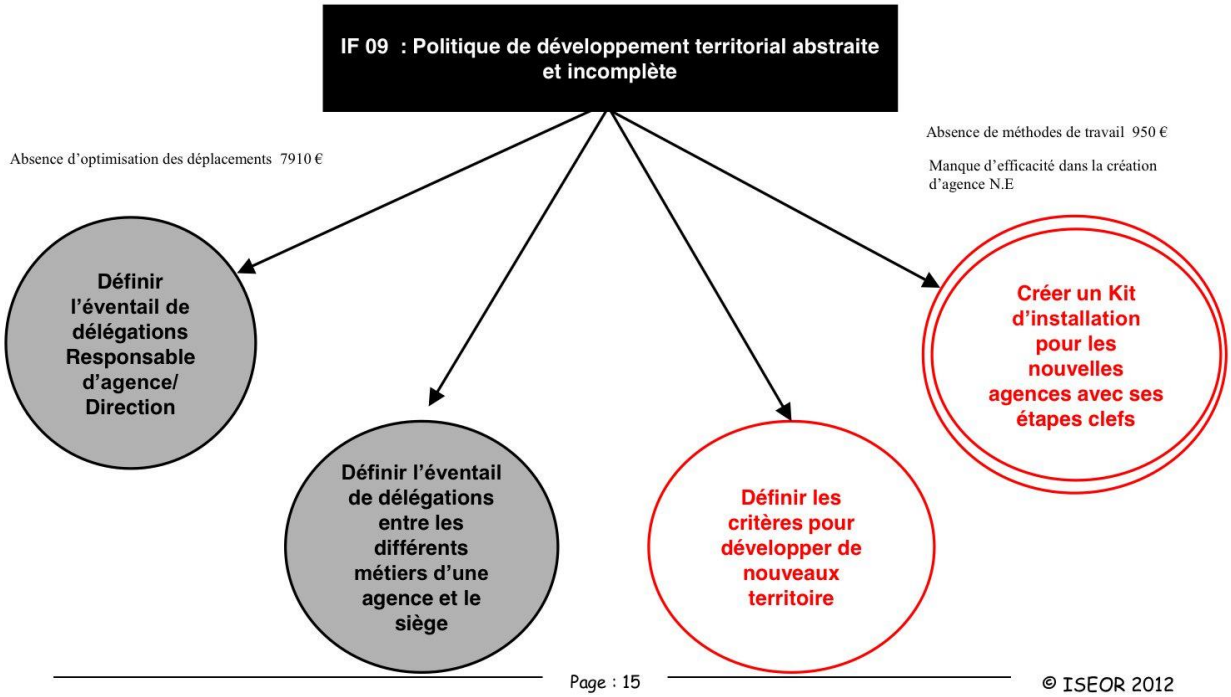
4. Définir un seuil de rentabilité par activité et un seuil de rentabilité client

5. Affiner le contrôle de gestion par équipe territoriale

6. Suivi du taux d'occupation par activité opérationnelle

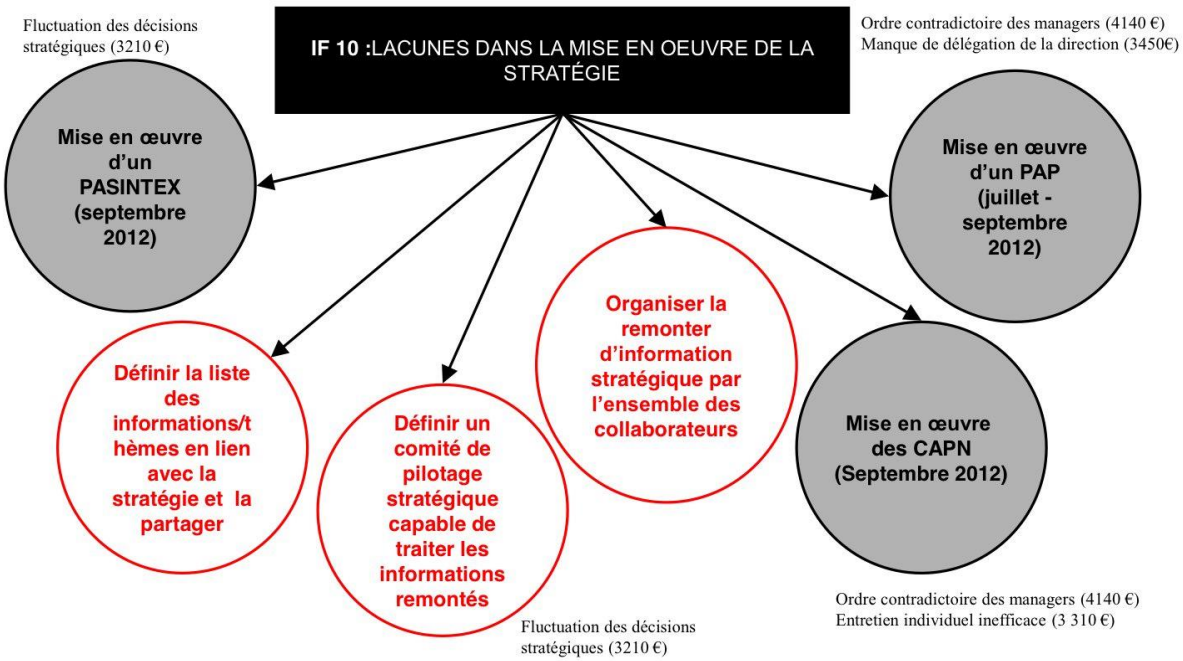
© ISEOR 2012

CONSTRUIRE ET METTRE EN OEUVRE UNE STRATÉGIE DANS LE CADRE DE POLITIQUES D'ENTREPRISE INNOVANTES



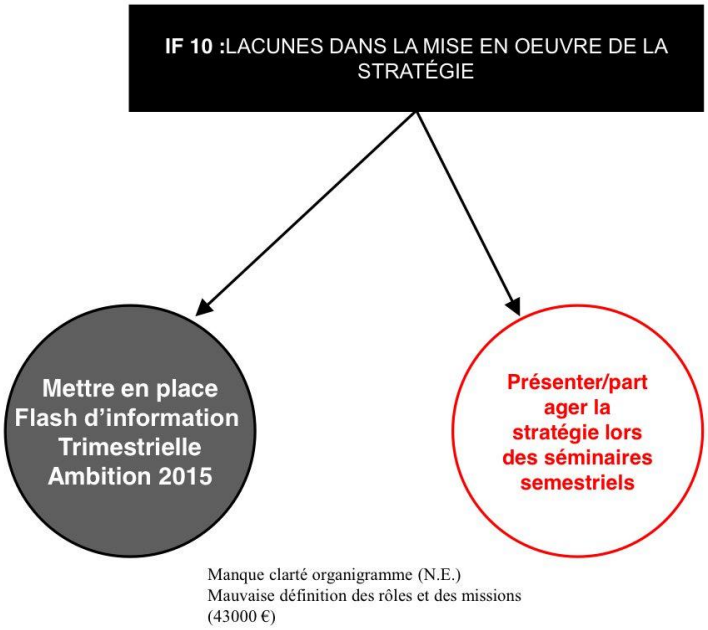
© ISEOR 2012

Panier : 4
CONSTRUIRE ET METTRE EN OEUVRE UNE STRATÉGIE DANS LE CADRE DE POLITIQUES D'ENTREPRISE INNOVANTES



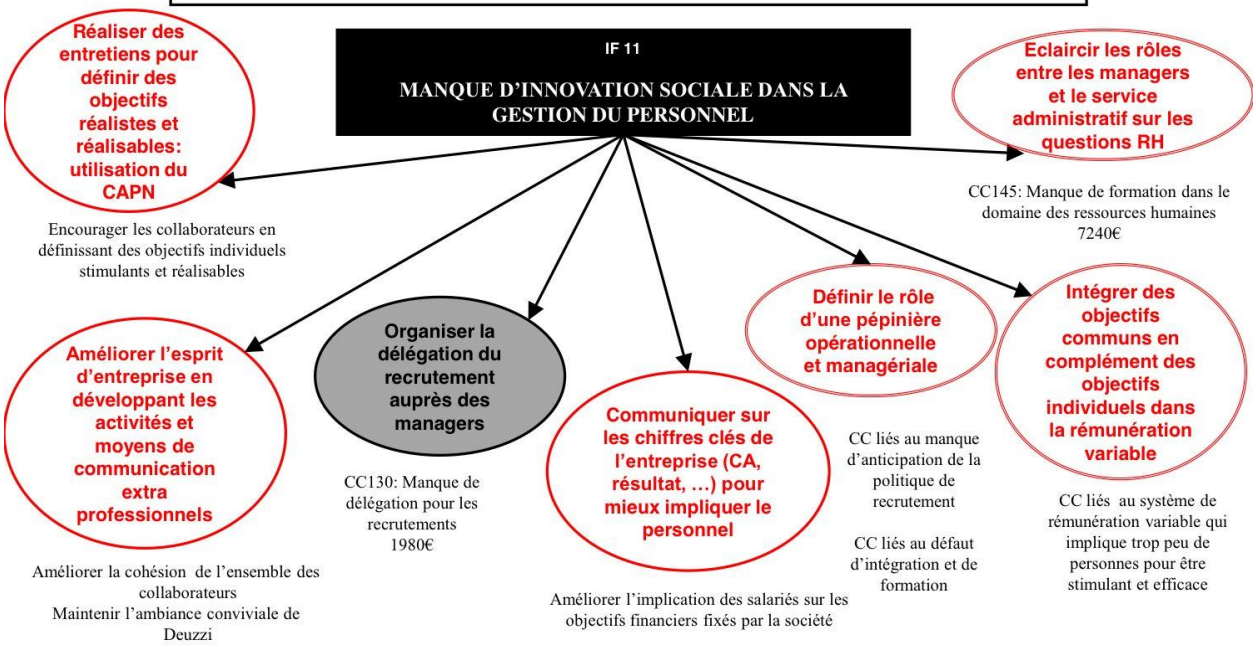
© ISEOR 2012

Panier : 4
CONSTRUIRE ET METTRE EN OEUVRE UNE STRATÉGIE DANS LE CADRE DE POLITIQUES D'ENTREPRISE INNOVANTES



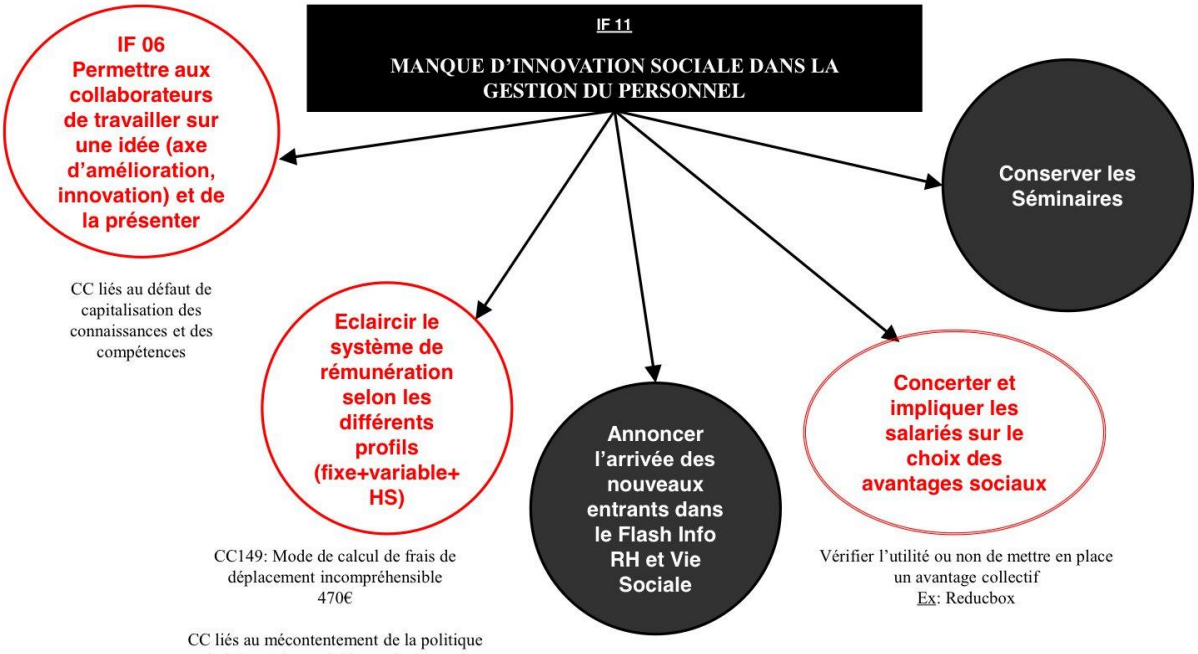
© ISEOR 2012

Panier : **CONSTRUIRE ET METTRE EN OEUVRE UNE STRATÉGIE DANS LE CADRE DE POLITIQUES D'ENTREPRISE INNOVANTES**



© ISEOR 2012

Panier : CONSTRUIRE ET METTRE EN OEUVRE UNE STRATÉGIE DANS LE CADRE DE POLITIQUES D'ENTREPRISE INNOVANTES



© ISEOR 2012

Annexe 17 – Plans d'actions prioritaires audités en 2013

Annexe 17 confidentielle (pages 621 à 638)

Annexe 18 – Répartition des dispositifs d'innovation socio-économique en fonction de leur orientation dominante exploitation ou exploration

Thèmes		Sous-thèmes		Orientation du dispositif d'innovation	
1	**Déc 2011- Juil 2012**	101	*Effet Miroir Diagnostic intégral*	Orientation majoritairement exploitation	
		102	*FC Outils*	Orientation majoritairement exploitation	
		103	*Groupe de projet intégral*	Orientation majoritairement exploitation	
		104	*Groupe de projet intégral P1*	Orientation majoritairement exploitation	
		105	*Groupe de projet intégral P2*	Orientation hybride du dispositif (exploitation + exploration)	
		106	*Groupe de projet intégral P3*	Orientation majoritairement exploitation	
		107	*Groupe de projet intégral P4*	Orientation hybride du dispositif (exploitation + exploration)	
2	**Sept 2012 - Juil 2013**	201	*Audit des plans d'action prioritaires*	Orientation majoritairement exploitation	
		202	*FC Approfondissement*	Orientation majoritairement exploitation	
		203	*Groupe de pilotage*		Orientation majoritairement exploration
		204	*Groupe de projet mise en œuvre*	Orientation majoritairement exploitation	
3	**Sept 2013 - Juil 2014**	301	*Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique*		Orientation majoritairement exploration
		302	*FC Instrat*		Orientation majoritairement exploration
		303	*Groupe de pilotage*		Orientation majoritairement exploration
		304	*Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique*	Orientation majoritairement exploitation	
		305	*Groupe de projet stratégie et prospective*		Orientation majoritairement exploration
		306	*Groupe de projet vente en équipe*	Orientation majoritairement exploitation	
4	**Sept 2014 - Déc 2015**	401	*Effet Miroir Évaluation socio-économique*	Orientation majoritairement exploitation	
		402	*FC Outils*	Orientation majoritairement exploitation	
		403	*Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique*	Orientation majoritairement exploitation	
		404	*Groupe de projet évaluation*	Orientation majoritairement exploitation	
		405	*Groupe de projet stratégie et prospective*		Orientation majoritairement exploration
		406	*Groupe de projet vente en équipe*	Orientation majoritairement exploitation	

Annexe 19 – Typologie des dispositifs d'innovation socio-économiques par catégorie d'acteurs

Thèmes		Sous-thèmes		Personnes concernées	dont Managers	Commercial	Technique	Support
1	**Déc 2011- Juil 2012**	101	*Effet Miroir Diagnostic intégral*	**35**	*20%*	*29%*	*69%*	*3%*
		102	*FC Outils*	**11**	*91%*	*36%*	*45%*	*18%*
		103	*Groupe de projet intégral*	**12**	*83%*	*33%*	*50%*	*17%*
		104	*Groupe de projet intégral P1*	**16**	*31%*	*25%*	*69%*	*6%*
		105	*Groupe de projet intégral P2*	**18**	*39%*	*33%*	*56%*	*11%*
		106	*Groupe de projet intégral P3*	**12**	*25%*	*25%*	*67%*	*8%*
		107	*Groupe de projet intégral P4*	**18**	*50%*	*39%*	*50%*	*11%*
2	**Sept 2012 - Juil 2013**	201	*Audit des plans d'action prioritaires*	**12**	*100%*	*50%*	*33%*	*17%*
		202	*FC Approfondissement*	**11**	*100%*	*27%*	*55%*	*18%*
		203	*Groupe de pilotage*	**4**	*100%*	*25%*	*25%*	*50%*
		204	*Groupe de projet mise en œuvre*	**11**	*100%*	*27%*	*55%*	*18%*
3	**Sept 2013 - Juil 2014**	301	*Effet miroir Diagnostic vigilance stratégique*	**16**	*44%*	*38%*	*44%*	*19%*
		302	*FC Instrat*	**7**	*100%*	*43%*	*29%*	*29%*
		303	*Groupe de pilotage*	**2**	*100%*	*50%*	*50%*	*0%*
		304	*Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique*	**12**	*75%*	*58%*	*25%*	*17%*
		305	*Groupe de projet stratégie et prospective*	**8**	*88%*	*38%*	*38%*	*25%*
		306	*Groupe de projet vente en équipe*	**17**	*47%*	*59%*	*35%*	*6%*
4	**Sept 2014 - Déc 2015**	401	*Effet Miroir Évaluation socio-économique*	**25**	*44%*	*36%*	*56%*	*8%*
		402	*FC Outils*	**8**	*88%*	*38%*	*38%*	*25%*
		403	*Groupe de projet Contrôle de gestion socio-économique*	**16**	*44%*	*50%*	*44%*	*6%*
		404	*Groupe de projet évaluation*	**3**	*67%*	*0%*	*0%*	*100%*
		405	*Groupe de projet stratégie et prospective*	**8**	*88%*	*50%*	*38%*	*13%*
		406	*Groupe de projet vente en équipe*	**17**	*41%*	*65%*	*29%*	*6%*

Annexe 20 – Grille d'audit d'un Plan d'actions prioritaires

GRILLE D'AUDIT D'UN PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES / RESPONSABLE DE COMPTES

Cotation (niveau) : ■ Très satisfaisant ◪ Satisfaisant □ Insuffisant – Non concerné

CRITERES D'AUDIT (et de vigilance)	NIVEAU	OBSERVATIONS
1. Qualité de forme de l'outil PAP	◪	
1.1. Le PAP est issu d'un PASINTEX	□	L'axe stratégique n'est pas cité pour un des objectifs du PAP de cette équipe
1.2. Le porteur de l'action est clairement identifié et unique	◪	Un des objectifs n'a aucune action donc aucun pilote
1.3. Le PAP est dactylographié	■	
1.4. Le support utilisé est un formulaire normalisé	■	
1.5. La police utilisée permet une bonne lisibilité	□	La police et le format ne sont pas adaptés pour une présentation collective (projection)
1.6. Le PAP a une colonne « Axes stratégiques »	◪	Le PAP a bien une colonne « axes stratégiques » mais pas entièrement complétée (manque 1 axe stratégique pour l'un des objectifs)
1.7. Le PAP a une colonne « Objectifs Prioritaires »	■	
1.8. Le PAP a une colonne « Actions Prioritaires »	◪	Le PAP a bien une colonne actions prioritaires mais pas entièrement complétée (manque des actions pour un des objectifs)
1.9. Le PAP a une colonne permettant d'identifier les personnes concernées	■	1 colonne pour chaque coopérant et pilote
1.10. Le PAP a une colonne « Planning »	◪	Colonne renseignée sauf sur un des objectifs qui ne définit aucune action

PJUB - Reproduction et représentation réservées, confié pour un usage privé
© ISEOR 2013

GRILLE D'AUDIT D'UN PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES / RESPONSABLE DE COMPTES

Cotation (niveau) : ■ Très satisfaisant ◪ Satisfaisant □ Insuffisant – Non concerné

CRITERES D'AUDIT (et de vigilance)	NIVEAU	OBSERVATIONS
1.11. Le planning est sur 6 mois	□	La moitié des actions citées courent sur les 6 mois à venir
1.12. Le PAP a une colonne « Observations »	◪	Le PAP a bien une colonne « observations » mais elle n'est pas renseignée
1.13. Le nom du service ou de la personne concernée est indiqué	■	Le nom de l'équipe est mentionné mais pas le nom du hiérarchique
1.14. La période concernée est mentionnée	◪	Période mentionnée mais peu visible (modèle PAP à retravailler)
1.15. La date de mise à jour du PAP est indiquée	□	La date de mise à jour n'est pas mentionnée / Aucune identification de la version validée
1.16. Le PAP a un copyright	◪	Le Copyright n'est pas dans le pied de page (modèle PAP à retravailler)
2. Qualité intrinsèque de l'outil	□	
2.1. Le PASINTEX est établi sur 3 ans	–	
2.2. Le PASINTEX est révisé annuellement	–	
2.3. Le PASINTEX est glissant sur 3 ans	–	
2.4. Toutes les actions prioritaires du PASINTEX de la période et du périmètre concernés se retrouvent dans le PAP	–	Non évaluable car PASINTEX non disponible

PJUB - Reproduction et représentation réservées, confié pour un usage privé
© ISEOR 2013

GRILLE D'AUDIT D'UN PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES / RESPONSABLE DE COMPTES

Cotation (niveau) : ■ Très satisfaisant ◪ Satisfaisant □ Insuffisant – Non concerné

CRITERES D'AUDIT (et de vigilance)	NIVEAU	OBSERVATIONS
2.5. Tous les axes stratégiques du PASINTEX sont repris pour la période concernée	□	Les axes stratégiques ne sont pas tous repris : 2 axes sur 4 et il manque 1 axe stratégique pour un des objectifs
2.6. La terminologie des axes est respectée	■	1 verbe de l'axe 1 est différent entre le PAP direction et le passeport interne
2.7. Le nombre d'objectifs par axe est réaliste	□	Les objectifs sont centrés principalement sur l'axe 1 (4 objectifs sur l'axe 1, 1 objectif sur l'axe 4 et 1 objectif sur un axe non identifié)
2.8. Le nombre d'actions par objectif est réaliste (caractère prioritaire)	□	Le nombre d'actions par objectif est réaliste (2/3 actions par objectif), par contre un des objectifs n'a aucune action citée
2.9. Les actions sont suffisamment concrètes	□	Les actions sont souvent des intentions, des décisions et manquent de précision
2.10. L'intitulé des actions commence par un verbe	□	3 actions sur les 10 citées commencent par un verbe
2.11. Les actions et les objectifs sont compréhensibles de tout le personnel	□	Les objectifs 2 et 4 ne sont pas compréhensibles par tous / Les actions manquent de précision pour être compréhensibles par tous
2.12. Les actions sont programmables	□	Actions non concrètes, avec un déroulement prévu sur l'ensemble du semestre donc difficilement programmable
2.13. Les actions et les objectifs sont mesurables (niveau, délai…)	◪	Les actions ne sont pas suffisamment concrètes et précises pour être mesurable
2.14. Les actions prioritaires et l'ordonnancement des actions ne sont pas confondus	◪	Sur 1 objectif l'ordonnancement est confondu et il y a parfois une inversion entre les actions et les objectifs
2.15. Des actions contribuent à la réduction des dysfonctionnements	◪	Le lien avec la réduction des dysfonctionnements n'est pas toujours suffisamment explicite

PJUB - Reproduction et représentation réservées, confié pour un usage privé
© ISEOR 2013

GRILLE D'AUDIT D'UN PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES / RESPONSABLE DE COMPTES

Cotation (niveau) : ■ Très satisfaisant ◪ Satisfaisant □ Insuffisant – Non concerné

CRITERES D'AUDIT (et de vigilance)	NIVEAU	OBSERVATIONS
2.16. Des actions contribuent aux résultats immédiats de l'entreprise	◪	Répartition équitable entre les actions contribuant à la création de potentiel et celles contribuant aux résultats immédiats
2.17. Des actions contribuent à la création de potentiel de l'entreprise	◪	
2.18. Les actions sont prioritaires, significatives et ne relèvent pas de la gestion courante	◪	Certaines actions ne sont pas très éloignées de la gestion courante
2.19. Les actions répondent clairement aux objectifs	◪	Certaines actions manquent de précisions et donc ne répondent pas clairement aux objectifs / Certaines actions pourraient correspondre à des objectifs
2.20. Les intitulés n'expriment pas une simple déclaration d'intention	□	On confond résolution et décision avec les actions / Le manque de précision fait que nous sommes plus souvent sur des intentions que sur des actions
3. Alimentation des PAP	□	
3.1. L'élaboration du PAP est anticipée	□	Pas de date de mise à jour des PAP mais PAP validé postérieurement au démarrage de la campagne
3.2. Le PAP est réalisé sur la base de mini-diagnostics de dysfonctionnements	◪	Pas de mini-diagnostic réalisé / Uniquement 1 objectif provenant du PAP n+1 / Certaines actions peuvent relever de la régulation de dysfonctionnements
3.3. Le PAP est associé à une démarche budgétaire (hors gestion du temps)	□	Aucun indicateur budgétaire n'est associé aux actions
3.4. Le PAP comprend des actions locales	◪	Quelques actions locales prévues
3.5. Le PAP reprend les objectifs non atteints sur la période précédente	□	Pas d'objectifs du semestre précédent repris dans le PAP de ce semestre

PJUB - Reproduction et représentation réservées, confié pour un usage privé
© ISEOR 2013

GRILLE D'AUDIT D'UN PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES / RESPONSABLE DE COMPTES

Cotation (niveau) : ■ Très satisfaisant ◪ Satisfaisant □ Insuffisant – Non concerné

CRITERES D'AUDIT (et de vigilance)	NIVEAU	OBSERVATIONS
3.6. La colonne « Observations » est utilisée à bon escient (vigilance, indicateurs) et sélectivement	□	Aucun indicateur, aucune vigilance n'est indiqué dans la colonne « observations »
4. Déclinaison et croisement des PAP	□	
4.1. Toutes les actions du PAP N+1 à décliner sont reprises en objectifs	■	Le PAP reprend la seule action du PAP n+1 ainsi que d'autres actions locales ou non
4.2. Le PAP impulse des actions clairement dédiées aux PAP N-1	–	
4.3. Le PAP reprend des objectifs qui viennent d'autres secteurs (transversalité)	◪	Plusieurs actions pourront être utiles à d'autres équipes
4.4. Des coopérants font partie d'autres secteurs	□	Aucun coopérant ne fait partie du PAP de cette équipe, les coopérants sont uniquement des membres de l'équipe
5. Pilotage des PAP	◪	
5.1. Il y a un porteur unique sur chacune des actions (ce qui n'exclut pas les coopérants)	■	Il y a un seul pilote par action qui est clairement identifié
5.2. Le portage des actions n'est pas concentré sur quelques têtes	■	Le portage des actions est réalisé par l'ensemble de l'équipe et pas uniquement sur quelques têtes
5.3. Les coopérants nécessaires sont identifiés	◪	Il manque des coopérants d'autres équipes pour certaines actions
5.4. Le nombre de coopérants est adapté	□	Pour 8 actions sur 10, tous les collaborateurs de l'équipe sont coopérants

PJUB - Reproduction et représentation réservées, confié pour un usage privé
© ISEOR 2013

GRILLE D'AUDIT D'UN PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES / RESPONSABLE DE COMPTES

Cotation (niveau) : ■ Très satisfaisant ◪ Satisfaisant □ Insuffisant – Non concerné

CRITERES D'AUDIT (et de vigilance)	NIVEAU	OBSERVATIONS
5.5. Le portage des actions est partagé en équipe	■	Tous les membres de l'équipe sont au moins porteur d'une action et de deux au maximum
5.6. Chaque membre de l'équipe est concerné par une ou plusieurs actions du PAP	◪	Chaque collaborateur est pilote d'au moins une action et de deux au maximum mais pour 8 actions sur 10, tous les collaborateurs sont coopérants
5.7. Les actions prioritaires sont planifiées et programmées	□	Trop d'actions s'étalent sur le semestre complet donc pas de planification réelle
5.8. Le titulaire du PAP et son N+1 se concertent dans la mise en œuvre du PAP	◪	Les PAP sont réalisés avec une alternance d'échanges descendants et ascendants
5.9. Le PAP fait l'objet de dispositifs de pilotage réguliers	□	Pas d'action du PAP dans les CAPN (contrats grandir) de l'équipe / Certaines actions sont difficilement mesurables
6. Contenu des PAP	□	
6.1. Le PASINTEX rend compte d'une analyse prospective	–	
6.2. Le PAP contient des actions faisant référence à des objectifs précis de performance économique attendue	□	Pas d'indicateurs explicites de performance économique ayant un impact sur le résultat de l'entreprise
6.3. Les actions sont significatives des performances attendues du métier, du secteur, de la personne	◪	Près de 50% des actions sont liées au métier de l'équipe / Peu d'éléments de mesure des actions
6.4. Les actions prioritaires recensées sont rationnelles compte tenu de la stratégie de l'entreprise	□	Actions rationnelles compte tenu de la stratégie de l'entreprise bien qu'elles manquent de précision / Aucune action définie concernant le seul objectif redescendu du PAP n+1 sur la mise en production du logiciel
6.5. Le PAP fait référence à des ratios stratégiques	□	Pas de ratios stratégiques d'atteinte des objectifs

PJUB - Reproduction et représentation réservées, confié pour un usage privé
© ISEOR 2013

GRILLE D'AUDIT D'UN PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES / RESPONSABLE DE COMPTES

Cotation (niveau) : ■ Très satisfaisant ◪ Satisfaisant □ Insuffisant – Non concerné

CRITERES D'AUDIT (et de vigilance)	NIVEAU	OBSERVATIONS
6.6. Le PAP contient des actions de développement de l'attractivité de l'entreprise auprès des clientèles ciblées	□	2 actions sur 10 font références à des clients / La segmentation des clients n'est pas visible sur le PAP
6.7. Les actions du PAP soutiennent la politique commerciale de l'entreprise	□	1 objectif fait référence à la politique commerciale de l'entreprise mais les actions sont des intentions ou des décisions et non un moyen d'atteindre l'objectif
6.8. Les actions du PAP soutiennent la politique d'achat de l'entreprise	□	1 objectif traite de l'achat d'un logiciel (décision stratégique de l'entreprise) mais ne comporte aucune action
6.9. Les actions du PAP soutiennent la politique budgétaire de l'entreprise	□	Aucune action ne comporte d'éléments budgétaires
6.10. Les actions du PAP font référence aux lignes de produits caractéristiques du métier de l'entreprise	□	Les produits du POMP sont quasi-inexistants dans les actions
6.11. Les actions du PAP font référence à une gestion rigoureuse des stocks	–	
6.12. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les évolutions des marchés actuels	□	Pas de référence à l'environnement de l'entreprise
6.13. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les évolutions des marchés potentiels	◪	Peu de référence à l'environnement de l'entreprise mais action faisant référence à des prospects potentiels
6.14. La segmentation des marchés de l'entreprise peut être identifiée à la lecture du PAP	□	La segmentation des marchés n'est pas visible dans le PAP
6.15. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les produits des concurrents	□	Pas de référence à l'environnement concurrentiel de l'entreprise
6.16. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les fournisseurs	◪	Peu de référence aux fournisseurs dans les PAP

PJUB - Reproduction et représentation réservées, confié pour un usage privé
© ISEOR 2013

GRILLE D'AUDIT D'UN PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES / RESPONSABLE DE COMPTES

Cotation (niveau) : ■ Très satisfaisant ◪ Satisfaisant □ Insuffisant – Non concerné

CRITERES D'AUDIT (et de vigilance)	NIVEAU	OBSERVATIONS
6.17. Les actions du PAP tiennent compte de la conjoncture économique de l'environnement pertinent	□	Les actions ne font pas référence à la conjoncture économique
6.18. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur la conjoncture économique de l'environnement pertinent	□	Les actions ne font pas référence à la conjoncture économique et aucune action ne découle d'une veille sur celle-ci
6.19. Les actions du PAP tiennent compte la conjoncture du marché du travail de l'environnement pertinent	□	Pas d'action tenant compte de la conjoncture du marché du travail
6.20. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les évolutions du marché du travail (nouvelles compétences)	□	Pas d'action découlant d'une veille sur l'évolution du marché du travail
6.21. Le PAP contient des actions visant des acteurs clés de l'environnement pertinent (fournisseurs, clients, concurrents, partenaires, institutions)	◪	Des actions font références aux clients, prospects et fournisseurs
6.22. Le PAP contient des actions découlant d'une veille de l'évolution des acteurs clés de l'environnement pertinent (fournisseurs, clients, concurrents, partenaires, institutions)	□	Pas d'action de veille
6.23. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur l'évolution des normes à respecter (institutionnelles, environnementales, comptables et financières, de qualités, sociales)	□	Pas d'action de veille
6.24. Les objectifs visant l'environnement externe se traduisent par des actions internes	◪	Les objectifs faisant référence à l'environnement externe se traduisent le plus souvent par des actions réalisées en interne
6.25. Le PAP contient des actions de développement de l'attractivité de l'entreprise auprès de la main d'œuvre ciblée	◪	Une action concernant le suivi à distance peut rendre attractif une main d'œuvre technique
6.26. Le PAP contient des actions de capitalisation des savoir- faire	◪	3 actions concernent ce point ainsi qu'un objectif n'ayant aucune action de définie
6.27. Le PAP contient des actions de développement des savoir-faire (approfondissement, extension, actualisation)	◪	3 actions concernent le développement de compétences ainsi qu'un objectif n'ayant aucune action de définie

650

PJUB - Reproduction et représentation réservées, confié pour un usage privé
© ISEOR 2013

GRILLE D'AUDIT D'UN PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES / RESPONSABLE DE COMPTES

Cotation (niveau) : ■ Très satisfaisant ◪ Satisfaisant □ Insuffisant – Non concerné

CRITERES D'AUDIT (et de vigilance)	NIVEAU	OBSERVATIONS
6.28. Le PAP contient des actions relatives à la collecte d'informations stratégiques	□	Aucune action n'a pour objet la collecte d'informations stratégiques
6.29. Le PAP reprend toutes les décisions du semestre écoulé ayant un impact sur la mise en œuvre stratégique du prochain semestre (critère de bouclage ou de contrôle)	◪	1 action permet de poursuivre les objectifs du semestre dernier
6.30. Le PAP contient des actions relatives aux pratiques managériales (développement ou consolidation)	■	Des actions sont relatives aux pratiques managériales (MASE, UOP, …)
6.31. Les actions contribuent à l'amélioration des performances de l'ensemble	◪	Le lien entre les actions et la performance globale ne sont pas explicites (manque de précision des actions)

PJUB - Reproduction et représentation réservées, confié pour un usage privé
© ISEOR 2013

Annexe 21 – Grilles de compétences élaborées lors du diagnostic socio-économique 2012

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Diagnostic intégral - Février 2012

GRILLE DE COMPÉTENCES / ÉQUIPE 1 RESPONSABLE DE COMPTES

ACTIVITES / ACTEURS	DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE — OPERATIONS EXISTANTES — DE GESTION SECURITE: Gestion du planning	Organiser les priorités avec le client	Etre à l'écoute dans le cadre d'entretiens avec la direction	Savoir animer des réunions et COPIL	Réaliser des audits	Rédaction de CR et documents (proc. synthèses)	Coordonner et piloter d'autres intervenants	Assistance utilisateur	Maintenir et mettre à jour la base du SI	Utilisation optimale des outils (pilote SI)	Assurer en autonomie la gestion et l'administration du parc	Gestion du budget informatique	Installer un poste de travail	Connaissance tech. des environnements Microsoft	Connaissance tech. de l'environnement téléphonie	Capacité à gérer des projets techniques	Capacité à gérer des projets fonctionnels				DE GESTION DEVELOPPEMENT: Assurer une veille technologique	Détection de projets additionnels	Partager son expertise et transmettre son savoir			SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS: Développement informatique	Connaissance MAC		OBSERVATIONS
A1	■	■	■	◪	■	■	■	■	■	■	■	◪	◪	■	◪	■	◪				☐	◪	■			—	—		
A2	■	■	■	◪	■	◪	■	■	◪	◪	■	◪	■	■	■	■	◪				☐	◪	◪			◪	◪		
A3	NE	◪	NE	NE	—	NE	◪	■	◪	◪	◪	◪	■	■	—	NE	NE				NE	NE	NE			—	—		En cours d'intégration
A4	◪	◪	◪	—	■	◪	◪	■	■	◪	◪	◪	◪	◪	—	—	—				☐	◪	—			—	—		
A5	◪	◪	—	—	—	—	◪	■	◪	◪	◪	—	■	■	—	—	—				☐	—	—			—	—		
A6	■	■	■	■	■	■	◪	☐	☐	■	☐	☐	☐	■	◪	■	◪				◪	■	■			☐	—		
																													Version provisoire

LEGENDE :

- ■ Pratique courante maîtrisée
- ◪ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée
- ☐ Connaissance des principes sans pratique
- — Ni connaissance théorique ni pratique
- ◯ A réaliser

© ISEOR 2012
© ISEOR 1978
MAJ : 17/3/2000

GRILLE DE COMPÉTENCES / ÉQUIPE 2 RESPONSABLE DE COMPTES

DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE

OPERATIONS EXISTANTES

DE GESTION SECURITE

ACTIVITES / ACTEURS	Gestion du planning de suivi des clients	Saisie simple (CR, Lieu, Membre, etc...) dans Pilote-SI	Saisie avancée (SLA, paramètres, etc...) dans Pilote-SI	Gestion des demandes clients dans Pilote-SI	Installation, configuration et utilisation des outils (scripts, inventaire, etc...)	Réalisation complète d'actions techniques relatives aux postes de travail	Réalisation complète d'actions techniques relatives aux serveurs et aux infrastructures	Documentation du SI, création de docs et de procédures	Surveillance pro-active du SI	Management d'un Tech ou d'un RSI	Pilotage des interlocuteurs (prestataires, autres services informatiques, etc...) internes ou externes d'un	Escalade interne ou externe en cas d'incident	Gestion du cycle des commandes (devis, commandes, livraison, etc...)	Préparation et animation de réunion	Recueil de besoins des utilisateurs et des Directions, traduction en actions techniques	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage, gestion de projets techniques ou fonctionnels	Suivi de la prestation aux clients (facturation, réclamation, adaptation de l'offre de service)	Réalisation d'audit technique	Réalisation d'audit fonctionnel et / ou organisationnel	Réalisation de revue de service	Réalisation de bilan	Présentation d'audit, de bilan ou de revue de service
A1	◪	■	○	■	◪	◪	◪	◪	○	—	◪	◪	◪	○	◪	○	—	◪	○	—	—	○
A2	◪	■	◪	■	◪	■	◪	◪	◪	◪	■	■	■	◪	■	◪	—	■	◪	—	—	◪
A3	◪	■	◪	■	◪	■	◪	◪	◪	◪	■	■	■	◪	■	◪	—	■	◪	—	—	◪
A4	■	■	◪	■	◪	■	◪	◪	◪	◪	■	■	■	◪	■	◪	—	■	◪	—	—	◪
A5	■	■	◪	■	■	■	■	◪	■	◪	■	■	■	◪	■	■	○	■	◪	○	○	■
A6	■	■	◪	■	◪	◪	◪	■	◪	◪	■	■	■	■	■	■	◪	◪	◪	◪	◪	■

DE GESTION DEVELOPPEMENT

ACTIVITES / ACTEURS	Veille technique	Formation de Tech, RSI ou d'utilisateurs	Optimisation du SI aux besoins métiers	Expertise technique ou fonctionnelle	Développement d'applications ou de scripts	Avant vente et argumentation de l'offre [illegible]	Pratique (écrite et / ou orale) d'une langue étrangère
A1	◪	◪	○	○	—	—	○
A2	◪	◪	◪	○	?	—	○
A3	◪	◪	◪	○	?	—	◪
A4	◪	◪	◪	○	?	—	◪
A5	◪	◪	◪	◪	◪	○	◪
A6	◪	◪	◪			◪	◪

SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS

ACTIVITES / ACTEURS	Connaissance de l'utilisation d'applications métier (CRM, CAO, Compta, etc...)	Réalisation d'actions en électricité, câblage, électronique	Réalisation complète d'actions techniques relatives aux PABX et IPBX	OBSERVATIONS
A1	?	○	—	Tech + RSI type 1
A2	?	?	—	RSI type 2
A3	?	?	?	RSI type 2
A4	?	?	—	RSI type 2+
A5	○	○	○	RSI type 3
A6		◪		RC

LEGENDE :

- ■ Pratique courante maîtrisée
- ◪ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée
- ☐ Connaissance des principes sans pratique
- — Ni connaissance théorique ni pratique
- ○ A réaliser

© ISEOR 2012
© ISEOR 1978
MAJ : 17/3/2000

GRILLE DE COMPÉTENCES / ÉQUIPE 3 RESPONSABLE DE COMPTES

ACTIVITES / ACTEURS	DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE — OPERATIONS EXISTANTES — DE GESTION SECURITE																										DE GESTION DEVELOPPEMENT				SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS			OBSERVATIONS
	Réalisation audit	Utilisation basic Pilote-SI (saisie action, inventaire, alertes, schém, supervision...)	Utilisation avancée Pilote-SI (tableua de bord, recherche, établiss. budget...)	Gestion et mise en place SLA	Maitrise script et surveillance sauvegarde	Gestion relation fournisseurs	Compétence LINUX	Compétence MAC	Virtualisation	Assistance utilisateur	Connaissance technique (poste de travail) - Tech	Connaissance technique (Serveur - AD) - RSI1	Connaissance technique (Routeur, GPO, réplication AD) - RSI2	Utilisation BOMGAR	Utilisation Sharepoint	Remonter les difficultés/alertes	Gestion de changement	Communication avec les utilisateurs	Communication avec la direction (client)	Gestion et pilotage projet	Autonomie gestion planning	Rédaction de synthèse/CR	Animation réunion	Management opérationnel (pilotage)	Détection de projet	Partage d'expérience	Cooptation - participation recrutement	Savoir expliquer le fonctionnement/interet de DCSSI	Remontée info commercial	Avant - vente		
A1	■	■		◪	◪	■	■	□	□	◪	■	■	■	■				◪	◪	■	◪	◪	■	◪	◪	■	■	■	□	◪	◪	—		Arbitre de foot Hotline --> Tech --> RSI 1
A2	■	◪		◪	◪	■	■	□	□	□	■	■	■	◪				◪	◪	■	■	■	◪	■	■	■	■	■	□	■	◪	□		Sportif/Compétiteur (VTT) - Voyages Tech --> RSI junior --> RSI 2
A3	◪	◪		◪	◪	◪	■	□	—	—	■	■	■	◪				◪	◪	■	◪	◪		◪	◪	■	■	□	◪	◪	—		Avant développeur RSI senior --> RSI2
A4	■	■		◪	◪	■	■	■	□	◪	■	■	■	■	◪	◪	◪	■	■	■	■	■	◪	■	■	■	■	□	■	◪	□		Intérêt linux, domotique, script. RSI2 --> BackOffice
A5	◪	◪		□	◪	◪	□	◪	—	■	■	◪	◪				◪	□	◪	□	—	◪	—	—	—	□	◪	□	◪	◪	—		Sportif/Compétiteur (Foot) Hotline --> Tech
A6	■	■		■	◪	◪	■	□	□	◪	■	◪	◪	◪	◪	◪	◪	◪	■	■	■	■	◪	■	■	■	◪	■	■	■	■	■		A fait de l'avant-vente / Commercial RSI Senior --> RC
																																		Version provisoire

LEGENDE :

- ■ Pratique courante maîtrisée (Qualité - Coût - Délai)
- ◪ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée
- □ Connaissance des principes sans pratique
- — Ni connaissance théorique ni pratique
- ◯ A réaliser

© ISEOR 2012
© ISEOR 1978
MAJ : 17/3/2000

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Diagnostic intégral - Février 2012

GRILLE DE COMPÉTENCES / ÉQUIPE CENTRE DE SERVICES

ACTIVITES / ACTEURS	DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE																												OBSERVATIONS
	OPERATIONS EXISTANTES																									SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS			
	DE GESTION SECURITE																			DE GESTION DEVELOPPEMENT								
	Prise d'appel	Saisie des demandes	Classification de la demande	traitement de la demande	suivi de la demande	saisie des actions	application des SLA	respects des délais	Escalade	traitements des sauvegardes	sourire au téléphone									remonter des informations manquantes	proposition d'évolution								
A1	■	■	■	■	■	■	■	■	◪	■	■									◪	◪								
A2	◪	■	◪	■	◪	■	◪	◪	◪	■	◪									◪	◪								
A3	○	◪	○	○	○	○	○	○	○	○	□									□	—								
A4	■	◪	◪	◪	◪	◪	◪	◪	◪	◪	□									◪	□								
A5	■	◪	◪	◪	◪	◪	◪	◪	◪	◪	□									◪	□								
																													Version provisoire

LEGENDE :

■ Pratique courante maîtrisée

◪ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée

□ Connaissance des principes sans pratique

— Ni connaissance théorique ni pratique

○ A réaliser

© ISEOR 2012
© ISEOR 1978
MAJ : 17/3/2000

GRILLE DE COMPÉTENCES / ÉQUIPE COMMERCIALE

ACTIVITES / ACTEURS	DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE — OPERATIONS EXISTANTES — DE GESTION SECURITE: PROSPECTION	TELEPHONE	PRESENTATION DEUZZI	DECOUVERTE	GESTION DU TEMPS	PREPARATION OFFRE	UTILISATION MATRICE	DEMO PILOTE SI	TRAITER DES OBJECTIONS	VALORISER	ANALYSER	COMMUNIQUER ORALEMENT	NEGOCIER	VENDRE/CONCLURE	SUIVI CLIENT	COMMUNIQUER PAR ECRIT	DE GESTION DEVELOPPEMENT: RESEAUTER	DEVELOPPER SES CLIENTS	ANTICIPER	GERER UN CONFLIT/REGLAMATIO	FORMER	PROPOSER DES OUTILS	VEILLE MARCHE	DEVELOPPER COHESION RC-RSI	TECHNIQUES DE VENTE	SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS: MARKETER	EVOLUTION DES OUTILS	UTILISATION DE SUGAR	OBSERVATIONS
A1	■	■	■	■	◪	■	■	○	◪	◪	◪	◪	◪	■	■	■	◪	◪	◪	◪	◪	○	◪	◪	◪			◪	
A2	◪	■	■	■	◪	■	■	○	◪	◪	■	■	◪	◪	◪	■	◪	◪	◪	◪	○	○	◪	◪	◪				◪	
A3	■	■	■	■	◪	■	■	○	◪	■	■	■	■	■	■	■	◪	■	◪	■	◪	◪	◪	■	◪		◪	◪	◪	
																														Version provisoire

LEGENDE :

- ■ Pratique courante maîtrisée
- ◪ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée
- (blank) Connaissance des principes sans pratique
- — Ni connaissance théorique ni pratique
- ○ A réaliser

© ISEOR 2012
© ISEOR 1978
MAJ : 17/3/2000

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Diagnostic intégral - Février 2012

GRILLE DE COMPÉTENCES / ÉQUIPE CONSULTING

ACTIVITES / ACTEURS	DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE — OPERATIONS EXISTANTES — DE GESTION SECURITE: Rédiger	Analyser	Respecter la Charge	Respecter les délais	Proposer des solutions	Synthétiser	Interviewer	Planifier	Consulter	Communiquer	Négocier	Manager								DE GESTION DEVELOPPEMENT: Vendre	Construire des outils	Former	Faire de la veille	Organiser	SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS			OBSERVATIONS
A1	■	■	◪	◪	■	◪	■	◪	◪	■	◪	◪								◪	■	◪	■					
A2	◪	◪	◪	◪	◪	◪	◪	◪	◪	■	◪	◪								◪		■						
A3	■	◪	■	■	◪	■	■	■	◪	■	◪	◪									■	■	◪	■				
A4	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								◪	◪	■	■	■				
																												Version provisoire

LEGENDE :

■ Pratique courante maîtrisée

◪ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée

□ Connaissance des principes sans pratique

— Ni connaissance théorique ni pratique

◯ A réaliser

© ISEOR 2012
© ISEOR 1978
MAJ : 17/3/2000

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Diagnostic intégral - Février 2012

GRILLE DE COMPÉTENCES / ÉQUIPE DIRECTEUR ASSOCIÉ X

ACTIVITES / ACTEURS	DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE — OPERATIONS EXISTANTES — DE GESTION SECURITE: Ecoute active	Argumentation / valorisation	Préparation offre / Ingénierie de vente	Négociation	Closing	Conseil SI	Gestion administrative / reporting	Rédaction / synthèse	Relation et suiviclients	Animation conférences	Powerpoint / bureautique	SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS: Approche stratégique	Vente interne	Coaching / formation interne	Marketing	Industrialisation des process	Management	Animation	OBSERVATIONS
A1	◪	◪	◪	◪	■	○	■	◪	◪	○	◪	◪	◪	○	○	■	■	■	
A2	■	◪	◪	◪	○	◪	○	◪	◪	○	◪	◪	◪	■	○	○	○	■	
A3	■	—	—	—	—	—	■	◪	○		◪	—	○		◪	■			
A4	◪	■	■	◪	◪	◪	◪	■	■	■	◪	■	◪	◪	■	○	○	◪	
A5	◪	◪	◪	◪	◪	○	◪	◪	◪	○	◪	◪	○						
A6	◪	◪	◪	◪	○	○	◪	■	◪	○	◪	◪	○						
																			Version provisoire

LEGENDE :

■ Pratique courante maîtrisée

◪ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée

□ Connaissance des principes sans pratique

— Ni connaissance théorique ni pratique

○ A réaliser

© ISEOR 2012
© ISEOR 1978
MAJ : 17/3/2000

ENTREPRISE DE CONSEIL ET DE PILOTAGE DU SYSTÈME D'INFORMATION
Diagnostic intégral - Février 2012

GRILLE DE COMPÉTENCES / ÉQUIPE DIRECTEUR ASSOCIÉ Y

ACTIVITES / ACTEURS	DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE — OPERATIONS EXISTANTES — DE GESTION SECURITE: Gestion personnel/Préparation	Facturation	Gestion administrative des contrats	Gestion locaux/assurance/véhicule	Faire progresser/former les collaborateurs	Animer Réunion Interne/Externe	Gestion/Pilotage de projet	Gestion des plannings/congés/charge	Réalisation Revue	Gestion de la relation client	Contrôle Facturation Prestation	Réalisation Audit	Réalisation Bilan	Réalisation A.M.O	Définition/Amélioration des process	Gestion du plan de formation intégré	Harmonisation des pratiques	Dimensionner Prestation Ponctuelle	Dimensionner Offre suivi spécifique	Avant-Vente PME	Avant-Vente Secteur Public	Expertise technique	Gestion Incident Critique et Majeur	Gestion de la Relation des fournisseurs transversaux	Gestion insatisfaction client	DE GESTION DEVELOPPEMENT: Organisation partage expérience	Organisation Veille technologique	Proposition d'amélioration des outils internes	Mise en concurrence des fournisseurs	Participer au recrutement	Création/Gestion tab leau de bords	Mise à jour de la base de connaissance	SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS: Remonté d'info prospect potentiel	Tenue d'un standard		OBSERVATIONS
A1	—	—	—	—	◪	■	■	■	■	◪	■	◪	■	□	◪	—	—	■	◪	◪	◪	■	◪	◪	◪	■	■	■	—	◯		◪	□	—		
A2	—	—	—	—	■	■	■	■	■	■	■	◪	■	□	◯	—	—	◪	◪	■	◪	◪	□	■	■	■	■	■	—	◯		◪	◪	—		
A3	—	—	—	—	■	■	■	◪	■	■	■	◪	◪	□	◯	—	—	◪	◪	■	◪	◪	□	■	◪	■	■	◪	—	◪		◪	■	—		
A4	—	—	—	—	◪	◪	■	◪	□	■	◪	■	■	■	◪	—	—	■	□	■	■	—	□	■	◯	◪	◪	◯	—	◪		□	◪	—		équipe jeune
A5	■	◪	■	■	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		—	—	—	—	□	◯	—	—	■		
A6	—	—	—	—	—	■	□	—	□	□	—	□	◪	□	◪	◪	■	—	—	—	—	—	—	—	—	◪	—	◪	—	—	—	—	—	—		
A7	—	—	—	—	◪	◪	—	◪	—	—	—	—	—	—	◪	—	—	—	—	—	—	◪	■	—	◪	◪	◪	◪	—	◯		□	□	□		role managérial récent
A8															■				■	◪	■	■	■							■		■				
A9																																				RSI non intégré à cette grille
																																				Version provisoire

LEGENDE :

- ■ Pratique courante maîtrisée
- ◪ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée
- □ Connaissance des principes sans pratique
- — Ni connaissance théorique ni pratique
- ◯ A réaliser

© ISEOR 2012
© ISEOR 1978
MAJ : 17/3/2000

Annexe 22 – Planning général et articulation des dispositifs d'innovation socio-économiques

1. PLANNING DE LA RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE
PHASE 1 – Décembre 2011 à Juillet 2012

MOIS / ACTIONS	PERSONNES	Déc. 2011	Janv. 2012	Fév. 2012	Mars 2012	Avril 2012	Mai 2012		Juil. 2012
GROUPE DE PILOTAGE DE L'INTERVENTION	Direction		1		2				3
DIAGNOSTIC INTEGRAL	Tout l'effectif	X	X	X					
GROUPE DE PROJET INTEGRAL	% de l'effectif					1-2	3	4	
FORMATION – CONCERTATION (Grappe A)	Direction + Encadrement		1	2	3	4		5	
ASSISTANCES PERSONNALISEES	Direction + Encadrement		1			2	3		

© ISEOR 2011-2015

2. PLANNING DE LA RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ECONOMIQUE
PHASE 3 – Septembre 2012 à Juillet 2013

3. PLANNING DE LA RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE
PHASE 3 – Septembre 2013 à Juillet 2014

MOIS / ACTIONS	PERSONNES	Sept. 2013	Oct. 2013	Nov. 2013	Déc. 2013	Janv. 2014	Fév. 2014	Mars 2014	Avril 2014	Mai 2014	Juin 2014	Juil. 2014
GROUPE DE PILOTAGE DE L'INTERVENTION	Direction								1	2	3	4
FORMATION-CONCERTATION (Grappe A)	Direction + Encadrement			1								2
DIAGNOSTIC DE VIGILANCE STRATÉGIQUE	15 personnes			X	X		X					
GROUPE DE PROJET STRATÉGIE ET PROSPECTIVE	Direction Encadrement Experts							1		2	3	
GROUPE DE PROJET CONTRÔLE DE GESTION SOCIO-ECONOMIQUE	Direction Encadrement Experts			1		2				3		
GROUPE DE PROJET VENTE EN ÉQUIPE	Direction Encadrement Experts						1			2	3	
ASSISTANCE-PERSONNALISÉE	Direction	1			2		3			4	5	
	Consultants internes				1		2	3		4	5	
	Encadrement				1		2		3-4		5	
PILOTAGE ET ASSISTANCE TECHNIQUE	Direction + Consultants internes		1-2	3		4	5	6-7	8	9	10	11

© ISEOR 2011-2015

4. PLANNING DE LA RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE
PHASE 4 – Juillet 2014 à Décembre 2015

MOIS / ACTIONS	PERSONNES	Juil. 2014	Sept. 2014	Oct. 2014	Nov. 2014	Déc. 2014	Janv. 2015	Fév. 2015	Mars 2015	Avril 2015	Mai 2015	Juin 2015	Juil. 2015	Sept. 2015	Oct. 2015	Nov. 2015	Déc. 2015
GP PRODUITS INNOVANTS	DIRECTION + CONSULTANTS INTERNES						1								2	3	4
GP STRATÉGIE ET PROSPECTIVE	À DÉFINIR	1				2			3								
GP CDGSE	À DÉFINIR		1				2							3			
GP VENTE EN ÉQUIPE	À DÉFINIR	1		2		3											
FORMATION-CONCERTATION	COPIL ENCADREMENT		1	2	3			4		5		6		7			
ASSISTANCES PERSONNALISÉES	COPIL ENCADREMENT				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ÉVALUATION SE	COPIL-ENC. EXPERT							X	X	X	X						
GP ÉVALUATION SE	(GDP-FGO) DVI-AMA-DMA			1			2	3			4						

© ISEOR 2011-2015

Annexe 23 – Répartition Exploitation / Exploration des idées clés Leviers d'actions sur l'innovation

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	IC	% Exploitation	% Exploration
1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10101	Structuration du parcours d'intégration	100%	
1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10102	Capitalisation des connaissances de l'entreprise	100%	
1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10103	Développement de compétences managériales	67%	33%
1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10104	Développement de la polyvalence des personnes	43%	57%
1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10105	Structuration de la formation interne	85%	15%
1	Potentiel humain	101	Action sur les compétences	10106	Vivier de compétences	50%	50%
1	Potentiel humain	102	Action sur les réflexes	10201	Réflexes de consultation de périodiques	100%	
2	Système d'information (physique et virtuel)	201	Action sur l'usage du SI	20101	Utilisation d'une fonctionnalité du SI	87%	13%
2	Système d'information (physique et virtuel)	202	Action sur la fonctionnalité du SI	20201	Développement d'une fonctionnalité du SI	100%	
2	Système d'information (physique et virtuel)	202	Action sur la fonctionnalité du SI	20202	Capitalisation des connaissances vivantes	67%	33%
2	Système d'information (physique et virtuel)	203	Action sur la circulation des informations	20301	Circuit de transmission des informations	82%	18%
3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30101	Création d'un nouveau dispositif (3C)	50%	50%
3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30102	Efficacité des dispositifs de synchronisation (3C)	95%	5%
3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30103	Structuration des dispositifs de synchronisation (3C)	67%	33%
3	Pratiques de synchronisation	301	Action sur les dispositifs de synchronisation (3C)	30104	Enrichissement du contenu des dispositifs 3C	75%	25%
3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30201	Valorisation de certaines activités et fonctions	40%	60%

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	IC	% Exploitation	% Exploration
3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30202	Développement d'une coopération entre les opérationnels et les fonctionnels	40%	60%
3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30203	Développement d'une coopération transversale	25%	75%
3	Pratiques de synchronisation	302	Action sur la coopération entre les personnes et entre les services	30204	Développement de la coopération entre le commercial et la technique	14%	86%
4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40101	Structuration du mode de management de l'entreprise	100%	
4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40102	Niveau d'exigence attendu des collaborateurs	100%	
4	Méthodes de management	401	Action sur le mode de management	40103	Politique de gestion de l'absentéisme	100%	
4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40201	Responsabilisation des collaborateurs		100%
4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40202	Définition des responsabilités et du niveau d'autonomie	100%	
4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40203	Modalités de rémunération	50%	50%
4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40204	Reconnaissance des collaborateurs		100%
4	Méthodes de management	402	Action sur la stimulation des personnes	40205	Implication des personnes	50%	50%
4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40301	Qualité de dialogue professionnel	75%	25%
4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40302	Modalités d'accompagnement des managers vis-à-vis des collaborateurs	100%	
4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40303	Développement d'un management de proximité	80%	20%
4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40304	Répartition des rôles	100%	

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	IC	% Exploitation	% Exploration
4	Méthodes de management	403	Action sur le rôle du manager	40305	Arbitrage dans les activités	100%	
5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50101	Pratiques de planification-programmation individuelles	100%	
5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50102	Organisation et la priorisation des activités	100%	
5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50103	Efficacité des méthodes de Rangement-Classement-Programmation	100%	
5	Méthodes de travail	501	Action sur les méthodes de travail individuelles	50104	Pratiques de résolution de problèmes	100%	
5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50201	Développement du travail en équipe	38%	63%
5	Méthodes de travail	502	Action sur les méthodes de travail collectives	50202	Pratiques de planification-programmation collectives	100%	
5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50301	Niveau de souplesse opérationnelle	100%	
5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50302	Complexité des procédures	100%	
5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50303	Appropriation des règles	100%	
5	Méthodes de travail	503	Action sur le système incorporel de production	50304	Efficacité des actions opérationnelles		100%
5	Méthodes de travail	504	Action sur les méthodes de production	50401	Conditions physiques de travail	100%	
5	Méthodes de travail	504	Action sur les méthodes de production	50402	Efficacité des moyens informatiques	100%	
5	Méthodes de travail	504	Action sur les méthodes de production	50403	Organisation de la production / servuction	100%	

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	IC	% Exploitation	% Exploration
5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50501	Professionalisme du développement des outils internes		100%
5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50502	Pratiques individuelles de développement		100%
5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50503	Politique de création de potentiel	33%	67%
5	Méthodes de travail	505	Action sur les actions de développement	50504	Mise en œuvre d'actions de développement	67%	33%
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	601	Action sur les indicateurs de pilotage	60101	Création de nouveaux indicateurs	100%	
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	601	Action sur les indicateurs de pilotage	60102	Fiabilité des indicateurs	50%	50%
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60201	Nomenclature d'activités de l'entreprise	100%	
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60202	Infrastructure de pilotage	100%	
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60203	Manipulation d'indicateurs économiques	71%	29%
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60204	Gestion de la charge de travail	100%	
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	602	Action sur le système de pilotage	60205	Pratiques de pilotage des activités	100%	
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	603	Action sur la pertinence des décisions	60301	Efficacité de la prise de décision	60%	40%
6	Intensité du pilotage (des activités et des hommes)	603	Action sur la pertinence des décisions	60302	Analyse des décisions passées	100%	
7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70101	Adéquation stratégie personnelle et stratégie de l'entreprise	50%	50%
7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70102	Niveau de participation des collaborateurs dans la stratégie	60%	40%
7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70103	Cohésion managériale	75%	25%
7	Cohésion stratégique interne	701	Action sur la centralisation de la stratégie	70104	Circulation des informations stratégiques	71%	29%

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	IC	% Exploitation	% Exploration
7	Cohésion stratégique interne	702	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70201	Formalisation des axes stratégiques	43%	57%
7	Cohésion stratégique interne	703	Action sur l'ambition stratégique de l'entreprise	70301	Cohérence des choix stratégiques avec l'entreprise	30%	70%
7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70401	Connexion des outils à la stratégie	50%	50%
7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70402	Concrétisation des actions de développement stratégiques	33%	67%
7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70403	Apprentissage organisationnel	50%	50%
7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70404	Démultiplication des actions stratégiques	88%	13%
7	Cohésion stratégique interne	704	Action sur la mise en œuvre de la stratégie	70405	Méthode de management de la la mise en œuvre stratégique	100%	
7	Cohésion stratégique interne	705	Action sur la diffusion de la stratégie	70501	Clarté de la stratégie		100%
7	Cohésion stratégique interne	705	Action sur la diffusion de la stratégie	70502	Communication de la stratégie		100%
7	Cohésion stratégique interne	705	Action sur la diffusion de la stratégie	70503	Stabilisation des choix stratégiques		100%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80101	Pratiques de vente	100%	
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80102	Satisfaction des clients	100%	
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80103	Politique de vente	50%	50%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80104	Méthodes de prospection	70%	30%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	801	Action sur les clients	80105	Gestion du portefeuille de clients	78%	22%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80201	Positionnement de l'entreprise	75%	25%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80202	Pratiques de veille sectorielle	67%	33%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80203	Organisation de la veille concurrentielle	25%	75%

TH V2	Thèmes Action ISE V2	ST V2	Sous-Thèmes Action ISE V2	N°IC V2	IC	% Exploitation	% Exploration
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	802	Action sur la connaissance de l'environnement externe	80204	Organisation de la veille stratégique	40%	60%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80301	Adéquation des produits/services	64%	36%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80302	Mise à jour des produits et services	100%	
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80303	Lisibilité du produit/service	57%	43%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80304	Processus de veille technologique		100%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	803	Action sur les produits/services	80305	Qualité du produit/service	100%	
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80401	Méthodes de recrutement	100%	
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80402	Politique de recrutement	100%	
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80403	Politique d'innovation sociale		100%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	804	Action sur l'attractivité de l'entreprise	80404	Employabilité des collaborateurs	100%	
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80501	Connaissance de l'environnement concurrentiel	50%	50%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	805	Action vis-à-vis de l'environnement externe	80502	Pratiques de veille concurrentielle	75%	25%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80601	Politique d'innovation technologique	25%	75%
8	Stratégie vis-à-vis de l'externe	806	Action sur l'évolution technologique	80602	Pratiques de veille technologique	43%	57%

Annexe 24 – Plan d'actions stratégiques internes et externes de l'Innovation (Entreprise D)

Annexe 24 confidentielle (pages 669 à 672)

Annexe 25 – Répartition des Coûts-Performances cachés convertis en valeur ajoutée par domaine d'action d'innovation socio-économique, version complète

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
CC042	**Manque de fonctionnalités d'un logiciel**	Des problèmes de paramétrage du logiciel entraînent, pour 1 personne en moyenne, un temps de traitement de 3 minutes par sauvegarde (40 au total). 1 pers x 40 sauvegardes x 225 j x (3/60) h x 42 €	Tous les jours	18 900 €	Plus de vérification manuelle des tarifs.	Tous les jours	0 €	- 18 900 €	**Mise en place de l'offre produits / services**	Produits, Biens ou Services	Exploration
CC019	**Moindre rentabilité sur les clients**	Pour 70% de la différence de chiffre d'affaires, les prestations ne sont pas faites et perdues. 158 383 € CA x 70% x 88,74%	Toute l'année	98 380 €	L'offre produits / services permet de réaliser l'intégralité des prestations vendues	Toute l'année	0 €	- 98 380 €	**Mise en place d'une offre Produits / services**	Produits, Biens ou Services	Exploration
CC107	**Incertitude sur la constitution des équipes pour la restitution des bilans aux clients**	En amont de la restitution des bilans aux clients, la constitution de l'équipe est faite de manière diffuse et morcelée. 3 personnes vont passer 1 heure à organiser la restitution des 20 bilans (18 à 3 personnes ; 2 à 2 personnes) au lieu de 15 minutes. 3 pers x 20 bilans x (1 - [15/60]) h x 42 €		1 890 €	Le temps d'organisation de la restitution des bilans est prévu dans la prestation vendue		0 €	- 1 890 €	**Mise en place d'offre produits / services**	Produits, Biens ou Services	Exploration
CC049	**Modificatio**	Sur 120 clients, il y a au	Toute	17 640 €	Diminution du	Toute l'année	8 820 €	- 8 820	**Mise en**	Produits,	Exploration

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	n de l'affectation des responsables système d'information chez les clients	moins un changement d'affectation des responsables système d'information par an, soit un total de 120 rotations. Pour chacune des rotations, il y a en moyenne deux responsables système d'information concernés. Une journée travaillée (7 heures) est perdue en facturation par rotation. Le chiffre annuel de rotations acceptable est estimé à 60. 1 pers x 60 fois x 7 h x 42 €	l'année		nombre de changements de responsables système d'information par deux sur un an. Le coût du changement est divisé par deux. 17640 € / 2 = 8820 €			€	**place de l'offre Produits / services.**	Biens ou Services	
CC024	**Moindre rentabilité sur les clients**	Le chiffre d'affaires de revente réalisé sur 7 clients (115 525 € au total) a été estimé, avec la nouvelle matrice devis, à 152 481 €, soit 31,99% de facturation supplémentaire. L'extrapolation sur 30 clients donne un chiffre d'affaires estimé à 653 490 € pour un chiffre d'affaires réalisé de 495 107 €, soit une différence de 158 383 €. Pour 30% de la différence de chiffre d'affaires, les prestations ont été	Toute l'année	47 510 €	L'offre produits / services permet de ramener à 15% la différence de chiffre d'affaire des prestations faites et non payées 158 383 € CA x 15%	Toute l'année	23 750 €	- 23 760 €	**Mise en place d'une offre Produits / services**	Produits, Biens ou Services	Exploration

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		faites et non payées. 158 383 € CA x 30%									
CC051	**Recours excessif à la sous-traitance**	1 responsable passe 8 heures par dossier à trouver le bon sous-traitant et à gérer les démarches contractuelles. Il traite 5 dossiers par mois avec la sous-traitance. 1 pers x 5 fois x 10,39 mois x 8 h x 42 €	Tous les mois	17 450 €	Un responsable ne passe plus de temps non valorisé pour trouver le bon sous traitant et gérer les démarches contractuelles.	Tous les mois	0 €	- 17 450 €	**Le temps de qualification et de recherche est facturé**	Produits, Biens ou Services	Exploitation
CC124	**Relances commerciaux**	1 responsable passe 10 minutes par semaine à relancer 4 commerciaux pour des dossiers clients.2 pers x 1 fois x 45 sem x (10/60) h x 42 €	Toutes les semaines	630 €	1 responsable passe 10 minutes par semaine à relancer 4 personnes pour des dossiers clients.2 pers x 1 fois x 45 sem x (10/60) h x 42 €	Toutes les semaines	630 €	- €	**Mise en place du logiciel EVER.**	Qualité de service et rapport au Client	Exploitation
CC108	**Non-respect des règles dans l'élaboration des contrats commerciaux**	Trois personnes perdent 1 heure à reprendre la moitié des contrats signés avec les nouveaux clients (30 par an en moyenne) 3 pers x (30 contrats / 2) x 1 h x 42 €	Toute l'année	1 890 €	Il n'est plus nécessaire de reprendre les contrats signés avec les nouveaux clients	Toute l'année	0 €	- 1 890 €	**Mise en place d'Ever.**	Qualité de service et rapport au Client	Exploitation
CC030	**Tâches mal assumées par certains collaborateurs**	1 responsable consacre 2 heures par jour à relancer, à suivre et à s'assurer auprès de 2 de ses collaborateurs, que les demandes clients	Tous les jours	37 800 €	1 responsable consacre 3 heures par mois à relancer, à suivre et à	Tous les mois	2 610 €	- 35 190 €	**Création du rôle de référent support responsable du traitement des incidents**	Qualité de service et rapport au Client	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		soient traitées. 2 pers x 1 fois x 225 j x 2 h x 42 €			s'assurer auprès de 2 de ses collaborateurs, que les demandes clients soient traitées. 2 pers x 1 fois x 10,39 mois x 3 h x 42 €						
CC070	**Insuffisante transformation des prospects en contrats commerciaux**	Sur une moyenne de 90 prospects par an, 30 sont signés (taux de transformation = 33%). Sur les 60 prospects non signés, l'entreprise peut tolérer une perte de 50%, soit 30. Dans les 30 prospects non transformés, il y en a 50% (soit 15) pour lesquels l'entreprise ne peut rien faire et 50% (soit 15) où il aurait été nécessaire de ne pas démarrer la négociation. Le temps moyen passés à négocier un contrat est estimé à 27 heures ; une négociation non aboutie consomme la moitié du temps de négociation. 15 contrats x (27 / 2) h x 42 €	Sur l'année	8 500 €	La négociation n'est pas démarrée pour les 50% de prospects pour lesquels il n'est pas nécessaire de démarrer la négociation		0 €	- 8 500 €	**Amélioration du processus commercial,**	Conquête de nouveaux marchés et clients solvables	Exploitation
CC021	**Insuffisance d'actions marketing de**	L'absence de refonte et d'actualisation du site web actuel,	Sur l'année	63 130 €	Le site Web a été actualisé et génère	Sur l'année	0 €	- 63 130 €	**Actualisation du site Web orientée**	Conquête de nouveaux marchés et	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	notoriétés régionales	estimée à 10 000 €, représente une perte de 2 nouveaux clients à 40 000 € / an sur 3 ans. Le temps de réactualisation du site est estimé à 1 semaine pour une personne puis 2 semaines pour une autre personne. Le temps d'obtention d'un nouveau client est estimé à 27 h. 2 clients x 1 an x 40 000 € x 88,74% - 1 réactualisation site x 10 000 € - (1 pers x 35 h + 1 pers x 70 h) x 42 € - 2 clients x 27 h x 42 € 2 clients x 2 ans x 40 000 € x 88,74% - 2 clients x 27 h x 42 € x 2 ans = 137 010 €			des leads. On ne peut plus considérer qu'il représente une perte de 2 clients par an.				**référencement générant des contacts prospects et des leads.**	clients solvables	
CC016	**Insuffisante transformation des prospects en contrats commerciaux**	Sur les 60 prospects non signés, l'entreprise considère que la négociation devait aboutir pour 50% des contacts (soit 30) si les démarches de vente avaient été plus efficaces. La perte par contacts est estimée à 30 K€.RQ : L'hypothèse d'un taux de transformation de 66% [90 / (30 + 30]) est considérée pertinente.30 clients x	Sur l'année	798 660 €	Sur 60 prospects l'entreprise estime que la négociation a abouti pour 40% d'entre eux, la perte de contacts par rapport à la situation précédente est donc encore de 10% (50%-40%)60 clients		159 730 €	- 638 930 €	**Amélioration du processus commercial**	Conquête de nouveaux marchés et clients solvables	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		30 000 € x 88,74%			x (50%-40%) 30 000 € x 88,74%						
CC052	**Recours excessif à la sous-traitance**	1 responsable passe 8 heures par dossier à trouver le bon sous-traitant et à gérer les démarches contractuelles. Il traite 5 dossiers par mois avec la sous-traitance. 1 pers x 5 fois x 10,39 mois x 8 h x 42 €	Tous les mois	17 450 €	Un responsable ne passe plus de temps non valorisé pour trouver le bon sous traitant et gérer les démarches contractuelles.	Tous les mois	0 €	- 17 450 €	**Evolution du module de suivi des prestataires dans Pilote-SI**	Intégration et stimulation des technologies	Exploration
CC121	**Inadaptation des procédures**	3 responsables consacrent 30 minutes, une fois par mois à discuter, à réinventer et à réécrire des procédures inappliquées. 3 pers x 1 fois x 10.39 mois x (30/60) h x 42 €	Tous les mois	650 €	Les responsables ne consacrent plus de temps a réécrire des procédures inappliquées	Tous les mois	0 €	- 650 €	**Mise en place d'une base documentaire**	Intégration et stimulation des technologies	Exploitation
CC117	**Relances commerciaux**	1 responsable passe 15 minutes par semaine à relancer 4 commerciaux pour des notes de frais. 2 pers x 1 fois x 45 sem x (15/60) h x 42 €	Toutes les semaines	940 €	Le responsable n'a plus besoin de relancer les personnes.	Toutes les semaines	0 €	- 940 €	**Mise en place du logiciel EVER.**	Intégration et stimulation des technologies	Exploitation
CC053	**Recours excessif à la sous-traitance**	1 responsable passe 8 heures par dossier à trouver le bon sous-traitant et à gérer les démarches contractuelles. Il traite 5 dossiers par mois avec la sous-traitance. 1 pers x 5 fois	Tous les mois	17 450 €	Un responsable ne passe plus de temps non valorisé pour trouver le bon sous traitant et gérer les	Tous les mois	0 €	- 17 450 €	**Identification et référencement par compétence des sous traitant**	Intégration et stimulation des technologies	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		x 10,39 mois x 8 h x 42 €			démarches contractuelles.						
CC044	**Manque de fonctionnalités d'un logiciel**	Des problèmes de paramétrage du logiciel entraînent, pour 1 personne en moyenne, un temps de traitement de 3 minutes par sauvegarde (40 au total). 1 pers x 40 sauvegardes x 225 j x (3/60) h x 42 €	Tous les jours	18 900 €	Plus de vérification manuelle des tarifs.	Tous les jours	0 €	- 18 900 €	**Mise en place du logiciel EVER. (ERP)**	Intégration et stimulation des technologies	Exploitation
CC031+23:23 K1920:2820:24 K1920:2820:25 220:28	**Recherche de documents**	40 personnes passent 5 minutes par jour à rechercher des modèles de documents tels que les bilans d'audit et le modèle de devis. 40 pers x 1 fois x 225 j x (5/60) h x 42 €	Tous les jours	31 500 €	Les personnes ne passent plus de temps a rechercher les modèles de documents d'audit, le modèle de devis et du bilan	Tous les jours	0 €	- 31 500 €	**Organisation de la documentation**	Intégration et stimulation des technologies	Exploitation
CC032	**Recherche de documents**	40 personnes passent 5 minutes par jour à rechercher des modèles de documents tels que les bilans d'audit et le modèle de devis.40 pers x 1 fois x 225 j x (5/60) h x 42 €	Tous les jours	31 500 €	Les personnes ne passent plus de temps a rechercher les modèles de documents d'audit, le modèle de devis et du bilan	Tous les jours	0 €	- 31 500 €	**Suivi de la diffusion et de l'évolution des modèles par responsable d'activité métier dans l'entreprise**	Intégration et stimulation des technologies	Exploitation
CC022	**Mauvaise utilisation de la**	6 responsables système d'information passent chacun 1 heure par	Tous les jours	56 700 €	6 personnes passent 15 minutes par	Tous les jours	14 170 €	- 42 530 €	**Amélioration du paramétrage**	Intégration et stimulation des	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	messagerie électronique	jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 6 pers x 1 fois x 225 j x 1 h x 42 €			jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 6 pers x 1 fois x 225 j x (15/60) h x 42 €				**de l'outil métier Pilote SI**	technologies	
CC001	**Vulnérabilité de l'entreprise**	En cas de maladie de l'un des directeurs, une personne estime que l'entreprise peut perdre 20 à 30% de ses clients, soit 24 à 36 clients.	1 Trimestre	N.E.(1)	En cas de maladie de l'un des directeurs, une personne estime que l'entreprise peut perdre 5 % de ses clients soit 6 clients.	1 an	N.E.(1)	N.E.(1)	**Mise en place d'un place nouvel outil de facturation utilisable par plusieurs personnes**	Intégration et stimulation des technologies	Exploitation
CC109	**Difficultés pour accéder à la marge et à la rentabilité**	1 directeur commercial passe 30 minutes par semaine à chercher la marge et la rentabilité auprès des deux directeurs et du responsable administratif pour expliquer à ses commerciaux les prochaines étapes à réaliser dans la stratégie commerciale. 2 pers x 1 fois x 45 sem x (30/60) h x 42 €	Toutes les semaines	1 890 €	Le responsable de l'activité vente passe plus de temps a rechercher la marge et la rentabilité auprès des deux directeurs		0 €	- 1 890 €	**Mise en place d'Ever.**	Intégration et stimulation des technologies	Exploitation
CC100	**Manque de fonctionnalités d'un logiciel**	2 personnes consacrent 36 heures une fois par an à vérifier manuellement	Sur l'année	3 020 €	Plus de vérification manuelle des tarifs.	Sur l'année	0 €	- 3 020 €	**Mise en place du logiciel EVER.**	Intégration et stimulation des technologies	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		des tarifs, en raison d'un manque de fonctionnalités d'un logiciel. 2 pers x 1 fois x 1 an x 36 h x 42 €									
CC086	**Non facturation des prestations**	1 responsable estime entre 5 000 € et 6 000 € la non facturation des prestations liée à des oublis.	Sur l'année	5 000 €	Il n'y a plus de prestations non facturées.	Sur l'année	0 €	- 5 000 €	**Mise en place de Ever.**	Intégration et stimulation des technologies	Exploitation
CC063	**Inadaptation de l'outil facturier**	1 responsable passe 35 minutes, 2 fois par jour, à traiter et à gérer les problèmes de factures. 1 pers x 2 fois x 225 j x (35/60) h x 42 €	Tous les jours	11 020 €	Remplacement du logiciel facturier	Tous les jours	0 €	- 11 020 €	**Mise en place du logiciel EVER.**	Intégration et stimulation des technologies	Exploitation
CC043	**Non mise à jour des informations dans les outils logiciels**	Les personnes du Centre de services réalisent 60 interventions / jour pour la configuration des systèmes informatiques des différents clients dont 30 avec des informations manquantes. Le temps perdu par intervention est de 4 minutes. (60 - 30) interventions x 225 j x (4/60) h x 42 €	Tous les jours	18 900 €	Les personnes du centre de service perdent dix fois moins de temps en raison d'informations manquantes 18 900 € / 10	Tous les jours	1 890 €	- 17 010 €	**Mise en place du fichier d'analyse proactive sur les défauts de documentation du système d'information des clients**	Intégration et stimulation des technologies	Exploitation
CC059	**Manque de concertation**	3 responsables de comptes consacrent 1 heure par semaine à rechercher des informations ou à régulariser des problèmes auprès des deux directeurs, en raison du manque de	Toutes les semaines	11 340 €	Plus de sollicitation des deux directeurs pour rechercher des informations ou régulariser	Toutes les semaines		- 11 340 €	**Autonomie de décision des managers**	Stimulation de l'implication et de l'engagement	Exploration

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		concertation entre eux.3 pers x 1 fois x 45 sem x 1 h x 42 € + 1 pers x 3 fois x 45 sem x 1 h x 42 €			des problèmes auprès des deux directeurs, en raison du manque de concertation entre eux						
CC002	**Vulnérabilité de l'entreprise**	En cas de maladie de l'un des directeurs, une personne estime que l'entreprise peut perdre 20 à 30% de ses clients, soit 24 à 36 clients.	1 Trimestre	N.E.(1)	En cas de maladie de l'un des directeurs, une personne estime que l'entreprise peut perdre 5 % de ses clients soit 6 clients.	1 an	N.E.(1)	N.E.(1)	**Organisation de plusieurs délégations (Eventail de délégation)**	Stimulation de l'implication et de l'engagement	Exploitation
CC110	**Manque de délégation de la direction**	Une fois par semaine, le directeur commercial transmet des propositions pour validation à la direction. Cette transmission et validation prend environ 20 minutes pour chacune des personnes. 3 pers x 1 fois x 45 sem x (20/60) h x 42 €	Toutes les semaines	1 890 €	Plus de transmission pour validation des propositions à la direction		0 €	- 1 890 €	**Meilleur organisation de la délégation.**	Stimulation de l'implication et de l'engagement	Exploitation
CC101	**Entretiens individuels inefficaces**	1 responsable passe, avec 6 collaborateurs, 1.5 heure par trimestre pour des entretiens individuels qu'il estime non nécessaires. 6 pers x 1 fois x 4 trimestres x 1.5 h x 42 €	Tous les trimestres	3 020 €	Les entretiens avec les collaborateurs sont efficaces et stimulants	Tous les trimestres	0 €	- 3 020 €	**Mise en place des entretiens CAPN tous les semestre. (3 entretiens)**	Stimulation de l'implication et de l'engagement	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		+ 1 pers x 6 fois x 4 trimestres x 1.5 h x 42 €									
CC096	**Lourdeur et complexité des procédures**	1 responsable de comptes est sollicité 2 fois par semaine durant 30 minutes pour aider son collaborateur et lui expliquer comment utiliser une procédure. 2 pers x 2 fois x 45 sem x (30/60) h x 42 €	Toutes les semaines	3 780 €	Un responsable n'est plus sollicité par des collaborateurs pour leur expliquer comment utiliser une procédure	Toutes les semaines	0 €	- 3 780 €	**Mise en place de manuels de formation intégrée**	Évolution permanente des compétences	Exploration
CC081	**Tâches mal assumées par certains collaborateurs**	1 responsable consacre 15 heures tous les mois à corriger des erreurs commises par ses collaborateurs. 1 pers x 1 fois x 10.39 mois x 15 h x 42 €	Tous les mois	6 540 €	1 responsable consacre 7 heures tous les mois à corriger des erreurs commises par ses collaborateurs. 1 pers x 1 fois x 10.39 mois x 7 h x 42 €	Tous les mois	3 000 €	- 3 540 €	**Monter en compétence des collaborateurs par un management de proximité**	Évolution permanente des compétences	Exploration
CC003	**Vulnérabilité de l'entreprise**	En cas de maladie de l'un des directeurs, une personne estime que l'entreprise peut perdre 20 à 30% de ses clients, soit 24 à 36 clients.	1 Trimestre	N.E.(1)	En cas de maladie de l'un des directeurs, une personne estime que l'entreprise peut perdre 5 % de ses clients soit 6 clients.	1 an	N.E.(1)	N.E.(1)	**Monter en compétence des collaborateurs sur le pilotage des prestations clients.**	Évolution permanente des compétences	Exploration
CC102	**Manque de formation en**	3 responsables passent 30 minutes	Toutes les	2 830 €	Les responsables	Toutes les semaines	0 €	- 2 830 €	**Formation au management**	Évolution permanente	Exploration

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	management	supplémentaires par semaine à réaliser des activités de pilotage, en raison d'un manque de formation en management. 3 pers x 1 fois x 45 sem x (30/60) h x 42 €	semaines		ne passent pas de temps supplémentaire à réaliser des activités de pilotage, en raison d'un manque de formation en management				**et assistance personnalisés**	des compétences	
CC085	**Formation inefficace**	1 responsable de comptes consacre 60 heures par an pour former de nouveau un collaborateur, à cause d'une mauvaise qualité de la formation initiale. 2 pers x 1 fois x 1 an x 60 h x 42 €	Sur l'année	5 040 €	Il n'est plus nécessaires de former de nouveau un collaborateur à cause de la mauvaise qualité de la formation initiale		0 €	- 5 040 €	**Mise en place d'un parcours d'intégration adapté**	Évolution permanente des compétences	Exploration
CC114	**Lourdeur et complexité des procédures**	1 responsable pôle consulting passe 1 heure par mois à expliquer à ses 2 collaborateurs des procédures compliquées et incomplètes comme celle de suivi et d'audit. 3 pers x 1 fois x 10.39 mois x 1 h x 42 €	Tous les mois	1 300 €	Le pôle consulting a été réorganisé	Tous les mois	0 €	- 1 300 €	**Assistance personnalisées mensuelles du responsable d'activité consulting**	Évolution permanente des compétences	Exploitation
CC080	**Tâches mal assumées par certains collaborateurs**	1 responsable consacre 15 heures tous les mois à corriger des erreurs commises par ses collaborateurs. 1 pers x 1 fois x 10.39 mois x 15 h x 42 €	Tous les mois	6 540 €	1 responsable consacre 7 heures tous les mois à corriger des erreurs commises par ses	Tous les mois	3 000 €	- 3 540 €	**Assistance personnalisée sur des thèmes précis**	Évolution permanente des compétences	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
					collaborateurs. 1 pers x 1 fois x 10.39 mois x 7 h x 42 €						
CC065	**Manque d'intégration des nouveaux embauchés**	1 responsable estime à 45 heures le temps de non production d'un nouvel entrant, 11 personnes (- 6 personnes ci-après) sont arrivées dans l'entreprise. (11 - 6) pers x 1 fois x 1 an x 45 h x 42 €	Sur l'année	9 450 €	L'intégration d'un nouvel arrivant est un investissement organisé et assumé par l'entreprise. Il ne s'agit plus d'une régulation de dysfonctionnement.		0 €	- 9 450 €	**Mise en place d'un parcours d'intégration.**	Évolution permanente des compétences	Exploitation
CC004	**Manque de clarté de l'organigramme**	10 stagiaires passent chacun 10 minutes par mois à chercher le positionnement des personnes et des informations de qui fait quoi. 10 pers x 1 fois x 10.39 mois x (10/60) h x 42 € = 690 €	Tous les mois	N.E.(1)	L'organigramme est présenté dans le parcours d'intégration.		N.E (1)	N.E (1)	**Présentation de l'organigramme dans le parcours d'intégration.**	Évolution permanente des compétences	Exploitation
CC106	**Manque de délégation pour les recrutements**	1 directeur consacre 2 heures / 3 par semaine au recrutement à la place d'un manager et d'une assistante. 1 pers x 45 sem x 1 h x (45,37 € - 27,58 €) 1 pers x 45 sem x 1 h x (45,37 € - 19 €)	Toutes les semaines	1 980 €	1 directeur ne consacre plus de temps a la place d'un manager ni d'une assistante pour le recrutement.		0 €	- 1 980 €	**Mise en place d'un processus de recrutement**	Évolution permanente des compétences	Exploitation
CC075	**Manque d'intégration**	Sur les deux premiers mois, un nouvel entrant	Sur 2 mois	7 250 €	Un nouvel arrivant est		0 €	- 7 250 €	**Mise en place de**	Évolution permanente	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	des nouveaux embauchés	au centre de services passe 2 heures par jour à demander des conseils et à chercher des réponses et des informations auprès de son responsable. Ceci concerne 2 personnes. 2 pers x 1 fois x (225 j / 10.39 mois) x 2 mois x 2 h x 42 €			autonome et ne sollicite plus son responsable				**formations intégrées pour les arrivants au centre de services,**	des compétences	
CC076	**Manque d'intégration des nouveaux embauchés**	Sur les deux premiers mois, un nouvel entrant au centre de services passe 2 heures par jour à demander des conseils et à chercher des réponses et des informations auprès de son responsable. Ceci concerne 2 personnes. 2 pers x 1 fois x (225 j / 10.39 mois) x 2 mois x 2 h x 42 €	Sur 2 mois	7 250 €	Un nouvel arrivant est autonome et ne sollicite plus son responsable		0 €	- 7 250 €	**Mise en place d'un parcours d'intégration,**	Évolution permanente des compétences	Exploitation
CC056	**Manque d'intégration des nouveaux embauchés**	1 responsable estime que sur 20 semaines, la mauvaise utilisation des outils et la recherche des informations prennent 3 heures pour 5 personnes.5 pers x 20 sem x 3 h x 42 €	Sur 20 semaines	12 600 €	1 responsable estime que sur 12 semaines, la mauvaise utilisation des outils et la recherche des informations prennent 1 heure pour 4 personnes.4 pers x 12 sem x 1 h x 42 €	Sur 12 semaines	2 000 €	- 10 600 €	**Mise en place d'un parcours d'intégration.**	Évolution permanente des compétences	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
CC088	**Mauvaise utilisation de la messagerie électronique**	1 responsable de comptes passe 30 minutes par jour à gérer et à supprimer des courriels qui ne le concernent pas. 1 pers x 1 fois x 225 j x (30/60) h x 42 €	Tous les jours	4 720 €	1 responsable passe 15 minutes par semaine à gérer et à supprimer des courriels qui ne le concernent pas. 1 pers x 1 fois x 45 sem x (15/60) h x 42 €	Toutes les semaines	470 €	- 4 250 €	**Meilleure identification des rôles de chacun**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploration
CC074	**Supervision excessive du travail**	1 responsable passe 2 heures 2 fois par semaine à contrôler et à vérifier son travail pour assurer une sur qualité. 1 pers x 2 fois x 45 sem x 2 h x 42 €	Toutes les semaines	7 560 €	1 responsable passe 1 heures par mois à contrôler et à vérifier son travail pour assurer une sur qualité. 1 pers x 1 fois x 10,39 mois x 1 h x 42 €	Tous les mois	430 €	- 7 130 €	**Amélioration de la sensibilité à la valeur ajouté sur les activités**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploration
CC069	**Manque de formation technique**	4 collaborateurs passent chacun 4 heures supplémentaires par mois à réaliser des activités et/ou à demander des conseils à leur responsable, en raison d'un manque de formation technique. 5 pers x 1 fois x 10.39 mois x 4 h x 42 €	Tous les mois	8 720 €	Les responsables territoriaux n'ont pas un profil technique	Tous les mois	0 €	- 8 720 €	**Mise en place des équipes territoriales polyvalente.**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploration
CC045	**Mauvaise**	1 responsable passe 2	Tous les	18 900 €	1 directeur	Tous les jours	1 570 €	- 17 330	**Meilleure**	Pilotage et	Exploration

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	utilisation de la messagerie électronique	heures par jour à lire et à supprimer des courriels qui ne le concernent pas. 1 pers x 1 fois x 225 j x 2 h x 42 €	jours		passe 10 minutes par jour à lire et à supprimer des courriels qui ne le concernent pas. 1 pers x 1 fois x 225 j x (10/60) x 42 €			€	**identification des rôles de chacun**	réadaptation des équipes et des activités	
CC035	**Mauvaise utilisation de la messagerie électronique**	6 personnes passent une demi heure par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 6 pers x 1 fois x 225 j x (30/60) h x 42 €	Tous les jours	28 350 €	6 personnes passent une 15 minutes par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 6 pers x 1 fois x 225 j x (15/60) h x 42 €	Tous les jours	14 170 €	- 14 180 €	**Meilleure identification des rôles de chacun**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploration
CC036	**Mauvaise utilisation de la messagerie électronique**	4 responsables système d'information passent 45 minutes par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 4 pers x 1 fois x 225 j x (45/60) h x 42 €	Tous les jours	28 350 €	4 personnes passent une 15 minutes par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 4 pers x 1 fois x 225 j x (15/60) h x 42 €	Tous les jours	9 450 €	- 18 900 €	**Meilleure identification des rôles de chacun**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploration
CC034	**Manque d'autonomie dans la**	1 responsable consacre 10 minutes à solliciter son directeur,	Tous les jours	31 500 €	1 responsable consacre 10	Tous les jours	3 150 €	- 28 350 €	**Mise en place d'équipes**	Pilotage et réadaptation des équipes	Exploration

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	gestion des difficultés	10 fois par jour, pour gérer et traiter des difficultés et des problématiques. 2 pers x 10 fois x 225 j x (10/60) h x 42 €			minutes à solliciter son directeur, 1 fois par jour, pour gérer et traiter des difficultés et des problématiques. 2 pers x 1 fois x 225 j x (10/60) h x 42 €				**territoriales polyvalentes**	et des activités	
CC029	**Supervision excessive du travail**	1 collaborateur passe 4 heures par jour à contrôler et à vérifier son travail pour assurer une sur qualité. 1 pers x 1 fois x 225 j x 4 h x 42 €	Tous les jours	37 800 €	1 collaborateur passe 1 heure par mois à contrôler et à vérifier son travail pour assurer une sur qualité. 1 pers x 1 fois x 10,39 mois x 1 h x 42 €	Tous les mois	430 €	- 37 370 €	**Amélioration de la sensibilité à la valeur ajouté sur les activités**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploration
CC119	**Absence d'interlocuteur unique devant le client**	1 responsable de pôle consulting passe 1 heure, deux fois par mois, à traiter des réclamations clients qui devraient être gérées par un responsable de comptes qui est l'interlocuteur principal devant le client.1 pers x 2 fois x 10.39 mois x 1 h x 42 €	Tous les mois	870 €	Plus de gestion de réclamation par le responsable de l'activité consultant	Tous les mois	0 €	- 870 €	**Mise en place des responsables clients et territoriaux**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploration
CC092	**Inefficacité des réunions**	1 responsable estime à 2 heures de réunions mensuelles organisées	Tous les mois	4 360 €	Ces réunions n'existent plus		0 €	- 4 360 €	**Les consultants sont intégrés**	Pilotage et réadaptation des équipes	Exploration

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		entre le pôle consulting et les responsables de comptes, soit 5 personnes. 5 pers x 1 fois x 10.39 mois x 2 h x 42 €							**dans les équipes territoriales**	et des activités	
CC077	**Mauvaise définition des rôles et des missions concernant le responsable de comptes**	4 personnes passent 2 heures 2 fois par mois à refaire une tâche qu'une personne a déjà faite, à se poser des questions de qui a fait quoi et qui doit faire quoi, à cause du flou dans la répartition des missions entre le responsable de comptes et du pôle consulting. 4 pers x 2 fois x 10.39 mois x 2 h x 42 €	Tous les mois	6 980 €	Les personnes n'ont plus besoin de refaire une tâche qu'une personne a déjà faite à se poser des questions de qui a fait quoi et qui doit faire, quoi, à cause du flou dans la répartition des missions entre le responsable de comptes et du pôle consulting.			- 6 980 €	**Mise en place des équipes territoriales polyvalentes**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploration
CC066	**Mauvaise circulation de l'informations**	2 personnes passent 30 minutes par jour à rechercher des informations concernant les dossiers clients, à cause d'absence de circuit de communication entre le centre de services et le pôle consulting. 2 pers x 1 fois x 225 j x (30/60) h x 42 €	Tous les jours	9 450 €	Plus de recherche d'informations concernant les dossiers clients, à cause d'absence de circuit de communication entre le centre de services et le pole	Tous les jours	0 €	- 9 450 €	**Intégration des consultants dans les équipes territoriales**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploration

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
					consulting.						
CC060	**Manque de concertation**	3 responsables de comptes consacrent 1 heure par semaine à rechercher des informations ou à régulariser des problèmes auprès des deux directeurs, en raison du manque de concertation entre eux. 3 pers x 1 fois x 45 sem x 1 h x 42 € + 1 pers x 3 fois x 45 sem x 1 h x 42 €	Toutes les semaines	11 340 €	Plus de sollicitation des deux directeurs pour rechercher des informations ou régulariser des problèmes auprès des deux directeurs, en raison du manque de concertation entre eux	Toutes les semaines		- 11 340 €	**Clarification des rôles des deux dirigeants**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploration
CC097	**Ordre contradictoires des managers**	Une personne passe 2 heures à faire et à refaire des documents. 1 pers x 45 sem x 2 h x 42 €	Toutes les semaines	3 780 €	Une personne ne passe plus de temps a faire et a refaire des documents	Toutes les semaines	0 €	- 3 780 €	**Précision des rôles et des fonctions de chacun**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC087	**Mauvaise définition des rôles et des missions concernant le responsable de comptes**	1 responsable de comptes consacre 15 minutes à répondre aux sollicitations techniques d'une personne du service Hot line. 2 pers x 1 fois x 225 j x (15/60) h x 42 €	Tous les jours	4 720 €	1 responsable territorial consacre 2 heures à répondre aux sollicitations techniques du référent support 2 pers x 1 fois x 10,39 mois x 2 h x 42 €	Tous les mois	1 740 €	- 2 980 €	**Intégration du référent support dans les équipes territoriales**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC089	**Mauvaise définition des**	1 responsable de comptes consacre 15	Tous les jours	4 720 €	1 responsable	Tous les mois	1 740 €	- 2 980 €	**Mise en place d'une**	Pilotage et réadaptation	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	rôles et des missions concernant le responsable de comptes	minutes à répondre aux sollicitations techniques d'une personne du service Hot line. 2 pers x 1 fois x 225 j x (15/60) h x 42 €			territorial consacre 2 heures à répondre aux sollicitations techniques du référent support 2 pers x 1 fois x 10,39 mois x 2 h x 42 €				**équipe support expert**	des équipes et des activités	
CC073	**Supervision excessive du travail**	1 responsable passe 2 heures 2 fois par semaine à contrôler et à vérifier son travail pour assurer une sur qualité. 1 pers x 2 fois x 45 sem x 2 h x 42 €	Toutes les semaines	7 560 €	1 responsable passe 1 heures par mois à contrôler et à vérifier son travail pour assurer une sur qualité. 1 pers x 1 fois x 10,39 mois x 1 h x 42 €	Tous les mois	430 €	- 7 130 €	**Adaptation des niveaux d'exigence en fonction du temps disponible**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC068	**Manque de formation technique**	4 collaborateurs passent chacun 4 heures supplémentaires par mois à réaliser des activités et/ou à demander des conseils à leur responsable, en raison d'un manque de formation technique. 5 pers x 1 fois x 10.39 mois x 4 h x 42 €	Tous les mois	8 720 €	Les responsables territoriaux n'ont pas un profil technique	Tous les mois	0 €	- 8 720 €	**Mise en place de profil expert au service des équipes**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC054	**Recours excessif à la sous-traitance**	1 responsable passe 8 heures par dossier à trouver le bon sous-traitant et à gérer les démarches	Tous les mois	17 450 €	Un responsable ne passe plus de temps non valorisé	Tous les mois	0 €	- 17 450 €	**Mise en place d'un référent prestataire dans les**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		contractuelles. Il traite 5 dossiers par mois avec la sous-traitance. 1 pers x 5 fois x 10,39 mois x 8 h x 42 €			pour trouver le bon sous traitant et gérer les démarches contractuelles.				**équipes territoriales**		
CC033	**Manque d'autonomie dans la gestion des difficultés**	1 responsable consacre 10 minutes à solliciter son directeur, 10 fois par jour, pour gérer et traiter des difficultés et des problématiques. 2 pers x 10 fois x 225 j x (10/60) h x 42 €	Tous les jours	31 500 €	1 responsable consacre 10 minutes à solliciter son directeur, 1 fois par jour, pour gérer et traiter des difficultés et des problématiques. 2 pers x 1 fois x 225 j x (10/60) h x 42 €	Tous les jours	3 150 €	- 28 350 €	**Mise en place de profil expert au service des équipes**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC028	**Supervision excessive du travail**	1 collaborateur passe 4 heures par jour à contrôler et à vérifier son travail pour assurer une sur qualité. 1 pers x 1 fois x 225 j x 4 h x 42 €	Tous les jours	37 800 €	1 collaborateur passe 1 heure par mois à contrôler et à vérifier son travail pour assurer une sur qualité. 1 pers x 1 fois x 10,39 mois x 1 h x 42 €	Tous les mois	430 €	- 37 370 €	**Adaptation des niveaux d'exigence en fonction du temps disponible**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC026	**Tâches mal assumées par certains collaborateurs**	5 personnes passent 1 à 2 heures par jour à corriger et à rectifier des erreurs et des mauvaises	Tous les jours	47 250 €	1 personnes passent 1 à 1 heures par jour à corriger et à	Tous les jours	9 450 €	- 37 800 €	**Mise en place des référents supports dans les équipes.**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		applications. 5 pers x 1 fois x 225 j x 1 h x 42 €			rectifier des erreurs et des mauvaises applications. 1 pers x 1 fois x 225 j x 1 h x 42 €						
CC020	**Moindre rentabilité sur les clients**	Pour 70% de la différence de chiffre d'affaires, les prestations ne sont pas faites et perdues. 158 383 € CA x 70% x 88,74%	Toute l'année	98 380 €	L'offre produits / services permet de réaliser l'intégralité des prestations vendues	Toute l'année	0 €	- 98 380 €	**Pilotage des temps et des activités réalisés.**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC008	**Vulnérabilité de l'entreprise**	En cas de maladie de l'un des directeurs, une personne estime que l'entreprise peut perdre 20 à 30% de ses clients, soit 24 à 36 clients.	1 Trimestre	N.E.(1)	En cas de maladie de l'un des directeurs, une personne estime que l'entreprise peut perdre 5 % de ses clients soit 6 clients.	1 an	N.E.(1)	N.E.(1)	**Nouvelle organisation de la compétence technique.**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC007	**Manque de planification des activités**	2 personnes passent 10 heures par mois à traiter des dossiers en retards, en raison de manque de planification.2 pers x 1 fois x 10.39 mois x 10 h x 42 € = 8 720 €	Tous les mois	N.E.(1)	1 responsable réalise une planification efficace et ne nécessite plus de traitement du retard		N.E.(1)	N.E.(1)	**Mise en place d'une fiche d'activités polyvalente (FAP)**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC006	**Manque de planification des activités**	1 responsable passe 30 minutes par jour à rattraper le retard dans son travail, en raison de sa mauvaise planification.	Tous les jours	N.E.(1)	1 responsable réalise une planification efficace et ne nécessite		N.E.(1)	N.E.(1)	**Mise en place d'une fiche d'activités polyvalente (FAP)**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		1 pers x 1 fois x 225 j x (30/60) h x 42 € = 4 720 €			plus de traitement du retard						
CC005	**Manque de planification des activités**	1 responsable passe 3 heures supplémentaires par jour à rattraper le retard par manque d'anticipation et de planification. 1 pers x 1 fois x 225 j x 3 h x 42 € = 28 350 €		N.E.(1)	1 responsable réalise une planification efficace et ne nécessite plus de traitement du retard		N.E.(1)	N.E.(1)	**Mise en place d'une fiche d'activités polyvalente (FAP)**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC126	**Nombreux appels téléphoniques**	1 responsable passe 2 minutes par jour à rebasculer vers le bon interlocuteur les appels internes, il reçoit 10 appels par jour. 1 pers x 225 j x (2/60) h x 42 €	Tous les jours	310 €	Une personne est chargée de basculer vers le bon interlocuteur les appels externes.	Tous les jours	0 €	- 310 €	**Création d'un poste d'accueil**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC125	**Nombreux appels téléphoniques**	1 responsable administratif passe 3 minutes par jour à rebasculer vers le bon interlocuteur les appels externes, il reçoit 20 appels par jour. 1 pers x 225 j x (3/60) h x 42 €	Tous les jours	470 €	Une personne est chargée de basculer vers le bon interlocuteur les appels externes.	Tous les jours	0 €	- 470 €	**Création d'un poste d'accueil**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC116	**Nombreux appels téléphoniques**	1 responsable passe 8 minutes par jour à rebasculer vers le bon interlocuteur les appels externes, il reçoit 6 appels par jour. 1 pers x 225 j x (8/60) h x 42 €	Tous les jours	1 260 €	Une personne est chargée de basculer vers le bon interlocuteur les appels externes.	Tous les jours	0 €	- 1 260 €	**Création d'un poste d'accueil**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC079	**Manque de formation dans le domaine des**	1 responsable passe 3.5 heures supplémentaires par semaine à réaliser son	Toutes les semaines	6 610 €	Un responsable ne passe plus de temps	Toutes les semaines	0 €	- 6 610 €	**Création d'un service administratif et RH.**	Pilotage et réadaptation des équipes et des	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	ressources humaines	travail en allant à la pêche aux informations en raison de manque de formation dans le domaine des ressources humaines. 1 pers x 1 fois x 45 sem x 3.5 h x 42 €			supplémentaire pour recherches des informations en raison d'un manque de formation dans le domaine des ressources humaines.					activités	
CC061	**Accroissement des arrêts de travail**	3 responsables de comptes consacrent 2 heures pour gérer les absences. 3 pers x 45 sem x 2 h x 42 €	Toutes les semaines	11 340 €	2 personnes de l'administratif consacrent 5 minutes par arrêt de travail pour la gestion. 2 pers x 0,08 h x 46 arrêts x 42 €	46 arrêts en 2014	300 €	- 11 040 €	**Mise en place d'un service administratif et RH.**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC057	**Mauvaise circulation de l'informations**	10 personnes passent 20 minutes, 2 fois par semaine, à chercher des informations qu'ils n'ont pas. 10 pers x 2 fois x 45 sem x (20/60) h x 42 €	Toutes les semaines	12 600 €	10 personnes passent 10 minutes, 2 fois par semaine, à chercher des informations qu'ils n'ont pas. 10 pers x 2 fois x 45 sem x (10/60) h x 42 €	Toutes les semaines	6 300 €	- 6 300 €	**Meilleure organisation générale de l'information**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC050	**Modification de l'affectation des responsables**	Sur 120 clients, il y a au moins un changement d'affectation des responsables système d'information par an,	Toute l'année	17 640 €	Diminution du nombre de changements de responsables	Toute l'année	8 820 €	- 8 820 €	**Diminution du nombre de changement de RSI par deux.**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	système d'information chez les clients	soit un total de 120 rotations.Pour chacune des rotations, il y a en moyenne deux responsables système d'information concernés.Une journée travaillée (7 heures) est perdue en facturation par rotation.Le chiffre annuel de rotations acceptable est estimé à 60.1 pers x 60 fois x 7 h x 42 €			système d'information par deux sur un an.Le coût du changement est divisé par deux.17640 € / 2 = 8820 €						
CC046	**Non mise à jour des informations dans les outils logiciels**	Les personnes du Centre de services réalisent 60 interventions / jour pour la configuration des systèmes informatiques des différents clients dont 30 avec des informations manquantes. Le temps perdu par intervention est de 4 minutes. (60 - 30) interventions x 225 j x (4/60) h x 42 €	Tous les jours	18 900 €	Les personnes du centre de service perdent dix fois moins de temps en raison d'informations manquantes 18 900 € / 10	Tous les jours	1 890 €	- 17 010 €	**Mise en place des référents support pour chaque client**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC025	**Moindre rentabilité sur les clients**	Le chiffre d'affaires de revente réalisé sur 7 clients (115 525 € au total) a été estimé, avec la nouvelle matrice devis, à 152 481 €, soit 31,99% de facturation supplémentaire. L'extrapolation sur 30 clients donne un chiffre d'affaires estimé à 653 490 € pour un chiffre d'affaires réalisé	Toute l'année	47 510 €	L'offre produits / services permet de ramener à 15% la différence de chiffre d'affaire des prestations faites et non payées 158 383 € CA x 15%	Toute l'année	23 750 €	- 23 760 €	**Pilotage des temps et des activités réalisés.**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		de 495 107 €, soit une différence de 158 383 €. Pour 30% de la différence de chiffre d'affaires, les prestations ont été faites et non payées. 158 383 € CA x 30%									
CC018	**Recours excessif à la sous-traitance**	L'entreprise a un manque à gagner pour 5 dossiers par mois d'un chiffre d'affaires de 4 000 €, par dossier, qui sont transférés à la sous-traitance par manque de compétences. 5 dossiers x 10,39 mois x 4 000 € X 88,74 %	Tous les mois	184 400 €	L'entreprise a un manque à gagner pour 2 dossiers par mois d'un chiffre d'affaires de 4 000 €, par dossier, qui sont transférés à la sous-traitance par manque de compétences. 2 dossiers x 10,39 mois x 4000 € x 88,74%	Tous les mois	73 760 €	- 110 640 €	**Mise en place de profil expert au service des équipes**	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	Exploitation
CC122	**Inadaptation des procédures**	3 responsables consacrent 30 minutes, une fois par mois à discuter, à réinventer et à réécrire des procédures inappliquées. 3 pers x 1 fois x 10.39 mois x (30/60) h x 42 €	Tous les mois	650 €	Les responsables ne consacrent plus de temps a réécrire des procédures inappliquées	Tous les mois	0 €	- 650 €	**Développement du travail en équipe**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploration
CC067	**Manque d'intégration des**	1 responsable estime à 45 heures le temps de non production d'un	Sur l'année	9 450 €	L'intégration d'un nouvel arrivant est		0 €	- 9 450 €	**Amélioration du management**	Remodelage et réadaptation	Exploration

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	nouveaux embauchés	nouvel entrant, 11 personnes (- 6 personnes ci-après) sont arrivées dans l'entreprise.(11 - 6) pers x 1 fois x 1 an x 45 h x 42 €			un investissement organisé et assumé par l'entreprise. Il ne s'agit plus d'une régulation de dysfonctionnement.				**de proximité,**	des processus et des méthodes de travail	
CC027	**Tâches mal assumées par certains collaborateurs**	5 personnes passent 1 à 2 heures par jour à corriger et à rectifier des erreurs et des mauvaises applications. 5 pers x 1 fois x 225 j x 1 h x 42 €	Tous les jours	47 250 €	1 personnes passent 1 à 1 heures par jour à corriger et à rectifier des erreurs et des mauvaises applications. 1 pers x 1 fois x 225 j x 1 h x 42 €	Tous les jours	9 450 €	- 37 800 €	**Developpement du travail d'équipe pour le même objectif client.**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploration
CC123	**Fluctuation des décisions stratégiques**	1 responsable consacre 30 minutes par mois à réexpliquer à ses 2 collaborateurs les changements stratégiques. 3 pers x 1 fois x 10.39 mois x (30/60) h x 42 €	Tous les mois	650 €	La stratégie est stable	Tous les mois	0 €	- 650 €	**Mise en place du PASINTEX**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploration
CC111	**Incertitude sur la constitution des équipes pour la restitution des bilans aux clients**	En amont de la restitution des bilans aux clients, la constitution de l'équipe est faite de manière diffuse et morcelée. 3 personnes vont passer 1 heure à organiser la restitution des 20 bilans (18 à 3 personnes ; 2 à 2 personnes) au lieu de		1 890 €	Le temps d'organisation de la restitution des bilans est prévu dans la prestation vendue		0 €	- 1 890 €	**Meilleur organisation des bilans**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploration

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		15 minutes. 3 pers x 20 bilans x (1 - [15/60]) h x 42 €									
CC104	**Fluctuation des décisions stratégiques**	1 responsable consacre 45 minutes par mois à réexpliquer lors d'une réunion les changements stratégiques à ses 6 collaborateurs. 7 pers x 1 fois x 10.39 mois x (45/60) h x 42 €	Tous les mois	2 290 €	La stratégie est stable	Tous les mois	0 €	- 2 290 €	**Mise en place du PASINTEX**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploration
CC017	**Insuffisante transformation des prospects en contrats commerciaux**	Sur les 60 prospects non signés, l'entreprise considère que la négociation devait aboutir pour 50% des contacts (soit 30) si les démarches de vente avaient été plus efficaces. La perte par contacts est estimée à 30 K€. RQ : L'hypothèse d'un taux de transformation de 66% [90 / (30 + 30]) est considérée pertinente. 30 clients x 30 000 € x 88,74%	Sur l'année	798 660 €	Sur 60 prospects l'entreprise estime que la négociation a abouti pour 40% d'entre eux, la perte de contacts par rapport à la situation précédente est donc encore de 10% (50%-40%) 60 clients x (50%-40%) 30 000 € x 88,74%		159 730 €	- 638 930 €	**mise en place de la vente en équipe.**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploration
CC118	**Relances commerciaux**	1 responsable passe 15 minutes par semaine à relancer 4 commerciaux pour des notes de frais. 2 pers x 1 fois x 45 sem x (15/60) h x 42 €	Toutes les semaines	940 €	Le responsable n'a plus besoin de relancer les personnes.	Toutes les semaines	0 €	- 940 €	**Mise en place d'une procédure pour la gestion des notes de frais**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation
CC112	**Mauvaise**	1 directeur passe 1	Toutes	1 890 €	1 directeur	Toutes les	1 890 €	- €	**Utilisation des**	Remodelage	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	utilisation de la messagerie électronique	heure de trop par semaine à lire et à répondre de manière trop approfondie aux mails reçus.1 pers x 1 fois x 45 sem x 1 h x 42 €	les semaines		passe 1 heure de trop par semaine à lire et à répondre de manière trop approfondie aux mails reçus.1 pers x 1 fois x 45 sem x 1 h x 42 €	semaines			**Post It**	et réadaptation des processus et des méthodes de travail	
CC098	**Lourdeur et complexité des procédures**	1 responsable de comptes est sollicité 2 fois par semaine durant 30 minutes pour aider son collaborateur et lui expliquer comment utiliser une procédure. 2 pers x 2 fois x 45 sem x (30/60) h x 42 €	Toutes les semaines	3 780 €	Un responsable n'est plus sollicité par des collaborateurs pour leur expliquer comment utiliser une procédure	Toutes les semaines	0 €	- 3 780 €	**Explication des nouvelles procédure en réunion d'équipe.**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation
CC093	**Mauvaise circulation de l'informations**	5 personnes passent 1 heure par mois à solliciter leur responsable pour demander des informations. 5 pers x 1 fois x 10.39 mois x 1 h x 42 € + 1 pers x 5 fois x 10.39 mois x 1 h x 42 €	Tous les mois	4 360 €	Plus de sollicitation des responsables pour demander des informations	Tous les mois	0 €	- 4 360 €	**Organisation de l'accès aux informations nécessaire au travail de chacun**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation
CC090	**Mauvaise utilisation de la messagerie électronique**	1 responsable de comptes passe 30 minutes par jour à gérer et à supprimer des courriels qui ne le concernent pas. 1 pers x 1 fois x 225 j x (30/60) h x 42 €	Tous les jours	4 720 €	1 responsable passe 15 minutes par semaine à gérer et à supprimer des courriels qui ne le	Toutes les semaines	470 €	- 4 250 €	**Utilisation des Post It**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
					concernent pas. 1 pers x 1 fois x 45 sem x (15/60) h x 42 €						
CC082	**Mauvaise circulation de l'informations**	5 personnes passent 1.5 heure par mois à solliciter leur responsable pour trier et échanger des informations dont-ils ont besoin. 5 pers x 1 fois x 10.39 mois x 1.5 h x 42 € + 1 pers x 5 fois x 10.39 mois x 1.5 h x 42 €	Tous les mois	6 540 €	Plus de sollicitation des responsables pour trier et échanger des informations dont-ils ont besoin		0 €	- 6 540 €	**Organisation de l'accès aux informations nécessaire au travail de chacun**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation
CC047	**Mauvaise utilisation de la messagerie électronique**	1 responsable passe 2 heures par jour à lire et à supprimer des courriels qui ne le concernent pas. 1 pers x 1 fois x 225 j x 2 h x 42 €	Tous les jours	18 900 €	1 directeur passe 10 minutes par jour à lire et à supprimer des courriels qui ne le concernent pas. 1 pers x 1 fois x 225 j x (10/60) x 42 €	Tous les jours	1 570 €	- 17 330 €	**Utilisation des Post It**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation
CC037	**Mauvaise utilisation de la messagerie électronique**	6 personnes passent une demi heure par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 6 pers x 1 fois x 225 j x (30/60) h x 42 €	Tous les jours	28 350 €	6 personnes passent une 15 minutes par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 6 pers x 1 fois x 225 j x (15/60) h	Tous les jours	14 170 €	- 14 180 €	**Utilisation des Post It**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
					x 42 €						
CC038	**Mauvaise utilisation de la messagerie électronique**	4 responsables système d'information passent 45 minutes par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 4 pers x 1 fois x 225 j x (45/60) h x 42 €	Tous les jours	28 350 €	4 personnes passent une 15 minutes par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 4 pers x 1 fois x 225 j x (15/60) h x 42 €	Tous les jours	9 450 €	- 18 900 €	**Utilisation des Post It**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation
CC012	**Manque de planification des activités**	2 personnes passent 10 heures par mois à traiter des dossiers en retards, en raison de manque de planification. 2 pers x 1 fois x 10.39 mois x 10 h x 42 € = 8 720 €	Tous les mois	N.E.(1)	1 responsable réalise une planification efficace et ne nécessite plus de traitement du retard		N.E.(1)	N.E.(1)	**Utilisation de l'agenda pour la programmation des activités**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation
CC009	**Manque de clarté de l'organigramme**	10 stagiaires passent chacun 10 minutes par mois à chercher le positionnement des personnes et des informations de qui fait quoi.10 pers x 1 fois x 10.39 mois x (10/60) h x 42 € = 690 €	Tous les mois	N.E.(1)	L'organigramme est présenté dans le parcours d'intégration.		N.E (1)	N.E (1)	**MAJ de l'organigramme deux fois par an**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation
CC010	**Manque de planification des activités**	1 responsable passe 30 minutes par jour à rattraper le retard dans son travail, en raison de sa mauvaise planification. 1 pers x 1 fois x 225 j x (30/60) h x 42 € = 4 720 €	Tous les jours	N.E.(1)	1 responsable réalise une planification efficace et ne nécessite plus de traitement du retard		N.E.(1)	N.E.(1)	**Utilisation de l'agenda pour la programmation des activités**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
CC011	**Manque de planification des activités**	1 responsable passe 3 heures supplémentaires par jour à rattraper le retard par manque d'anticipation et de planification. 1 pers x 1 fois x 225 j x 3 h x 42 € = 28 350 €		N.E.(1)	1 responsable réalise une planification efficace et ne nécessite plus de traitement du retard		N.E.(1)	N.E.(1)	**Utilisation de l'agenda pour la programmation des activités**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation
CC127	**Manque de bureaux pour un stagiaire**	1 responsable passe 5 minutes une fois par mois à déplacer de la salle de réunion les affaires d'un stagiaire pour commencer sa réunion, pendant que ses quatre collaborateurs l'attendent. 5 pers x 1 fois x 10.39 mois x (5/60) h x 42 €	Tous les mois	180 €	Plus nécessaire de déplacer les affaires d'un stagiaire.	Tous les mois	0 €	- 180 €	**Système de réservation de salle**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation
CC071	**Insuffisante transformation des prospects en contrats commerciaux**	Sur une moyenne de 90 prospects par an, 30 sont signés (taux de transformation = 33%). Sur les 60 prospects non signés, l'entreprise peut tolérer une perte de 50%, soit 30. Dans les 30 prospects non transformés, il y en a 50% (soit 15) pour lesquels l'entreprise ne peut rien faire et 50% (soit 15) où il aurait été nécessaire de ne pas démarrer la négociation. Le temps moyen passés à négocier un	Sur l'année	8 500 €	La négociation n'est pas démarrée pour les 50% de prospects pour lesquels il n'est pas nécessaire de démarrer la négociation		0 €	- 8 500 €	**création d'une fiche "go no go" paremettant de structurer la prise de décision sur le choix des prospects avec lesquels démarrer ou non la négociation.**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		contrat est estimé à 27 heures ; une négociation non aboutie consomme la moitié du temps de négociation. 15 contrats x (27 / 2) h x 42 €									
CC055	**Tâches mal assumées par certains collaborateurs**	5 personnes passent 7 heures par mois à corriger des mauvaises applications des consignes, en raison de la pluralité des outils. 5 pers x 1 fois x 10.39 mois x 7 h x 42 €	Tous les mois	15 270 €	5 personnes passent 3,5 heures par mois à corriger des mauvaises applications des consignes, en raison de la pluralité des outils. 5 pers x 1 fois x 10.39 mois x 3,5 h x 42 €	Tous les mois	7 630 €	- 7 640 €	**Clarification des règles d'utilisation des outils**	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	Exploitation
CC099	**Ordre contradictoires des managers**	Une personne passe 2 heures à faire et à refaire des documents. 1 pers x 45 sem x 2 h x 42 €	Toutes les semaines	3 780 €	Une personne ne passe plus de temps a faire et a refaire des documents	Toutes les semaines	0 €	- 3 780 €	**Amélioration des dispositifs 3C**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploration
CC103	**Mauvaise définition des rôles et des missions concernant le responsable de comptes**	1 responsable consacre 1.5 heure par mois à clarifier, à expliquer et à identifier la frontière entre les rôles et les fonctions d'un responsable de comptes et un commercial à ses trois collaborateurs. 4 pers x 1 fois x 10.39 mois x 1.5	Tous les mois	2 610 €	1 responsable consacre 0.5 heure par mois à clarifier, à expliquer et à identifier la frontière entre les rôles et les	Tous les mois	870 €	- 1 740 €	**Le décloisonnement des services a clarifié les rôles et les fonctions de chacun**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploration

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		h x 42 €			fonctions de chacun 4 pers x 1 fois x 10.39 mois x 0.5 h x 42 €						
CC078	**Mauvaise définition des rôles et des missions concernant le responsable de comptes**	4 personnes passent 2 heures 2 fois par mois à refaire une tâche qu'une personne a déjà faite, à se poser des questions de qui a fait quoi et qui doit faire quoi, à cause du flou dans la répartition des missions entre le responsable de comptes et du pôle consulting. 4 pers x 2 fois x 10.39 mois x 2 h x 42 €	Tous les mois	6 980 €	Les personnes n'ont plus besoin de refaire une tâche qu'une personne a déjà faite à se poser des questions de qui a fait quoi et qui doit faire, quoi, à cause du flou dans la répartition des missions entre le responsable de comptes et du pôle consulting.			- 6 980 €	**Le décloisonnement des services a clarifié les rôles et les fonctions de chacun**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploration
CC115	**Lourdeur et complexité des procédures**	1 responsable pôle consulting passe 1 heure par mois à expliquer à ses 2 collaborateurs des procédures compliquées et incomplètes comme celle de suivi et d'audit. 3 pers x 1 fois x 10.39 mois x 1 h x 42 €	Tous les mois	1 300 €	Le pôle consulting a été réorganisé	Tous les mois	0 €	- 1 300 €	**Organisation de réunion du métier consulting.**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation
CC113	**Mauvaise utilisation de la messagerie**	1 directeur passe 1 heure de trop par semaine à lire et à répondre de manière	Toutes les semaines	1 890 €	1 directeur passe 1 heure de trop par semaine	Toutes les semaines	1 890 €	- €	**Organisation de 3C efficace**	Transversalité et synchronisation des	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	électronique	trop approfondie aux mails reçus. 1 pers x 1 fois x 45 sem x 1 h x 42 €			à lire et à répondre de manière trop approfondie aux mails reçus. 1 pers x 1 fois x 45 sem x 1 h x 42 €					personnes	
CC094	**Mauvaise circulation de l'informations**	5 personnes passent 1 heure par mois à solliciter leur responsable pour demander des informations. 5 pers x 1 fois x 10.39 mois x 1 h x 42 € + 1 pers x 5 fois x 10.39 mois x 1 h x 42 €	Tous les mois	4 360 €	Plus de sollicitation des responsables pour demander des informations	Tous les mois	0 €	- 4 360 €	**Mise en place de 3C programmé et organisé**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation
CC091	**Mauvaise utilisation de la messagerie électronique**	1 responsable de comptes passe 30 minutes par jour à gérer et à supprimer des courriels qui ne le concernent pas. 1 pers x 1 fois x 225 j x (30/60) h x 42 €	Tous les jours	4 720 €	1 responsable passe 15 minutes par semaine à gérer et à supprimer des courriels qui ne le concernent pas. 1 pers x 1 fois x 45 sem x (15/60) h x 42 €	Toutes les semaines	470 €	- 4 250 €	**Organisation de 3C efficaces**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation
CC083	**Mauvaise circulation de l'informations**	5 personnes passent 1.5 heure par mois à solliciter leur responsable pour trier et échanger des informations dont-ils ont besoin. 5 pers x 1 fois x 10.39	Tous les mois	6 540 €	Plus de sollicitation des responsables pour trier et échanger des informations		0 €	- 6 540 €	**Mise en place de 3C programmé et organisé**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		mois x 1.5 h x 42 € + 1 pers x 5 fois x 10.39 mois x 1.5 h x 42 €			dont-ils ont besoin						
CC048	**Mauvaise utilisation de la messagerie électronique**	1 responsable passe 2 heures par jour à lire et à supprimer des courriels qui ne le concernent pas. 1 pers x 1 fois x 225 j x 2 h x 42 €	Tous les jours	18 900 €	1 directeur passe 10 minutes par jour à lire et à supprimer des courriels qui ne le concernent pas. 1 pers x 1 fois x 225 j x (10/60) x 42 €	Tous les jours	1 570 €	- 17 330 €	**Organisation de 3C efficaces**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation
CC040	**Mauvaise utilisation de la messagerie électronique**	6 personnes passent une demi heure par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 6 pers x 1 fois x 225 j x (30/60) h x 42 €	Tous les jours	28 350 €	6 personnes passent une 15 minutes par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 6 pers x 1 fois x 225 j x (15/60) h x 42 €	Tous les jours	14 170 €	- 14 180 €	**Organisation de 3C efficaces**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation
CC041	**Mauvaise utilisation de la messagerie électronique**	4 responsables système d'information passent 45 minutes par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 4 pers x 1 fois x 225 j x (45/60) h x 42 €	Tous les jours	28 350 €	4 personnes passent une 15 minutes par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 4 pers x 1 fois x 225 j x (15/60) h x 42 €	Tous les jours	9 450 €	- 18 900 €	**Organisation de 3C efficaces**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
CC023	**Mauvaise utilisation de la messagerie électronique**	6 responsables système d'information passent chacun 1 heure par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 6 pers x 1 fois x 225 j x 1 h x 42 €	Tous les jours	56 700 €	6 personnes passent 15 minutes par jour à traiter et à supprimer des courriels qui ne les concernent pas. 6 pers x 1 fois x 225 j x (15/60) h x 42 €	Tous les jours	14 170 €	- 42 530 €	**Organisation de 3C efficace**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation
CC120	**Court-circuitage hiérarchique**	6 personnes sollicitent le directeur technique durant 1 heure pour obtenir des informations ou des arbitrages au lieu de passer par leurs responsables. 1 pers x 1 fois x 45 sem x 1 h x (45.37 € - 27.58 €)	Toutes les semaines	800 €	Plus de sollicitation du directeur à la place du responsable	Toutes les semaines	0 €	- 800 €	**Mise en place de point de concertation**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation
CC105	**Mauvaise circulation de l'informations**	1 responsable consacre 5 heures par mois à faire un retour d'informations à ses collaborateurs qu'ils n'exploitent pas. 1 pers x 1 fois x 10.39 mois x 5 h x 42 €	Tous les mois	2 180 €	1 responsable consacre 1,5 heures par mois à faire un retour d'informations à ses collaborateurs qu'ils n'exploitent pas. 1 pers x 1 fois x 10.39 mois x 1,5 h x 42 €	Tous les mois	650 €	- 1 530 €	**Utilisation des fiches de résolution dans les 3C organisées**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation
CC095	**Inefficacité**	6 personnes ne	Tous les	3 920 €	6 personnes,	Tous les mois	2 610 €	- 1 310	**amélioration**	Transversalité	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
	des réunions d'équipes	s'intéressent pas, pendant 1.5 heure, à la descente d'information lors de la réunion d'équipe qui dure 1.5 heure. 6 pers x 1 fois x 10.39 mois x 1.5 h x 42 €	mois		une fois par mois, ne se sentent pas concernées par certains thèmes abordés et ne s'intéressent pas à la descente d'informations durant 1 heure. 6 pers x 1 fois x 10.39 mois x 1 h x 42 €			€	**de la préparation des réunions d'équipes**	et synchronisation des personnes	
CC084	**Inefficacité des réunions d'équipes**	6 personnes ne s'intéressent pas, pendant 2 heures, à la descente d'informations lors d'une réunion d'équipe qui dure 3 heures. 6 pers x 1 fois x 10.39 mois x 2 h x 42 €	Tous les mois	5 230 €	2 personnes ne s'intéressent pas, pendant 0,5 heures, à la descente d'informations lors de deux réunions d'équipes qui dure 3 heures 2 pers x 2 fois x 10.39 mois x 0,5 h x 42 €	Tous les mois	870 €	- 4 360 €	**amélioration de la préparation des réunions d'équipes**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation
CC072	**Inefficacité des réunions d'équipes**	6 personnes, une fois par mois, ne se sentent pas concernées par certains thèmes abordés et ne s'intéressent pas à la descente d'informations durant 3 heures.	Tous les mois	7 850 €	6 personnes, une fois par mois, ne se sentent pas concernées par certains thèmes abordés et ne	Tous les mois	2 610 €	- 5 240 €	**amélioration de la préparation des réunions d'équipes**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation

	DYSFONCTIONNEMENTS ÉLÉMENTAIRES	2012	Fréq 2012	MONTANT DE DÉPART	2015	FRÉQ. D'ARRIVÉE	MONTANT D'ARRIVÉE	CONVERSION DE COUTS CACHÉS	ACTIONS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE	Domaine innov	Exploration Exploitation
		6 pers x 1 fois x 10.39 mois x 3 h x 42 €			s'intéressent pas à la descente d'informations durant 1 heure. 6 pers x 1 fois x 10.39 mois x 1 h x 42 €						
CC064	**Inefficacité des réunions Point-clients**	10 personnes ne se sentent pas concernées durant 2.5 heures par la totalité des sujets et thèmes abordés aux réunions mensuelles point-clients.10 pers x 1 fois x 10.39 mois x 2.5 h x 42 €	Tous les mois	10 910 €	Les sujets et les thèmes abordés concernent l'ensemble des participants aux réunions mensuelles (point-clients)	Tous les mois	0 €	- 10 910 €	**Réorganisation du contenu des points clients**	Transversalité et synchronisation des personnes	Exploitation

RÉSUMÉ

Cette thèse de doctorat s'intéresse à la nature des innovations générées par les acteurs et à la gestion dialectique des phases d'exploitation et d'exploration au cours d'un processus d'innovation socio-économique. Elle s'appuie sur l'étude de cas d'une recherche-intervention socio-économique longitudinale qui s'est déroulée dans une entreprise de service sur une période de cinq ans. La recherche analyse les caractéristiques qui favorisent l'émergence simultanée d'actions d'innovation d'exploration et d'exploitation au sein d'un processus de changement organisationnel. La thèse présente le processus d'innovation socio-économique comme un processus ambidextre, mêlant à la fois des objectifs de court et long terme, piloté par la Direction et l'encadrement, qui s'appuie sur le recyclage des dysfonctionnements organisationnels et stratégiques comme l'une des sources d'actions d'innovation.

Mots Clés

Processus d'innovation socio-économique ; Management de l'innovation ; Ambidextrie ; Exploitation ; Exploration ; Entreprises de Services Numériques

---

SUMMARY

This doctoral dissertation focuses on innovations' nature and dialectic management of exploration and exploitation phases in socio-economic innovation process. It relies on a longitudinal intervention-research case study carried out within a IT services SME during five years. The research analyzes the characteristics that fosters simultaneous generation of exploration-based innovation and exploitation-based innovation, in a framework of an organizational change process. The thesis presents SEAM innovation process as an ambidextrous process, steered by Top and Line management, that recycles dysfunctions into innovation actions.

Keywords

Socio-Economic Innovation Process ; Innovation Management ; Ambidextry ; Exploitation ; Exploration ; IT companies, SME