

« Le management comme outil pour favoriser l'innovation »

L'innovation, c'est le cœur de notre métier, et tout ce que nous faisons doit, d'une manière ou d'une autre, y concourir. A ce titre il va de soi que le management est aussi un outil à utiliser pour favoriser l'innovation et que ces deux termes, innovation et management, loin de s'opposer comme on pourrait trop facilement le penser, sont au contraire parfaitement complémentaires.

Pour faire simple, la problématique « management et innovation » est double : il faut promouvoir une culture de l'innovation et gérer des programmes de R&D pour conduire efficacement les projets vers le marché, ces deux composantes étant bien entendu liées.

La DEN innove tous les jours, et elle l'a toujours fait : ainsi par exemple AREVA NC n'existerait pas sans nos innovations. Dans nos métiers, cela va de la mise au point des grands procédés en œuvre dans les usines d'AREVA, les recherches sur les réacteurs du futur, en passant par les améliorations que nos recherches apportent de manière moins spectaculaire mais tout aussi importante aux installations existantes, ce que l'on appelle le soutien aux industriels, et qui leur permettent d'améliorer leurs performances, de diminuer l'impact de leurs activités, d'augmenter la sûreté et la durée de vie, et donc la rentabilité, de leurs installations, sans oublier l'assainissement et le démantèlement dont la mise en œuvre réclame des techniques de pointe elles aussi très innovantes.

L'innovation est donc partout, et c'est ce qu'attendent de nous nos partenaires : l'entreprise qui veut rester performante ne peut faire l'économie de l'innovation permanente.

Mais dans nos activités de recherche finalisée, cela ne signifie pas une recherche débridée, tous azimuts. L'innovation nécessite un équilibre entre d'une part imagination, inventivité, intuition, créativité, et d'autre part conduite de projet, road map, reporting, atteinte des jalons : en effet, au final l'innovation n'a de sens que si elle trouve une application, mais trop encadrer la recherche nuit à l'innovation. Et c'est ce nécessaire équilibre, ce curseur à placer entre imagination et application, qui donne tout son sens à la notion de management associée à celle d'innovation.

Il faut avant tout promouvoir et entretenir au sein de notre organisme une culture de l'innovation. Il s'agit de valoriser l'innovation tout en la démystifiant : on ne trouve évidemment pas tous les jours l'idée géniale qui va révolutionner notre vie, l'innovation c'est aussi la somme de beaucoup de choses, une suite d'actes accomplis au quotidien et à laquelle chacun, selon la fonction qu'il occupe, peut avoir contribué.

La culture de l'innovation, c'est d'abord celle de l'initiative : le rôle du manager est de laisser l'initiative et l'imagination, individuelle ou au sein d'une équipe, se développer tout en l'encadrant. Certaines initiatives peuvent sortir du cadre des fonctions allouées à l'individu ; pour innover, l'individu peut être amené à transgresser les cadres usuels. Evidemment, si cette transgression conduit au succès, elle n'est plus considérée comme une transgression et permet à l'individu d'être reconnu et valorisé dans son travail. Pour innover, il faut donc avoir droit à l'originalité, d'une part, mais aussi à l'erreur : on ne peut pas être certain d'aboutir ... Mais parce que nous ne vivons pas dans un monde idéal et sans contrainte, le droit à l'erreur et à l'originalité ne peut exister sans limite : c'est la question des marges de manœuvre laissées aux salariés et le rôle du manager est précisément de les définir et de savoir les poser sans entraver l'innovation.

Pour innover il faut être informé : le mythe du chercheur enfermé dans son labo a vécu, l'information est une source fertile d'innovation. L'innovation est une affaire de savoirs et de partage, la dématérialisation de la circulation de l'information vécue ces 20 dernières années est à ce titre une source de progrès considérable.

Le management doit donc favoriser la circulation de l'information, et l'encourager notamment par le biais des réseaux porteurs et diffuseurs d'innovation : experts, alliances, réseaux externes, Campus....

Attention toutefois, réseau de transmission d'information ne veut pas dire porosité non contrôlée : la confidentialité reste de mise, la protection de la propriété intellectuelle est un impératif pour notre organisme, pour nous-mêmes bien sûr mais aussi vis à vis de nos partenaires et clients.

A noter d'ailleurs que la circulation de l'information est à privilégier également à l'intérieur de notre organisme, entre les équipes : l'innovation est souvent le fruit du rapprochement des travaux de différentes équipes dans des domaines différents. Et là le rôle du management, qui a le recul et la vision d'ensemble que n'ont pas toujours les équipes au niveau du laboratoire, est bien de mettre les équipes en relation pour en tirer l'innovation.

La veille technologique va de paire avec la logique informationnelle et elle doit être organisée pour contribuer au potentiel innovateur de notre organisme. Pour faire naître des idées, il faudrait pouvoir faire de la veille tous azimuts, y compris sur les sujets sur lesquels on ne travaille pas. En pratique, un tri est nécessaire, car la veille coûte cher et prend du temps. Il faut l'organiser en la ciblant tout en gardant un angle suffisamment large pour permettre de voir surgir l'inattendu : là aussi, il faut que le management s'attache à placer le curseur au meilleur niveau possible.

L'une des principales problématiques du management de l'innovation est celle qui consiste à savoir si l'on doit privilégier une innovation tirée par les clients ou poussée par nos recherches. Les opposer est un faux débat, les clients doivent bien sûr exprimer leurs besoins mais le CEA peut aussi être force de proposition : nouveaux produits, nouvelles

manières de procéder ... Il existe d'ailleurs des méthodes de créativité collective qui ont été utilisées par la DEN, associant le CEA et ses partenaires : séminaires annuels avec les industriels, réunions de brain storming ciblées sur un gros projet....

Recherche poussée/recherche tirée : en réalité, nous faisons les deux, avec même des cas intermédiaires où nos recherches sont en partie poussées en partie tirées : cela dépend en grande partie de leurs échéances à court, moyen ou long terme et du type de financement. Il est bien évident que selon le niveau de financement d'un projet par un industriel ou dans le cadre de financements projet (ANR, PCRD ou autres), les recherches seront plus ou moins tirées. Mais même lorsque nous finançons un programme à 100%, et que nous avons la liberté dans le choix de nos sujets, nous devons garder à l'esprit que notre objectif est, in fine, d'aboutir à une application. Il y a toujours un moment où des choix sont à faire et où l'on doit figer des options : tout ne peut pas rester ouvert tout le temps et le management, par les choix qu'il fait et les options qu'il retient, oriente et canalise l'innovation.

Ce management, cette « canalisation » de l'innovation, doit s'opérer tout en conservant de la flexibilité dans la gestion des programmes afin que tout au long du processus l'innovation reste possible : un projet flexible peut modifier son cap et s'orienter vers une nouvelle application, non prévue au départ. Cette nouvelle application peut d'ailleurs se substituer à celle qui était initialement prévue, ou s'y ajouter, en prenant garde toutefois de respecter d'éventuelles clauses contractuelles avec les partenaires.

Enfin, manager l'innovation c'est aussi procéder à des recrutements diversifiés et pluridisciplinaires. On est plus imaginatifs à plusieurs et avec des profils différents. Si bien sûr le recrutement au CEA et à la DEN en particulier concerne très majoritairement les ingénieurs et les chercheurs, il existe suffisamment d'écoles et d'universités pour, au sein de ce profil général, pouvoir constituer des équipes suffisamment variées pour conserver une capacité d'innovation importante. De plus, l'innovation est un atout pour le recrutement, car c'est aussi une source de motivation importante pour de jeunes diplômés. C'est une chance de pouvoir venir chaque jour travailler avec le défi de devoir innover sur une thématique comme la nôtre, celle de l'énergie dans un contexte de contrainte climatique et d'indépendance énergétique.

Reste la problématique de la valorisation et de la récompense de l'innovation : ce n'est pas simple dans un organisme comme le nôtre et en particulier à la DEN où, encore une fois, le cœur du métier est précisément l'innovation et où le travail quotidien de chacun est d'y contribuer, mais où les programmes sont souvent sur de très longues périodes et où l'innovation est le fruit des travaux croisés de différentes équipes. C'est bien au manager de savoir gérer ses équipes de telle sorte que cette valorisation soit perçue et comprise par les équipes.

Avant de céder la parole, un mot sur l'I-tésé, organisateur de la journée.

L'institut est très précieux pour évaluer les innovations dans leur contexte, car une invention sans marché n'atteindra jamais le stade d'innovation

J'encourage I-tésé à innover dans ses méthodes. L'économie bouge à grande vitesse. Aujourd'hui, la prise de décision en avenir incertain, la mise sur pied de stratégies flexibles, l'évaluation de technologies nouvelles en termes d'assurance deviennent prioritaires. L'I-tésé a déjà fait des avancées significatives dans ce domaine. Je compte sur lui pour continuer à aller de l'avant.