

# **INNOVER ET ENTREPRENDRE : NECESSITE PROFESSIONNELLE, TRAVAIL COLLECTIF OU DECISION INDIVIDUELLE ?**

**Guirao F., Lecocq G.**  
*ILEPS, Cergy*

## **INTRODUCTION**

Lorsque des organisations professionnelles sont amenées à innover, le travail en équipe est-il préférable à un travail en solitaire ? La reconnaissance des différences au sein d'un collectif professionnel est-elle la base de la motivation des individus à innover et à entreprendre ? C'est autour de ces deux questions que cette intervention va s'intéresser au paradoxe qui structure les entreprises qui sont obligées d'innover : Alors que l'autonomie des acteurs favorise le développement de nouvelles compétences au sein de ces entreprises, ces nouvelles compétences fragilisent l'identité de ces entreprises. La compétence à entreprendre et la capacité à innover se trouvent alors à l'interface d'une nécessité professionnelle, d'un travail collectif et de décisions individuelles. L'analyse de l'évolution des valeurs et des symboles d'un « Événement » va favoriser la reconnaissance de cette interface.

## **MANAGER L'INNOVATION : FUITE EN AVANT OU PARADOXE INCONTOURNABLE ?**

Le management d'équipes professionnelles ayant à gérer des évolutions économiques, politique et culturelles dont ils ne maîtrisent pas l'apparition suppose une attention particulière vis à vis des individus qui composent ces équipes (Cartwright, 2002). Lorsque l'urgence et l'incertitude constituent le socle d'une identité professionnelle, celle-ci se trouve constamment dynamisée par deux tendances qui peuvent être destructrices pour une équipe de travail : La tentation de s'investir dans un travail isolé et la tendance à concevoir le changement comme une nécessité professionnelle (Trognon & Dessagne, 2003).

Entre ces deux tendances, il existe constamment un point d'équilibre à trouver pour que l'innovation résulte de l'action entre des

individus ayant un même sentiment d'appartenance à un collectif de travail.

Pour trouver ce point d'équilibre, trois axes peuvent servir de repères pour manager l'innovation au sein d'un collectif de travail (Belbin, 2004).

### **Axe 1 :**

Des compétences individuelles sont inutiles lorsqu'elles ne sont pas reconnues au sein d'un collectif de travail.

### **Axe 2 :**

Des compétences individuelles similaires nuisent au rendement optimal d'une équipe de travail.

### **Axe 3 :**

Une équipe de travail efficace est composée de personnes jouant des rôles contrastés et complémentaires.

En prenant appui sur l'accompagnement d'une équipe de travail ayant à inscrire dans ses missions professionnelles une « obligation d'innover », cette intervention déclinera autour de ces trois axes, les processus psychologiques et culturels qui sont mis en jeu pour que cette injonction paradoxale favorise ou au contraire inhibe le développement conjoint de compétences individuelles et de compétences collectives (Rolland, 2004). C'est de l'articulation de ces processus psychologiques et culturelles que résultera une innovation "nouvelle".

## **DU « FUN ADOLESCENT » AU « LOISIR ENTREPRENEURIAL » : COMMENT UNE EQUIPE DE TRAVAIL SE TROUVE CONFRONTEE A DES TENSIONS QUI OPOSENT L'INDIVIDUEL ET LE COLLECTIF.**

Lorsqu'en 2002, la base de loisirs et de plein air de Cergy dans le Val d'Oise inscrit dans sa programmation la tenue d'un « Water Run

Expo» destiné à promouvoir ses activités nautiques innovantes, la charte graphique de l'affiche qui annonce cet événement s'inscrit dans les missions originelles de cette base de loisirs : s'adresser à un large public en accord avec les valeurs et les symboles d'une génération « fun et adolescente» (Loret, 1995). Au printemps 2005 une tendance innovante semble orienter la nouvelle édition de cette manifestation vers de nouvelles valeurs et de nouveaux symboles. Outre l'évolution de la charte graphique de l'affiche, une nouvelle cible semble concernée par cet événement : l'adolescence semble laisser la place à l'*adulthood*, le fun semble s'associer au loisir *entrepreneurial*.

Au cours de cette communication, nous aurons l'occasion d'indiquer de quelles façons les membres constituant cette équipe de travail ont négocié leurs représentations de « l'Événement » à organiser (Rolland, 2004) et ont modifié leurs stratégies professionnelles dans une logique de changement et d'innovation (Anderson & West, 1994).

Ainsi, au-delà de l'évolution des valeurs et des symboles imprimés sur les affiches, nous repérerons de quelles façons la construction d'un « Événement » destiné à promouvoir des activités nautiques n'est pas seulement tributaire de ces dernières mais est surtout liée aux facteurs humains complexes et contradictoires qui sont mobilisés lors de la construction de cet événement (Belbin, 2001).

Au cours de cette communication nous préciserons de quelles façons peuvent se définir et se distinguer les actions qui consistent à innover et entreprendre. Cette définition et cette distinction s'inscrira dans une logique individuelle, collective et organisationnelle.

## CONCLUSIONS.

L'obligation d'innover favorise l'émergence au sein d'une équipe professionnelle de tensions nécessaires et d'évolutions imprévisibles. Innover et entreprendre supposent d'accepter deux dynamiques incontournables : L'incertitude.

Lorsqu'une organisation professionnelle reconnaît la pertinence de l'incertitude, un management efficient est-il possible ? Oui lorsque les spécialistes de la gestion des organisations acceptent de mobiliser une

intelligence managériale qui considèrent les facteurs humains non pas comme une contrainte mais plutôt comme une ressource. Oui également lorsque ceux qui ne sont pas des spécialistes de la gestion des organisations acceptent d'avoir l'ambition de ne pas tout savoir à l'avance de ce qui va émerger d'une innovation. Si l'innovation est une nécessité professionnelle, elle ne peut émerger que dans la reconnaissance d'un travail original effectué par des individus au sein d'un collectif (Alter, 2002).

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alter N.** (2002). Sociologie pour une pratique managériale, in V. Boussard, S.Craipeau, E. Drais, O. Guillaume & J.-L. Metzger, *Le socio-manager : sociologies pour une pratique managériale*, Paris, Dunod.
- Anderson N.R. & West M.A.** (1994), *Inventaire du climat d'une équipe (ICE)*, Paris, ECPA.
- Belbin R.M.** (2004), *Management teams: why they succeed or fail*, Elsevier, Amsterdam.
- Belbin R.M.** (2001), *Managing Without Power*, Elsevier, Amsterdam
- Cartwright R.** (2002), *Mastering team leadership*, Ebbwale, Palgrave MacMillan.
- Loret A.** (1995), *Génération glisse. Dans l'eau, l'air, la neige... La révolution des "Années Fun"*, Paris, Autrement.
- Rolland J-P.** (2004), *L'évaluation de la personnalité. Le modèle en cinq facteurs*, Mardaga, Bruxelles.
- Trognon A. & Dessagne L.** (2003), Quels sont les facteurs qui influencent la réussite d'une équipe de travail ?, in **Levy-Leboyer C., Huteau M., Louche C., Rolland J-P.**, *La psychologie du travail*, Paris, Les Editions d'Organisation, pp. 359-386.