

# Cadres INFOS

Bulletin périodique de l'UGICT-CGT - N° 671 - 12 juillet 2010

## ● **Éditorial**

### **Jusqu'à la victoire**

*Depuis le début du processus de lutte, il n'échappe à personne que la CGT est au centre du dispositif de mobilisation engagé par les forces syndicales pour combattre le projet gouvernemental et proposer une autre alternative afin de sauvegarder de manière durable notre système de retraite par répartition. Toutes les manœuvres gouvernementales relayées dans les entreprises par le patronat et s'appuyant sur certains experts économistes auto-proclamés (ceux-là même qui ont été incapables de prévoir la crise financière mondiale) relèvent de la grosse ficelle et ont de moins en moins de prise sur l'opinion publique. Le travail de fond engagé par la CGT et l'UGICT-CGT, l'investissement de l'ensemble des militants de la CGT, dont ceux de l'UGICT-CGT, en terme de formation sur la connaissance des enjeux et de ses propositions, d'initiatives avec les salariés et de déploiement, ont permis de gagner cette mobilisation qui va crescendo et qui ne peut plus être niée. Le récent revirement de FO qui vient de décider de rejoindre l'unité syndicale en témoigne. En rassemblant 2 millions de personnes dans la rue le 24 juin le syndicalisme démontre qu'il est crédible et capable d'imposer un rapport de force permettant au monde du travail d'obtenir gain de cause sur les revendications. C'est notre objectif et l'implication de chacune et chacun des militants de l'UGICT-CGT dans la campagne d'été sera déterminante pour poursuivre la mobilisation jusqu'à la victoire.*

**Jean-Luc Molins**  
Membre du Bureau de l'UGICT-CGT

## « **INITIATIVES** »



Le 23 septembre 2010, l'UGICT-CGT organise des États généraux pour débattre salaires, qualification, évolution des métiers, rôle et place des professions techniciennes dans l'organisation du travail.

Pour en savoir plus :

[http://www.ugict.cgt.fr/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1907:les-professions-techniciennes-en-etats-generaux-&catid=71:qui-etes-vous-technicien-nes&Itemid=90](http://www.ugict.cgt.fr/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=1907:les-professions-techniciennes-en-etats-generaux-&catid=71:qui-etes-vous-technicien-nes&Itemid=90)

## ● **ÉDITO**

*Jusqu'à la victoire*

## ● **ACTIVITÉS INTERNATIONALES**

*Quelles politiques d'innovation dans les entreprises en Europe ?*

## ● **SOIRÉES-DÉBATS DE L'UGICT-CGT**

*Prendre le virage du Web2.0*

# Quelles politiques d'innovation dans les entreprises en Europe ?

Cet article fait suite au séminaire des 11 et 12 mars 2010 intitulé « *Make innovation happen* » dans lequel Eurocadres était partenaire. Depuis des années, l'innovation des entreprises est constamment mise en avant comme un pilier de la stratégie économique européenne. Elle constituait déjà l'un des axes de la stratégie de Lisbonne pour une économie de la connaissance qui devait apporter une croissance durable et des emplois en quantité et de qualité. Elle est de nouveau au cœur du projet EU2020 dans lequel elle est présentée comme une nécessité dans la farouche compétition avec les économies des pays émergents, notamment la Chine et l'Inde.

**A**vant d'aller plus loin, nous avons besoin de définir ce que nous mettons sous ce vocable d'innovation d'entreprises, la « *business innovation* ».

On pense en premier lieu aux aspects « *recherche et développement* » qui permettent l'avancée générale des connaissances et la réalisation de nouveaux produits. Nous devons intégrer également la dimension économique avec la commercialisation ou la diffusion de ces nouveaux produits car on ne peut pas parler d'innovation pour une idée qui ne trouve pas, sous une forme ou sous une autre, des moyens de développement et de diffusion. Enfin, ne perdons pas de vue que la véritable innovation est celle qui contribue sur le long terme au bien être et au progrès social.

A partir de ces réflexions, on peut faire un essai de définition pour l'innovation en entreprise comme étant « *l'invention ou la recombinaison créative d'idées, de processus ou de produits nouveaux ou existants dans le but de créer de la richesse en accord avec les stratégies économiques et avec une mise en oeuvre durable en matière économique, sociale et environnementale* ».

Bien sûr, lorsque nous parlons de richesse, il ne peut s'agir simplement d'argent mais aussi d'amélioration du bien être, de diminution des efforts, ce qui est une

autre forme de richesse ...

Alors que tous les partenaires sociaux appellent l'innovation de leurs vœux, ils s'accordent pour reconnaître qu'elle est insuffisante dans les entreprises européennes. Les employeurs dénoncent de manière récurrente les diverses contraintes qui freinent leur « *liberté d'entreprendre* ». Mais, comme organisations de salariés, nous constatons que ni les objectifs stratégiques des entreprises ni l'organisation du travail ne sont de nature à favoriser l'innovation ...

## Seuls les hommes et les femmes innovent...

La machine économique a oublié que la seule vraie source d'innovation est l'humain ! Rien n'est fait pour aider le capital humain à faire preuve de créativité et une majorité d'entreprises musèlent dans les faits, par des organisations inadaptées, la créativité qu'elles appellent de leurs vœux dans les beaux discours.

Beaucoup de salariés, par ailleurs très créatifs, n'expriment donc pas cette créativité dans l'entreprise, faute d'un cadre adapté. Les anglos saxons ont créé pour cela une expression amusante que l'on pourrait traduire par « *ils laissent leur cerveau à la maison* ».

Au bureau, ils font ce qu'on leur demande, rien que ce qu'on leur demande et ils rentrent chez eux ! Les entrepreneurs se plain-

gnent de cette attitude mais ils doivent entendre que pour faire renaître l'innovation, l'organisation du travail doit changer.

## L'innovation demande un autre management

La créativité peut naître d'une réflexion individuelle mais elle se dessine le plus souvent à travers un travail collectif dans lequel chacun enrichit l'idée initiale pour déboucher sur une véritable innovation.

Dans ce schéma, le rôle du management est capital. Le cadre est là pour favoriser les échanges, écouter les projets et les premiers résultats, identifier les erreurs, soutenir vers le niveau supérieur les meilleurs projets. Le management qui cultive l'opposition entre les salariés et qui instaure dans les équipes une crainte de la sanction est incompatible avec l'innovation. En matière de management, la politique de motivation des salariés est cruciale et une juste rémunération des qualifications est indispensable à un bon travail collectif et donc à l'innovation. D'autres éléments peuvent également motiver un salarié que ce soit en matière d'organisation du temps de travail ou de plan de formation et cela nécessite une approche individuelle que seul peut conduire le cadre de proximité. Pour remettre de la créativité dans l'entreprise, il nous apparaît donc indispensable de redonner toute

sa place et toutes ses responsabilités au cadre de proximité.

Il faut également accepter que les salariés les plus créatifs ne soient pas toujours les plus disciplinés. Ils ont des idées, y croient, les défendent souvent avec véhémence, bousculent les règles établies. Le culte de l'obéissance qui prévaut aujourd'hui dans nos entreprises notamment en matière de rémunération et de déroulement de carrière, ne fait pas bon ménage avec la créativité et l'innovation.

L'innovation nécessite donc un autre management, un management alternatif qui redonne toute leur place à la fois à l'individu et au collectif de travail.

## L'innovation est un investissement

Pour faire preuve de créativité, il faut un peu de temps. Innover, quel que soit le domaine, c'est essayer, échouer, recommencer. Pour permettre aux salariés d'innover en améliorant l'existant ou en créant de nouveaux produits, services ou processus, il faut lever la pression des objectifs ! La réduction systématique des effectifs qui augmente à l'extrême la pression sur les salariés restants est incompatible avec la créativité.

Dans certaines entreprises mondialement réputées pour leur capacité d'innovation, les ingénieurs consacrent 20 % de leur temps de travail - un jour par

semaine - à des projets personnels. Bien sûr, il s'agit de projets dans le secteur d'activité de l'entreprise, secteur qui est aussi celui des salariés.

De plus, pour les aider à construire leurs projets, l'entreprise n'hésite pas à mettre à leur disposition du matériel spécifique et des moyens de veille technologique. Cet investissement sur la capacité d'innovation des individus est un état d'esprit mais ce n'est pas pour autant de la philanthropie, car souvent l'entreprise est gagnante, financièrement gagnante !

Ce type de pratique n'est que très peu répandu dans les entreprises européennes. Pourtant, cet investissement dans l'avenir est une responsabilité des entreprises. Le développement de nouveaux biens et services et l'investissement dans la recherche au sens le plus large incluant l'expérimentation et l'innovation fait partie de leur responsabilité sociale.

Mais cette responsabilité sociale est aujourd'hui trop souvent oubliée et nombre d'entreprises ne sont pilotées que par des indicateurs à court terme, sous la pression d'actionnaires qui veulent un profit maximum, tout de suite, sans réel souci du lendemain.

Bien sûr, il n'y a pas d'entreprises sans profit. Mais lorsque la stratégie d'une entreprise n'est que de dégager du cash, pour le faire fructifier sur les marchés

financiers, elle n'a que faire de l'innovation car sa stratégie est de s'éteindre à court terme, ses actionnaires enrichis ...

### **La créativité et temps de travail**

Pour donner toute leur place aux projets innovants, ceux-ci doivent se dérouler pendant le temps normal de travail dans le respect d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Cet équilibre est d'ailleurs grandement bénéfique à la capacité d'innovation des individus et donc des entreprises.

Dans le cadre de la révision de la directive temps de travail, la commission européenne écrivait en mars dernier que « *de longues journées de travail peuvent affecter de manière négative la productivité, la créativité, et la création d'emplois ...* »

Pourtant, particulièrement dans nos catégories professionnelles et avec le rôle croissant des technologies de l'information et de la communication, on voudrait faire travailler le salarié « *partout et tout le temps* » et trop de cadres ramènent du travail à la maison au détriment de leur vie privée, notamment familiale.

Ces pratiques qui appauvrissent l'individu, qui l'usent, pour ne pas dire qui le pressent, l'amènent à travailler « *le nez dans le guidon* », sans recul ni perspective sur son

travail et ne peuvent pas déboucher sur de l'innovation.

### **Conclusion**

Beaucoup d'entrepreneurs, niant l'évidence, voudraient obtenir de l'innovation sans changer l'organisation du travail. Il lancent des « *projets innovation* » ou des « *démarches innovation* » pour favoriser des processus encadrés, mesurés, pilotés ; ils nomment un « *responsable innovation* » ... Pour au final peu de résultats !

Ce type de démarche rappelle les gesticulations que nous avons connues autour du concept de qualité il y a quelques années. Des responsables qualités sont apparus et les certifications ont fleuri. Mais avec le recul, bien des experts techniques vous disent que la qualité a reculé dans leur secteur d'activité, que la culture de l'excellence s'est perdue.

L'innovation dans les entreprises ne se décrète pas ! Pour remettre les entreprises européennes dans le sens de l'innovation, il faut d'abord recréer les conditions pour qu'elles ne soient plus pour les salariés un lieu de souffrance. Il nous faut renforcer la place du dialogue social et redonner du sens au travail. Nul doute alors que les individus sauront mettre leur créativité naturelle au service des entreprises pour lesquelles ils travaillent. ■

**Pour remettre les entreprises européennes dans le sens de l'innovation, il faut d'abord recréer les conditions pour qu'elles ne soient plus pour les salariés un lieu de souffrance.**

## **Les syndicats ont aussi leur mot à dire en matière d'innovation en entreprise !**

L'innovation n'est pas en effet seulement une affaire d'entrepreneurs, d'individus qui créent leur société à partir d'un projet. Elle peut aussi être le fruit du travail de salariés qui, à l'intérieur d'une entreprise, mettent en œuvre une démarche d'innovation pour développer de nouveaux produits ou améliorer des produits existants. On appelle ces salariés des intrapreneurs.

Ce concept d'intrapreneuriat qui a été défini dans les années 70 se rapporte donc à la pratique d'utiliser les compétences entrepreneuriales sans prendre les risques ni la responsabilité associés aux activités entrepreneuriales. Elle est pratiquée par des travailleurs au sein d'une organisation établie qui utilise un modèle commercial.

A l'inverse des entrepreneurs, les intrapreneurs rentrent dans notre champ de syndicalisation et nous devons donc nous intéresser à leurs besoins et à leurs difficultés. Beaucoup de salariés, notamment parmi les experts techniques, ont à la fois envie et besoin d'innover pour se sentir bien dans leur travail, pour s'y accomplir professionnellement. Ce sont, à différents degrés, des intrapreneurs. A nous de répondre à leurs attentes syndicales.



# Prendre le virage du Web2.0

Emmanuel Ruet-Guyot présentait, le 15 juin dernier, son ouvrage : « la communication iter@ctive » co-écrit avec le chercheur canadien Serge Leclerc. Une soirée atypique pour cette dixième et dernière édition de la saison, où les intervenants cherchaient des réponses précises pour une technologie non encore stabilisée qui fait souvent appel au feeling.

**W**eb, blogs, micro blogging, Web2.0, Twitter, Face Book, réseaux sociaux...

Les moyens de la communication changent à la vitesse de la lumière. A peine le temps de se familiariser avec un de ces « nouveaux » médias, qu'un autre fait déjà la délectation des petits futés de la souris. Encore s'il ne s'agissait que de vecteurs d'informations comme la radio, le téléphone ou même encore le mail, qui s'est imposé, sans trop de difficultés, à côté du courrier traditionnel, il ne serait pas trop difficile de s'y retrouver. Une information, un vecteur, un émetteur, un récepteur rien de plus simple...

Mais comme le souligne Emmanuelle Ruet-Guyot co-auteur de l'ouvrage, la difficulté de compréhension tient au fait que tout cela fonctionne en réseau. Et cette façon de penser l'information demande une certaine gymnastique, voire un désapprentissage des techniques et habitudes. « *Le Web2.0, c'est une logique de galaxie* » précise Emmanuelle Ruet-Guyot.

La question centrale du débat fut rapidement posée : « *Quel média, pour quelle information ?* »

« *C'est à l'usage que vous serez*

*en mesure d'effectuer ce choix* » dira l'auteur, en évoquant l'émergence d'un nouvel usager communiquant. Les limites sont floues entre ces vecteurs. Le Web2.0 demande, avant tout, la participation de l'internaute. Les sites sont des lieux de partage. Les blogs, le micro blogging, les réseaux sociaux ne représentent qu'une composante du vaste ensemble qu'est la toile.

Les responsables Internet de la CGT posent la problématique de la construction des sites : « *Qu'est-ce qu'un site Internet apporte à une organisation qui est déjà un réseau social ? Quant aux blogs créés, à l'occasion de la campagne électorale présidentielle, ils se sont développés, mais en dehors des structures existantes. Pour nous, il faut s'ancrer dans le réseau existant et ce n'est pas facile* ».

Pourtant, comme le constate Jean-François Bolzinger, « *Depuis le CPE, les mouvements lycéens sont orchestrés à travers Face Book* ». C'est un profond changement de mode de vie que l'UGICT-CGT avait déjà anticipé, fin 1990, en inaugurant la première pétition par Internet sur la RTT des cadres. « *Une simple transposition des moyens classiques de la communication syndicale* » constate le secrétaire général adjoint.

Les auteurs décortiquent les dix idées reçues les plus répandues sur le Web2.0 : sur le web, on peut perdre sa réputation ; je n'en n'ai pas besoin ; le Web2.0, c'est simple, ça sert à diffuser de nouvelles idées ; il suffit d'être présent ; ça marche tout seul ; inutile de s'y risquer maintenant, attendons les nouveautés ; comment passer du B2B au B2C ? ; le Web2.0, c'est trop high-tech ; qu'est-ce que ça va rapporter ? ; il y a un risque judiciaire ; c'est aller contre la culture de la boîte.

Il ressort de toutes ces affirmations que le grand danger reste, avant tout, de ne pas s'emparer de ces nouveaux vecteurs qui seront, de toutes façons, utilisés par d'autres. « *Il y a un risque d'exclusion* » prévient Emmanuel Ruet-Guyot. Non seulement ce risque est bien réel, mais certains peuvent en profiter pour détourner, discréditer les idées émises ou les initiatives en cours et, à ce propos, l'aspect de veille sur les sites, sur les blogs et les médias sociaux, revêt, aujourd'hui, une importance considérable.

Impossible donc d'éviter ou de temporiser et le passage du simple site web au Web2.0 fait évoluer la logique de stock, de base de données, à une logique de flux « *un art de la conversation permanente* ». C'est là toute la difficulté culturelle que semblent ressentir surtout les Français. La CGT ne fait pas exception. Et, elle n'est pas la seule, car la plupart des organisations syndicales ne semblent s'être approprié le Web2.0 constate Emmanuel Ruet-Guyot.

Pourquoi cette frilosité ? A écouter les différents intervenants de ce débat, la cohabitation entre les structures habituelles et les différentes formes d'Internet prendrait des allures de transgression. Au mieux, elles peuvent être considérées comme un moyen de diffusion, mais surtout pas comme un moyen de fonctionnement. En fait, il semble bien que le cloisonnement s'accroisse mal de nouveaux médias qui se sont révélés dans l'arborescence et la priorité donnée à l'accès à l'information. Le questionnement sous-jacent n'est pas mince : « *Est-ce que nouveaux médias et règles démocratiques s'opposent ?* » « *Le Web2.0 doit amener l'organisation à entamer une nouvelle réflexion sur la question du pouvoir. Qui décide ?* » s'interroge

Marie-José Kotlicki. La secrétaire générale de l'UGICT-CGT avance que ces nouveaux médias peuvent jouer le rôle d'outils dans l'aide à la prise de décision. C'est, sans doute, plus globalement, l'occasion d'une réflexion sur la conception de la démocratie.

En sous estimant leur potentiel, le numérique reste sur le côté même si une réflexion générale sur la cohérence entre papier et numérique est menée dans la CGT.

Reste qu'on ne peut pas adopter ces nouveaux moyens, qui touchent des gens qu'on ne peut pas toucher par la communication traditionnelle, sans mener une réflexion beaucoup plus vaste sur le fonctionnement même du syndicat. On entre dans une ère nouvelle dans laquelle les organisations patronales, grâce à leurs moyens, ont déjà la maîtrise et avec le succès que l'on sait.

Des expériences conjuguant méthodes traditionnelles et nouveaux médias commencent à être menées. Ainsi Marie-José Kotlicki rappelle l'initiative du 15 avril dernier où plus de 300 jeunes diplômés se sont rassemblés pour un pique nique géant place de la Sorbonne. Pour la première fois l'UGICT-CGT alliait les canaux habituels organisations et réseaux associatifs et Face book. Un sondage, sur le terrain, permet de constater que plus de la moitié des participants avaient répondu à l'appel de Face Book. Une réussite, mais le mariage des deux ne fut pas aisé car les types de communications furent radicalement différents et quelquefois incompris.

**Ne pas investir ce champ, c'est prendre le risque de se priver d'un savoir faire et d'avoir de plus en plus de difficultés à rattraper le handicap.** ■

*Web2.0 la communication iter@ctive Emmanuelle Ruet-Guyot, serge Leclerc, Editions Economica.*

**C'est un profond changement de mode de vie que l'UGICT-CGT avait déjà anticipé, fin 1990, en inaugurant la première pétition par Internet sur la RTT des cadres.**