



Les 35 heures sur la sellette

L'année 2011 a commencé par un curieux débat. Cela a d'abord ressemblé à un ballon d'essai lancé par le député socialiste Manuel Vals. Il proposait de remettre en cause la durée légale des horaires de travail instaurée par les lois Aubry, de les déverrouiller. Pour beaucoup d'observateurs, il s'agissait là d'un coup médiatique, l'actualité politique étant assez vide dans la première semaine de janvier, doublé d'une manœuvre politique. Manuel Vals, candidat aux primaires présidentielles du parti socialiste, profitait de l'occasion pour attaquer un avantage social créé en 1998 et en 2000 par Martine Aubry, alors ministre du Travail et candidate éventuelle aux mêmes primaires. Selon les gardiens du temple du parti socialiste, une telle proposition ne pouvait pas être débattue au sein de leur organisation. Un acquis était et demeurerait un acquis.

Les choses auraient pu s'arrêter là. Mais, évidemment des responsables de l'UMP, à l'affût de ce qui peut diviser la gauche s'emparèrent de l'idée de M. Vals et s'empressèrent de le féliciter pour son initiative. Ils estimèrent qu'il y avait lieu de relancer un débat à ce sujet. Le ministre du Travail parut, quant à lui, beaucoup plus réservé pour relancer des discussions que jusqu'à présent personne ne réclamait.

Il n'est pas question ici d'esquisser un bilan des effets de la loi sur les 35 heures, des effets qu'elle a eu en matière d'emploi, de son coût pour les finances publiques et pour les entreprises. D'autres s'y emploient avec des appréciations souvent contradictoires. Il ne s'agit pas non plus de faire des comparaisons approximatives avec les durées légales du travail dans les pays européens. On peut souligner toutefois que la réglementation française en la matière a évolué et qu'elle n'est pas restée figée depuis 2002 comme certains parlementaires se plaisent à l'oublier. Le contingent annuel d'heures supplémentaires est passé de 130 heures à 180 heures.

La loi TEPA du 21 août 2007 a détaxé les heures supplémentaires. Bref, progressivement les lois Aubry ont été détricotées.

Cela n'est pas suffisant pour l'UMP qui réfléchit sur la suppression des 35 heures

quitte à instaurer un système de compensation temporaire pour ceux qui verraient leur pouvoir d'achat réduit par la perte de leurs heures supplémentaires. On imagine la machine à gaz qui devrait être inventée, si cette idée est suivie d'effets.

Ce dont il peut être question ici, c'est la curieuse représentation que se fait le personnel politique du monde de l'entreprise. Les négociations, en France, entre partenaires sociaux ne sont pas faciles. Celles sur la mise en place des lois Aubry, ont été, dans la plupart des entreprises, lourdes et longues, et ont suscité des frustrations, des mouvements sociaux, des coûts cachés non négligeables. Tout cela paraît aujourd'hui intégré. Recréer un processus à l'envers n'apparaît pas ce qu'il y a plus urgent. Que le monde politique tienne compte dans sa réflexion du fonctionnement propre des organisations.

- 7 **Éditorial** – Jean-Marie Doublet
- 11 **Ont contribué à ce numéro**
- 15 *Du monologue au dialogue. Étude de la transformation communicationnelle d'une organisation*
Nicolas Arnaud
- 33 *Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter*
Olivier Babeau, Jean-François Chanlat
- 51 *Faciliter une solution négociée aux conflits*
Alain Lempereur

Dossier – L'innovation ouverte

Sous la direction de Thomas Loilier et Albéric Tellier

- 69 *Que faire du modèle de l'innovation ouverte ?*
Thomas Loilier, Albéric Tellier
- 87 *Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte*
Thierry Isckia, Denis Lescop
- 99 *Quel management des DPI dans les business models ouverts ?*
Cécile Ayerbe, Valérie Chanal
- 117 *Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle. Quelles stratégies dans le jeu vidéo ?*
Romain Gandia, Sébastien Brion, Caroline Mothe
- 133 *Le rôle des lead users dans le processus d'innovation logicielle*
François Scheid, Florence Charue-Duboc
- 149 *L'appropriation du savoir entre laboratoires publics et entreprises. La gestion des tensions au sein d'un pôle de compétitivité*
Pascal Corbel, Hervé Chomienne, Claude Serfati
- 165 **Actualité des livres**
- 169 **Summary**
- 173 **Note aux auteurs**

Nicolas ARNAUD est docteur en sciences de gestion et occupe actuellement un poste de professeur assistant à Audencia École de management où il est responsable de la majeure gestion des ressources humaines. Ses recherches se trouvent au carrefour de la stratégie et de la GRH et portent sur le thème du management des collaborations interfirmes au travers des problématiques d'apprentissage organisationnel et interorganisationnel, de gestion des connaissances et de management des compétences individuelles et collectives. Il est l'auteur de plusieurs communications à EGOS, EURAM, AIMS, AGRH, AIM et a publié de nombreux articles dans des revues académiques.

Cécile AYERBE est maître de conférences habilitée à diriger les recherches en gestion à l'université de Nice-Sophia Antipolis et membre du GREDEG (Groupe de recherche en droit économie et gestion – UMR 6227). Ses travaux portent sur le management de l'innovation et de la propriété industrielle aussi bien au sein de PME que de grands groupes industriels. Elle s'intéresse notamment aux dimensions stratégique et organisationnelle de la protection par le brevet.

Olivier BABEAU est professeur à l'université Paris VIII Vincennes Saint-Denis et chercheur associé à l'université Paris-Dauphine au sein du laboratoire DRM (CNRS UMR 7088). Docteur en sciences de gestion, normalien, agrégé d'économie-gestion,

ESCP, il est aussi diplômé de 3^e cycle en philosophie et en économie. Ses domaines de recherche sont l'éthique des affaires et la responsabilité sociale de l'entreprise et l'étude des cabinets de conseil en management (il a publié en 2008 un livre intitulé : *Les échecs du consultant : les comprendre et les éviter*). Son thème de recherche privilégié est l'analyse des contradictions, des incohérences et du fonctionnement souterrain de l'organisation.

Sébastien BRION est maître de conférences à l'Institut de management de l'université de Savoie où il enseigne principalement le management de l'innovation et les systèmes d'information. Il dirige un master en management et technologie de l'information. Ses travaux de recherche portent sur les facteurs explicatifs de la performance des processus d'innovation et également sur les formes organisationnelles qui favorisent l'innovation.

Valérie CHANAL est professeur de management stratégique à l'Institut d'études politiques de Grenoble et membre du laboratoire PACTE (UMR CNRS 5194). Ses travaux de recherche actuels portent sur le management de l'innovation d'exploration en particulier la conception de business models innovants pour valoriser les innovations technologiques. Elle s'intéresse également à de nouvelles méthodes de pilotage des projets d'exploration en particulier celles basées sur les scénarios et la mise en récit de l'innovation.

Jean-François CHANLAT est actuellement professeur à l'université Paris-Dauphine après avoir été longtemps professeur à HEC-Montréal. Il y dirige le GFR management et organisation (CNRS UMR 7088), l'Executive MBA et est coresponsable scientifique de la chaire « Management et diversité » de Dauphine. Ses champs d'enseignement et de recherches portent sur l'analyse anthropologique des organisations, la théorie des organisations comparée, le management interculturel et le stress professionnel. Il est membre de plusieurs comités scientifiques de revues nationales et étrangères et rédacteur en chef adjoint de la revue *Management International*. Il est actif dans plusieurs réseaux scientifiques francophones et étrangers. Auteur-coordonateur de l'ouvrage classique *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, il a coordonné récemment avec Eduardo Davel et Jean-Pierre Dupuis, l'ouvrage *La gestion en contexte interculturel* (Presses de l'université Laval, 2009), avec Thomas Clarke, *European Corporate Governance* (Routledge, 2009) et publié au Brésil, *Gestao das empresas Uma perspectiva antropologica* (Cengage Learning, 2010).

Florence CHARUE-DUBOC, diplômée de l'École polytechnique et possède un doctorat en sciences de gestion de l'École des mines de Paris, est professeur de management de l'innovation à l'École polytechnique et directeur de recherche au CNRS. Ses travaux de recherches portent sur la gestion de projet dans l'industrie, en particulier les industries chimiques et pharmaceutiques, et la gestion des phases amont de l'innovation technologique. Elle étudie le

rôle et les spécificités de la coopération interentreprise dans les processus exploratoires, et a conduit différentes analyses empiriques de développement de nouveaux produits dans diverses entreprises. Elle a publié plusieurs articles et édité deux ouvrages.

Hervé CHOMIENNE est maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et membre du Larequoi, laboratoire de recherche en management. Il mène des recherches dans le domaine du management public. Il est notamment l'un des auteurs de *Autonomie et responsabilité des cadres publics: une évolution managériale* (Scérén-CNDP, 2009).

Pascal CORBEL, docteur et habilité à diriger des recherches en sciences de gestion, est maître de conférences à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et membre du Larequoi, laboratoire de recherche en management. Il mène des recherches dans le domaine du management du savoir et des droits de propriété intellectuelle et sur le management de l'innovation. Il est notamment l'auteur de *Management stratégique des droits de la propriété intellectuelle* (Gualino, 2007) et *Technologie, Innovation, Stratégie. De l'innovation technologique à l'innovation stratégique* (Gualino, 2009).

Romain GANDIA est membre de l'Institut de recherche en gestion et en économie (IREGE) de l'université de Savoie et enseignant à l'ESC de Chambéry. Ses recherches portent sur l'innovation et le management stratégique des PME au sein des industries

culturelles. Il étudie la manière dont les entreprises peuvent combiner la création de valeur par l'innovation et l'appropriation de la valeur créée.

Thierry ISCKIA est maître de conférences HDR au sein de Télécom École de management (Institut Télécom) et responsable de l'équipe de recherche « Innovation, globalisation & transformations » (IGT). Après plusieurs années passées au CNET (aujourd'hui Orange Labs), il a rejoint l'université Paris XII, puis Télécom École de management où il est responsable de plusieurs programmes en management stratégique et en management de l'innovation. Ses travaux de recherche portent sur le rôle des TIC dans les entreprises et entre les entreprises. Ses travaux actuels portent principalement sur les écosystèmes d'affaires, le rôle des TIC dans le développement des écosystèmes et notamment la place des stratégies de plateformes.

Alain LEMPEREUR (SJD Harvard) est professeur de la chaire « Négociation et médiation » à l'Essec, où il a fondé l'institut IRÉNÉ (www.essec-irene.com). Il est ancien professeur visitant aux universités d'Harvard et Mannheim. Ses livres portent sur la responsabilité des dirigeants (*Le Leadership responsable*, 2009); la médiation (*Méthode de Médiation*); la négociation (*Négociations européennes; Méthode de négociation*, 2008); et la communication (*L'Argumentation; L'Homme et la rhétorique*). En 2004, avec J. Sebenius, il a codirigé un numéro spécial de la *Revue française de gestion* sur « La Négociation ». Il a monté des programmes de

recherche, de formation et de conseil, dans une cinquantaine de pays, pour les institutions académiques (ENA, ENPC, etc.), les administrations publiques nationales et internationales (Commission européenne, OCDE, OMS, PNUD, UNITAR, etc.), mais aussi pour de nombreuses entreprises (Alcatel-Lucent, Boston Consulting Group, Capgemini, EDF, Faurecia, KPMG, McKinsey, Sanofi Pasteur, etc.). Voir : www.essec.fr/professeurs/alain-lempeur

Denis LESCOP est directeur de TEM Research (Centre de recherche de Télécom École de management) et maître de conférences en sciences économiques. En 2001, il rejoint l'Autorité de régulation des télécommunications où il pilote l'observatoire des marchés et les études externes. En 2004, il devient rapporteur pour le Conseil de la concurrence en charge des affaires télécoms et médias (notamment la fusion CanalSatellite/TPS). Fin 2006, Il rejoint TEM. Il participe alors à la création du laboratoire CEMANTIC (Centre de recherche en management et TIC) et en pilote l'équipe Innovation. En février 2010, il devient directeur de TEM Research. Ses travaux portent sur l'économie et les stratégies de plateformes. Il s'intéresse notamment aux nouvelles formes de concurrence (innovation ouverte, écosystèmes d'affaires) et à leurs impacts à la fois sur les structures des marchés et sur les processus de régulation.

Thomas LOILIER est professeur des Universités à l'université de Caen Basse-Normandie et membre du NIMEC. Ses recherches portent essentiellement sur le

management stratégique de l'innovation. En particulier, il s'intéresse aux coopérations et au rôle du territoire dans les dynamiques innovatrices. Au-delà, il cherche à contribuer, en collaboration avec Pascal Aurégan, Patrick Joffre et Albéric Tellier, à une approche de la stratégie dans laquelle la figure du projet est centrale.

Caroline MOTHE est professeur des Universités à l'Institut de management de l'université de Savoie où elle enseigne essentiellement en méthodologie de la recherche, théorie des organisations, stratégie et management de l'innovation. S'intéressant aux coopérations inter-firmes et aux organisations innovantes, elle coordonne plusieurs projets de recherche régionaux et nationaux sur les processus d'innovation intra et interorganisationnels.

François SCHEID est professeur de marketing et de management de l'innovation à EMLyon Business School. Ses recherches portent sur l'innovation, en particulier les processus d'innovation par les utilisateurs et d'innovation ouverte. Ses travaux de recherche récents portent sur l'industrie du logiciel et les technologies de l'information, ce qui l'a conduit à travailler avec des centres de recherche de grands groupes, des entreprises essaimées et des start-up de ce secteur. Ses travaux actuels se concentrent sur le rôle des utilisateurs pionniers dans les processus d'innovation radicale, et leur

implication dans les projets d'innovation. Ingénieur diplômé de Grenoble INP, il possède un MBA d'EMLyon Business School et un doctorat en sciences de gestion de l'École polytechnique.

Claude SERFATI est maître de conférences en économie et habilité à diriger des recherches à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ). Il est directeur du CEMOTEV (Centre d'études sur la mondialisation, les conflits, les territoires et les vulnérabilités) à l'UVSQ. Ses recherches portent sur les thématiques de la mondialisation (relations entre la finance et la production au sein des Sociétés transnationales, rôle des États, etc.). Ses récentes publications incluent notamment : (sous la direction de C. Serfati), *Une économie politique de la sécurité*, Karthala, Paris, 2009 ; « Financial dimensions of transnational corporations, global value chain and technological innovation », *Journal of Innovation Economics* (n° 2, 2008).

Albéric TELLIER est maître de conférences habilité à diriger les recherches à l'université de Caen Basse-Normandie. Il est directeur délégué de l'IAE de Caen en charge du e-learning et de la formation continue. Menés au sein du laboratoire NIMEC, ses travaux de recherche actuels portent principalement sur la configuration et le fonctionnement des réseaux d'innovation.