



CAHIER N° 6

L'innovation au cœur de la ré-industrialisation

Auteur(s)

Reconnaissance et motivation
des ingénieurs-inventeurs et innovateurs

Les propositions d'IESF



**INGENIEURS
ET SCIENTIFIQUES
DE FRANCE**

Ce document a été réalisé par le

Comité « Innovation et recherche » des Ingénieurs et Scientifiques de France (IESF),

Sous la direction de :

Pierre BREESE

IESF, Président du Comité,
Président de Fidal Innovation

Avec la collaboration des membres actifs du groupe de travail :

Sylvain ALANO	PSA
Thierry des COURIERES	TOTAL
Pierre GUIMBRETIERE	IESF
Stéphan GRUBER	Plasmatreat
Michel HARMANT	Arts&Métiers
Stéphane HOUEL	Arts&Métiers
Yann de KERMADEC	Bernard Julhiet Talent Management
Audrey LAVIGNE	INPI
Agathe MICHEL de CAZOTTE	Sciences Po PARIS
Denier RANDET	ANRT
Etienne VAUTHERIN	OrangeLabs

Avec le soutien de Georges DOBIAS, IESF

Sommaire

Motiver les inventeurs et leur environnement : un sujet complexe, des enjeux importants	6
Qui est inventeur ? Qui est innovateur ?	7
Analyse de la situation actuelle.....	8
Les brevets, une affaire de spécialistes.....	8
Le contexte de l'innovation est en pleine mutation	8
Une culture brevet faible qui provoque des débats passionnels	9
Comment bien répondre aux attentes des inventeurs, des innovateurs et des entreprises, au 21e siècle ?	10
Innover, c'est l'affaire de tous, ensemble	10
Quelles sont les vraies attentes des inventeurs ?	11
Un bénéfice direct pour les entreprises.....	12
Faut-il changer la loi ?	13
Les propositions des Ingénieurs et Scientifiques de France	15
Proposition 1 : Création d'un observatoire pour diffuser les bonnes pratiques..	16
Proposition 2 : Contribuer au développer la culture brevet des entreprises	17
Proposition 3 : Inciter les entreprises à mettre en place les mesures de motivation de inventeurs salariés	18
Proposition 4 : Bilans sociaux	19
Proposition 5 : Prix national	20

AVANT-PROPOS

Mieux reconnaître les inventeurs et les innovateurs, pour les motiver à devenir les ferments de la ré-industrialisation¹ : telle est la conviction qui a guidée les travaux du Comité « Innovation et Recherche ».

L'enquête IESF-INNOVATION 2010 a fait apparaître qu'une majorité d'ingénieurs considèrent ne pas être réellement reconnus dans leurs démarches d'innovation. On observe également une augmentation des conflits concernant les « inventions de salariés ».

Récemment, deux propositions de loi ont été présentées, avant d'être retirées, pour tenter d'apporter une réponse législative à cette question. En réalité, la fixation par une loi d'un mécanisme de prime à l'invention ne constitue pas la bonne solution. Le groupe de travail a délibérément choisi de ne pas aborder ce sujet sous l'angle juridique et judiciaire, qui cristallise la question sur des situations conflictuelles.

Cette question relève d'une culture d'entreprise, basée sur une vision partagée de l'importance de l'innovation et de sa complexité.

Ce rapport propose de poser d'abord les bases de la réflexion, avant de proposer une série de mesures pragmatiques, ne nécessitant aucune modification des textes de loi, et susceptible de renforcer l'envie d'innover dans une démarche collective.

Pierre BREESE

Tout courrier concernant ce document est à adresser à : IESF - Président du Comité « Innovation et Recherche » 7 rue Lamennais 75008 Paris ou par mail à mlecointe@cnisf.org

Les opinions exprimées dans ce document, n'engagent pas les organisations auxquelles appartiennent les membres du groupe de travail.

¹ Voir « Great Again: Revitalizing America's Entrepreneurial Leadership » Henry R. Nothhaft, David Kline

Motiver les inventeurs et leur environnement : un sujet complexe, des enjeux importants

La motivation des inventeurs est, clairement, un moteur essentiel de la performance et du développement des entreprises industrielles².

En effet, des inventeurs motivés génèrent des inventions pertinentes. Ces inventions contribuent directement à la performance et au développement des entreprises industrielles.

Mais la performance des entreprises est le résultat d'un « jeu collectif ». Les entreprises, qui prennent le risque d'innover, ont besoin de « bonnes équipes d'innovateurs », dans lesquelles les inventeurs potentiels sont motivés.

La motivation des inventeurs est donc un sujet complexe, qui fait l'objet de débats récurrents. Le débat est souvent focalisé sur la question de « la rémunération des inventeurs salariés », ce qui fausse ce débat et le rend passionnel.

Concrètement, de nombreux acteurs sont concernés par la question de la motivation des inventeurs, en particulier :

- ▶ les inventeurs ;
- ▶ les salariés des entreprises innovantes ;
- ▶ les entreprises, qui font coopérer des talents variés ;
- ▶ et, plus largement, la société française.

Les IESF sont particulièrement légitimes pour réfléchir à cette question et faire des propositions car, par leur formation technique, leur nombre et la diversité des fonctions représentées :

- ▶ ils représentent la grande majorité des inventeurs salariés ;
- ▶ ils sont présents dans toutes les fonctions de l'entreprise (entrepreneurs, dirigeants, R&D, production, achats, RH...) ;
- ▶ ils sont présents dans toutes les fonctions de la société française (élus, administration, enseignement, syndicats, associations...).

Cette réflexion sur la motivation des inventeurs et de leur environnement répond à un besoin important car, actuellement, la grande majorité des entreprises et des inventeurs ne sont pas « à l'aise » avec ce sujet !

Trop souvent, la question des « inventeurs salariés » est traitée sous l'angle juridique, ce qui explique la méfiance exprimée tant par les employeurs que par les inventeurs salariés.

² Cet aspect est bien développé dans un article de Valeurs Actuelles (voir annexe A01)

Qui est inventeur ? Qui est innovateur ?

Quelle est la différence entre un inventeur et un innovateur ?

Cette question, qui revient régulièrement dans un groupe qui réfléchit à l'innovation, montre qu'il est nécessaire de poser quelques définitions pour bien travailler ensemble sur ce sujet complexe et vital pour les entreprises.

Voici les définitions retenues, pour les principaux termes qui concernent la motivation des inventeurs et de leur environnement.

- **Découverte** : quelque chose d'existant qui est, pour la première fois, identifié et éventuellement expliqué (ex : le champ magnétique terrestre).
- **Idée** : une proposition d'innovation.
- **Création** : quelque chose qui est suffisamment formalisé/concrétisé (note technique, prototype) pour que d'autres puissent le réaliser.
- **Inventer** : faire une invention.
- **Invention** : une création qui, pour ses créateurs, est faite pour la première fois au monde.
- **Invention brevetable** : des solutions techniques qui répondent à des problèmes techniques, et qui font l'objet d'une demande de brevet. Dans le cadre de cette note, on s'intéresse aux inventions potentiellement brevetables
- **Inventeur** : une personne qui fait une invention, dont la contribution intellectuelle directe et personnelle est à l'origine d'une invention brevetable.
- **Innover** : introduire, dans un domaine, quelque chose de nouveau et utile.
- **Innovation** : « L'innovation », c'est l'action d'innover. « Une innovation », c'est quelque chose de nouveau et utile qui a été introduit dans un domaine.
- **Innovateur** : une personne qui innove.
- **Brevet d'invention** : titre de propriété intellectuelle qui protège les inventions techniques.
- **PI** : Propriété intellectuelle – La PI, c'est tout ce qui concerne la propriété et l'utilisation des créations intellectuelles.

Ces définitions permettent de faire plusieurs observations importantes sur « l'identification » et le rôle des innovateurs et des inventeurs :

- ▶ Toutes les personnes qui travaillent dans une entreprise peuvent être, à des degrés divers, des innovateurs
- ▶ Les inventeurs sont les personnes qui ont imaginé les « combinaisons nouvelles de moyens » qui sont au cœur des brevets déposés
- ▶ L'inventeur est l'un des acteurs clé de la grande équipe des innovateurs, équipe qui fait gagner l'entreprise.

Analyse de la situation actuelle

Les brevets, une affaire de spécialistes

Le brevet reste pour beaucoup une notion absconse, réservée à des spécialistes se délectant de règles spécieuses et d'un langage amphigourique. Cette perception se rencontre aussi bien auprès du management qu'auprès des ingénieurs de bureau d'étude. Concernant les inventions de salariés, le droit est mal connu, mal appliqué et encore plus mal compris. Cela se traduit par un nombre significatif de litiges concernant les inventions de salariés, et plus encore de frustrations et de mécontentements. Au demeurant, la distinction entre « inventions de mission », « inventions hors mission attribuables » et « inventions hors mission non attribuable » n'est pas évidente. La situation est encore plus compliquée dans des sociétés multinationales : chaque pays connaît des règles spécifiques. Comment harmoniser au sein d'un tel groupe les règles, tout en respectant les exigences des droits nationaux ?

Le contexte de l'innovation est en pleine mutation

La mondialisation et les technologies de l'information et de la communication (TIC) génèrent, à un rythme rapide, de nouvelles possibilités de conception, de production et de vente. Les choix et les possibilités de coopération s'accroissent. Les expérimentations d'innovation ouverte³ se multiplient, alors que le cadre réglementaire reste figé.

Il y a quelques années, les spécialistes parlaient de *planifier l'innovation* ; plus récemment, ils disaient seulement *maîtriser l'innovation* ; aujourd'hui, la plupart se focalisent sur la *culture de l'innovation*.

Dans ce contexte, les facteurs clés de succès sont devenus, principalement :

- ▶ les comportements individuels et collectifs ;
- ▶ la communication interne et externe qui dynamise les coopérations ;
- ▶ la propriété intellectuelle.

La motivation et « l'esprit d'équipe » de tous les types d'innovateurs, en particulier les inventeurs potentiels, devient donc un enjeu essentiel pour toutes les entreprises industrielles.

De même, l'ouverture de la R&D à l'ensemble de l'entreprise, et de l'entreprise au marché, constitue un enjeu majeur pour la capacité d'innovation.

³ "Open Innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. **Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology**" (Chesbrough et al., 2006)

Une culture brevet faible qui provoque des débats passionnels

En France, le débat sur la motivation des inventeurs est souvent réduit à l'aspect « rémunération des inventeurs ». En fait, ce n'est pas l'aspect essentiel.

Quand les personnes qui travaillent en R&D dans une entreprise sont bien reconnues, moralement et matériellement⁴, la question des « primes aux inventeurs » est totalement secondaire, voire anachronique.

Pour que les nombreux inventeurs potentiels soient motivés il faut, avant toute chose, qu'ils « aiment les brevets ».

Actuellement, la plupart des concepteurs français « n'aiment pas les brevets », car ils manquent de culture brevet. Ils ne comprennent pas vraiment « le langage des brevets⁵ ». Cependant, dès qu'ils ont compris que les brevets les aident à créer et innover, ils aiment les brevets.

Comment « mesurer » la culture brevet des concepteurs et des autres personnes concernées ?

S'il y a une bonne corrélation entre la culture brevet et le fait d'aimer les brevets, on peut imaginer un indicateur global : « aimer les brevets » (un peu, beaucoup, passionnément ... pas du tout !).

De manière plus concrète, une personne a une bonne culture brevet si :

- ▶ elle lit vite et bien les brevets (et aime le faire) ;
- ▶ elle sait ce qui est brevetable et « sent » ce qu'il faut, éventuellement, breveter ;
- ▶ elle sait répondre clairement à la question : « qui est inventeur ? »⁶ ;
- ▶ elle apprécie de coopérer avec les spécialistes brevets ;
- ▶ elle comprend le brevet qui est déposé sur son invention ; elle en est satisfaite (fière).

Ces personnes existent, mais elles sont plutôt minoritaires actuellement en France. Il est clair que ce manque de culture brevet a plusieurs conséquences négatives :

- ▶ il pénalise fortement la motivation des inventeurs potentiels ;
- ▶ il perturbe les coopérations entre les innovateurs ;
- ▶ il contribue à rendre passionnels les débats sur la motivation des inventeurs !

⁴ La financiarisation excessive de certaines entreprises et de leur R&D, au cours des dernières années, a eu un impact très négatif sur la reconnaissance des personnes qui travaillent dans leur R&D.

⁵ Les concepteurs pensent souvent que le langage des brevets est un langage juridique, qu'ils ne peuvent pas comprendre. C'est une erreur. Le langage des brevets est un langage de conception. Il est logique, mais il n'est pas naturel.

⁶ Voir à ce sujet le guide, développé par une entreprise, qui est présenté en annexe A32

Comment bien répondre aux attentes des inventeurs, des innovateurs et des entreprises, au 21e siècle ?

Innover, c'est l'affaire de tous, ensemble

Dans les entreprises, certains sont chargés de concevoir, d'autres de produire... mais tous, de plus en plus, peuvent proposer des idées et, souvent, participer à des projets d'innovation.

La conception technique, donc l'invention, est de plus en plus le fruit de coopérations multiples. Les concepteurs d'une équipe coopèrent entre eux et avec d'autres concepteurs de l'entreprise. Les concepteurs coopèrent également avec de nombreuses fonctions internes et des partenaires externes.

La valeur de ce qui est conçu est donc, de plus en plus, le fruit des coopérations, plus que la somme des contributions individuelles.

Un slogan résume bien ce nouveau contexte : « **Innover, c'est l'affaire de tous, ensemble** ».

Le fait de distinguer les salariés qui ont une « mission inventive » et ceux qui n'en ont pas paraît donc à la fois méprisant (vis-à-vis de ceux qui n'ont pas de mission inventive) et de plus en plus anachronique !

Le fait de dire qu'un concepteur a une mission inventive sur certains sujets et pas sur d'autres paraît également méprisant et de plus en plus anachronique !

Par ailleurs, le fait de donner des primes individuelles aux inventeurs (surtout si elles sont liées au calcul de la valeur créée par les brevets), alors que les autres innovateurs n'en ont pas, risque de générer, de plus en plus, de la gêne, des jalousies et des tensions qui nuiront aux coopérations, donc à l'innovation.

Ce nouveau contexte de l'innovation renforce l'importance de la reconnaissance morale et la fait évoluer. De plus en plus, les entreprises cherchent à reconnaître :

- ▶ des équipes plutôt que des individus ;
- ▶ toutes les formes d'innovation (techniques, commerciales, managériales...).

La reconnaissance commence, au quotidien, par l'accueil des idées, quelle que soit leur nature et leur origine. Pour les idées qui peuvent devenir des brevets, la qualité du « processus d'accueil et de traitement » est particulièrement importante. Les inventeurs sont très sensibles à la qualité des relations avec les spécialistes PI (réactivité, écoute bienveillante permettant d'enrichir les projets de brevets, règles du jeu simples et bien comprises de tous pour les prises de décisions...).

Quelles sont les vraies attentes des inventeurs ?

Comme cela a déjà été mentionné, le débat sur les droits des inventeurs se focalise souvent sur les primes.

En fait, ce n'est pas ce qui est le plus important pour les inventeurs. La plupart des inventeurs sont moins motivés par l'argent que par la reconnaissance des personnes avec lesquelles et pour lesquelles ils travaillent. Ils sont dans la logique du don plus que du « dû ». Les spécialistes du management sont en train de redécouvrir l'importance de cette « logique du don »⁷, qui peut surprendre au premier abord, compte tenu de l'importance donnée actuellement aux objectifs individuels dans les entreprises⁸.

Maslow a développé une analyse de la motivation humaine, distinguant plusieurs niveaux :

1. la réponse aux besoins physiologiques
2. la réponse aux besoins de sécurité
3. la réponse aux besoins d'appartenance
4. la réponse aux besoins d'estime de soi
5. la réponse aux besoins d'accomplissement.

Clairement, la question de la motivation des inventeurs et innovateurs s'inscrit dans les trois derniers niveaux :

- besoin d'appartenance à la catégorie des innovateurs, et d'estime de soi : auquel l'employeur peut répondre par des initiatives telles que les prix d'innovation interne, la mise en valeur des inventeurs dans la communication interne et externe, les cérémonies annuelles distinguant les inventeurs...
- besoin d'accomplissement, auquel l'employeur peut répondre en permettant aux inventeurs de participer à l'aboutissement de leurs projets et en les tenant informés des évolutions industrielles et commerciales de leurs inventions.

Concrètement, les inventeurs souhaitent :

- ▶ d'abord, être reconnus comme les auteurs de leurs inventions ;
- ▶ ensuite, être associés, le plus possible, à la vie de cette invention (au minimum être tenus au courant de ce qu'elle devient) ;
- ▶ enfin, bénéficier des retombées professionnelles les plus adaptées à leur situation : évolution de la fonction, promotion, augmentation, prime...⁹

Les brevets répondent bien au premier souhait des inventeurs : leur nom figure sur le brevet¹⁰. La « pierre » qu'ils ont apportée à l'édifice est ainsi visible, par tout le monde... pour l'éternité¹¹ ! A plus court terme, sur un CV, la qualité d'inventeur peut être un « plus » très apprécié.

7 « Donner et prendre – La coopération en entreprise », Norbert Alter

8 Voir « Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles du management » de Vineet Nayyar

9 Aux USA, l'inventeur cède son brevet à son entreprise « for one \$ and others good considerations ».

10 Encore faut-il qu'ils comprennent leur brevet, qu'ils en soient fiers et qu'ils comprennent pourquoi ils sont nommés comme inventeurs !

11 Le chercheur est « reconnu » par ses publications, l'ingénieur (le concepteur) par ses brevets.

Un bénéfice direct pour les entreprises

Une étude académique¹², qui figure en annexe, fait apparaître un lien direct entre :

- ▶ la qualité de mesures d'encouragement des inventeurs salariés
- ▶ l'implication des ingénieurs
 - le niveau d'activité et la productivité
 - l'adhésion aux objectifs de l'entreprise
 - la fidélité à l'entreprise (moindre turn-over)

Cela montre la logique « gagnant-gagnant » d'une mise en place de mesures associées à une culture brevet et innovation partagée par tous.

L'étude fait apparaître que les facteurs de satisfaction et de motivation sont :

- la concrétisation et la mise en valeur du travail personnel et collectif, en particulier pour ceux qui travaillent très en amont d'un projet
- la fierté d'être inventeur, et la reconnaissance par la hiérarchie
- le renforcement de l'esprit d'équipe par la gestion des co-inventeurs
- l'extension du champ des responsabilités, par la perception d'une zone de liberté où les salariés peuvent exprimer leur créativité et recevoir une reconnaissance hiérarchique et extra-hiérarchique.

Cette étude a conduit à distinguer quatre types de comportements d'inventeurs :

- Les déposants collectifs
Ce sont les inventeurs qui considèrent que le dépôt de brevets fait partie de leur mission et relève d'une importance stratégique pour l'entreprise
- Les déposants individualistes
Ce sont les inventeurs fortement motivés, souvent « serial déposants », animés par une satisfaction personnelle à inventer et/ou être cité comme inventeur, pour des raisons financières (prime aux inventeurs) ou psychique
- Les sceptiques
Ce sont les inventeurs qui ne voient pas l'intérêt pour l'entreprise de déposer autant de brevets et ne s'investissent qu'à contrecœur dans cette activité qu'ils jugent secondaires au regard de leur mission principale.
- Les découragés
Ils voient surtout le surcroît de travail que représente pour eux la participation à la préparation d'une demande de brevets. Ils sont découragés par la complexité des procédures, par les aléas pour obtenir et défendre un brevet, et trouvent que tout cela, c'est « beaucoup de temps et d'argent pour rien ».
- Les réfractaires
Ce sont des inventeurs qui considèrent par principe que les brevets sont néfastes à l'innovation, où que rien de leurs travaux n'est brevetable.

¹² Pascal Corbel, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, menée sur la base de 15 entretiens semi-directifs et une enquête auprès d'un panel de 180 salariés de PSA

Faut-il changer la loi ?

La simplification de la loi (regroupement des inventions de mission et inventions hors mission attribuable en une seule catégorie d'invention de fonction, comme pour les logiciels créés par les salariés) pourrait être envisagée.

Toutefois, une modification réglementaire risque de crispier les oppositions entre un petit nombre d'acteurs militants mais peu représentatifs ayant tendance à radicaliser les positions.

La « judiciarisation » et la « financiarisation » de cette question constituent une fausse réponse à une vraie question. Les deux dernières propositions de loi, retirées, ont montré qu'il s'agit d'un sujet facilement passionnel, qui échappe au législateur.

Les IESF pensent qu'il est préférable de faire proposer des mesures positives, susceptibles d'être partagées par tous les ingénieurs, qu'ils soient entrepreneurs, dirigeants, salariés inventeurs ou engagés dans d'autres fonctions dans l'entreprise, afin de faire évoluer les esprits avant d'envisager des modifications légales. De surcroît, si des modifications légales devaient intervenir, les IESF considèrent qu'il serait souhaitable qu'elles interviennent dans un cadre européen, et réduisent les disparités entre les régimes nationaux relatifs aux inventions de salariés.

VERBATIM d'un dirigeant d'une PME innovante

Pour illustrer les réserves à légiférer, nous retranscrivons la réaction d'un dirigeant de PME aux débats virulents qui s'étaient développés à l'occasion de la présentation de la proposition de loi n° 2288 du 5 février 2010 :

A lire certains commentaires, on voit que certains ont une vision très partielle (et partiale !) des réalités du terrain.

Pour ma part s'il me paraît clair qu'un créatif doit être rémunéré, il me semble que l'hypothèse qu'il suffit de faire miroiter à quelqu'un une rémunération supplémentaire pour qu'il devienne créatif relève de la pure utopie !

D'ailleurs, si une entreprise en est remise à ça, cela veut dire qu'elle est déjà dans une situation critique dans ses équipes de R&D, et elle n'aboutira au mieux qu'à des innovations « courantes » au pire à des « non-innovations » dont elle ne pourra empêcher le dépôt par risque de voir le salarié reprocher une « brimade ».

Quelques modestes années d'expérience me suggèrent que les vrais créatifs sont au dessus de cela...

Par ailleurs, je reste mesuré quant à la notion de « volume » de brevets engendrés.

Les grands groupes, et surtout ceux qui récompensent, déposent beaucoup mais quid du « rapport signal sur bruit ». C'est en partie ce qui fait qu'un « bon brevet » [notre PME] peut s'imposer face à x brevets d'un de nos grands concurrents. Concer-

nant la procédure en place [dans notre PME], elle reste « informelle » sans procédure écrite :

- Rémunération quasi-systématique de l'inventeur principal (voire d'un contributeur associé) au dépôt de la priorité, sauf s'il s'agit d'un des principaux « cadre dirigeant ». On parle de sommes entre 700 et 1000 €.

- En fonction de l'évolution et du succès de ce brevet (extensions, licences...), on peut avoir des rémunérations complémentaires, mais au car par cas. Il faut se rappeler cependant que jusqu'à présent les technologies ayant connu le succès ont été inventées par nos fondateurs.

De fait, seul [l'un des fondateurs salarié] a réellement été récompensé de manière conséquente sur ce plan (et c'est la moindre des choses !). De telles rémunérations concerneront donc d'autres salariés surtout dans l'avenir.

- Au-delà de l'exceptionnel, nous nous attachons à ce qu'un « créatif » ait un statut valorisé dans son ensemble : reconnaissance « verbale » (c'est important !), politique salariale en conséquence, sujet de recherche en accord avec ses affinités, responsabilité... ce qui peut être bien plus enviable qu'une rémunération exceptionnelle « au brevet » !

Les propositions des Ingénieurs et Scientifiques de France

Voici les principales propositions qui ont été retenues par les IESF :

- ▶ Créer un observatoire, animé par les IESF, pour récolter et diffuser les bonnes pratiques des entreprises.
- ▶ Développer la culture brevet des entreprises et des acteurs économiques avec lesquels elles ont des liens (enseignement supérieur, relais du développement des entreprises...).
- ▶ Inciter les entreprises à mettre en place les pratiques qui leur paraissent les mieux adaptées, pour motiver les inventeurs et leur environnement.
- ▶ Prendre en compte l'existence de ces pratiques dans les bilans sociaux ou la notation sociale.
- ▶ Créer (ou soutenir) un prix annuel prestigieux, pour les entreprises et/ou les inventeurs.

Proposition 1 : Création d'un observatoire pour diffuser les bonnes pratiques

Les IESF proposent d'animer un observatoire ayant pour mission :

- ▶ Le recensement des pratiques mises en œuvre dans les entreprises
- ▶ La diffusion des pratiques susceptibles d'inspirer des entreprises moins avancées
- ▶ La réalisation d'un rapport annuel sur l'évolution des pratiques et des difficultés rencontrées
- ▶ L'éclairage des pouvoirs publics et des parlementaires.

Plusieurs entreprises, tant PME que grandes entreprises, managent de manière pertinente les inventeurs et les innovateurs. Parmi les mesures identifiées par le groupe de travail on peut citer :

- Le versement de primes
 - D'un montant moyen de 600 € (de 250€ à 1500 €)
 - Versé au moment du dépôt, de l'extension et/ou de la délivrance
 - Octroyées pour les inventions brevetables, ou brevetées, ou exploitées
 - Prenant en compte l'importance et/ou le caractère exceptionnel et/ou a détection d'une contrefaçon
- Le versement d'une prime à la détection de contrefaçon à toute personne apportant une information qualifiée
- La journée de l'inventeur et diverses manifestations internes festives
- La communication interne (rubrique dans le magazine interne, affichage, poster,...)
- L'ouverture à une « académie des experts » ou à une communauté des innovateurs, dont les membres bénéficient de formations et de visites d'information

Ces mesures méritent d'être mieux connues, diffusées et suivies afin de permettre à un nombre croissant d'entreprises de s'en inspirer, d'harmoniser leurs pratiques et faire progresser au niveau français le management des inventeurs et des innovateurs.

Proposition 2 : Contribuer au développer la culture brevet des entreprises

Les IESF insistent sur l'importance de la sensibilisation des ingénieurs dès leur école et tout le long de leur parcours professionnel, pour comprendre les règles du jeu et en faire un levier de leur métier.

- ▶ Mise à disposition par les IESF de matériels pédagogiques
- ▶ Participation à des actions de sensibilisation des IESF

Les IESF comptent parmi leurs membres des ressources mobilisables pour transmettre aux jeunes générations leur expérience sur les usages de la PI et de l'innovation dans les entreprises.

Ils peuvent contribuer à développer l'enseignement de ces matières dans les écoles d'ingénieurs et de commerce : de telles formations restent soit inexistantes, soit présentées sous un angle juridique plutôt rébarbatif et éloigné des centres d'intérêts des élèves.

Proposition 3 : Inciter les entreprises à mettre en place les mesures de motivation de inventeurs salariés

Les IESF sont convaincus que la mise en place de mesures de motivation et de reconnaissance des inventeurs salariés ne relève pas d'une nouvelle révision législative, mais d'une incitation des entreprises à s'engager volontairement dans une telle démarche.

- ▶ Information des entreprises et des ingénieurs sur l'importance de mettre en place de telles mesures
- ▶ Soutien des initiatives pour sensibiliser et accompagner les ingénieurs sur ce sujet.

Les IESF comptent de nombreux membres directement ou indirectement concernés par la motivation des ingénieurs inventeurs et innovateurs. Ils constituent des relais pour faire prendre conscience aux entreprises des enjeux, les sensibiliser sur l'opportunité d'engager une réflexion et des mesures adaptées à leur culture d'entreprise.

Cette démarche passe par une action de diffusion auprès des URIS afin de relayer au niveau régional les recommandations.

Proposition 4 : Bilans sociaux

Afin d'inciter les entreprises les plus importantes à engager des mesures actives, les IESF suggèrent de prendre en compte la pertinence des actions de motivation et d'encouragement des inventeurs et innovateurs salariés dans les bilans sociaux.

La notion de « bilan social » a vu le jour dans les années 1950 dans les multinationales aux Etats-Unis. En France, il a été instauré par un décret en date du 8 décembre 1977. Les entreprises ou établissements dont l'effectif est supérieur à 300 personnes ont l'obligation de publier un bilan social. Il ne devient définitif qu'après consultation du comité d'entreprise (dans un délai maximum de 4 mois après la clôture annuelle de l'exercice).

Chaque salarié ou actionnaire peut obtenir gratuitement un exemplaire du bilan social. Il est également envoyé à l'inspecteur du travail (avec le procès verbal du comité d'entreprise) et remis aux commissaires aux comptes qui ont pour mission de vérifier la sincérité des données.

Le bilan social est avant tout un outil d'analyse qui sert à apprécier, à travers des indicateurs chiffrés, les données sociales disponibles dans l'entreprise et à déterminer les priorités d'actions. Il constitue également une base de réflexion pour les partenaires sociaux.

Le « bilan sociétal » procède d'une démarche volontaire proposée par le CJDES (Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale) au cours de l'année 2002. Il se veut

- outil de pilotage visant à mesurer les performances sociales, environnementales et citoyennes de l'entreprise.
- outil de participation, de mobilisation des partenaires, salariés mais également fournisseurs, et plus généralement des acteurs de l'économie sociale
- outil du renforcement de la transparence de l'entreprise ; celle-ci se présentant dans son ensemble et non plus seulement sous un angle économique et financier
- outil permettant d'engager des actions visant à améliorer l'efficacité sociale, citoyenne, environnementale de l'entreprise et donc d'accroître sa valeur ajoutée.

Les indicateurs et critères de ces bilans pourraient avantageusement être complétés pour prendre en compte l'existence et la qualité des mesures relatives à la reconnaissance et motivation est ingénieurs et innovateurs. Les IESF sont prêts à contribuer à la définition de ces indicateurs et critères.

Proposition 5 : Prix national

Dans le prolongement des investissements d'avenir consacrés à l'innovation, les IESF recommandent la création d'un prix prestigieux distinguant les grands innovateurs et inventeurs de l'année.

Certes, les prix visant à promouvoir l'invention et l'innovation ne manquent pas :

- le concours Lépine, qui vient le premier à l'esprit lorsqu'est évoqué le terme d'invention, et donne une image un peu fantaisiste et délicieusement marginale de l'inventeur
- les trophées de l'innovation de l'INPI, qui distinguent les entreprises plutôt que les inventeurs
- le prix de l'inventeur de l'année de l'OEB, qui s'adresse principalement à la communauté des spécialistes du droit des brevets
- les prix de l'ingénieur de l'année qui récompensent des innovations dans divers domaines

S'agissant d'un enjeu national, la proposition concerne la création d'un prix national remis par un représentant de l'Etat de premier plan, afin de dépasser la perception anecdotique, mais replace au contraire la reconnaissance des inventeurs et innovateurs comme une question d'intérêt national, d'un enjeu majeur pour renforcer la compétitivité des entreprises françaises.

Les candidats pourraient être sélectionnés parmi les inventeurs distingués par des prix remis par les entreprises organisant de telles cérémonies en interne.

ANNEXE

LES FONCTIONS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU BREVET : UNE ETUDE EXPLORATOIRE

Pascal Corbel et Sébastien Chevreuil

Université de Versailles St-Quentin

LAREQUOI, laboratoire de recherche en management

Adresse : Université de Versailles St-Quentin, 47 boulevard Vauban, 78047 Guyancourt
Courriel : pascal.corbel@uvsq.fr , Téléphone : 01.39.25.55.20

Résumé :

L'application des outils de gestion des ressources humaines aux activités de R&D a suscité un certain nombre de réflexions, au demeurant relativement peu nombreuses au regard du corpus de connaissances en GRH d'un côté et en management de la R&D de l'autre. Nous proposons ici d'explorer l'utilisation d'un outil de R&D, le brevet, à des fins de gestion de ressources humaines, et notamment de motivation. L'intérêt pour une telle problématique est venue de manière inductive, à travers une première étude empirique auprès de praticiens de la PI, certains évoquant ce rôle jusque là peu étudié, et pas de manière approfondie.

Ce papier repose surtout sur une étude de cas approfondie, menée chez Peugeot-Citroën Automobiles. Fondée principalement sur des entretiens semi-directifs auprès d'ingénieurs, de techniciens et de responsables hiérarchiques dans les bureaux d'études (complétée par une analyse documentaire, une enquête par questionnaire et une demi-journée d'observation participante), cette dernière nous a permis d'analyser les liens qui pouvaient s'opérer entre ces deux concepts a priori éloignés. Il s'avère ainsi que, sous certaines conditions, le brevet peut avoir une influence sur la valorisation de soi qui vient s'ajouter à la motivation externe apportée par le système de récompense associé (primes, concours...). Cet impact sur la motivation peut être étendu à l'implication notamment grâce à la congruence entre discours et système de management et, dans le cas de PCA, des marges d'autonomie que le brevet permet d'obtenir, le processus de dépôt de brevet échappant à la ligne hiérarchique. Cela a évidemment un certain nombre d'implications : une fois ce type de variable intégrée, il s'agira de doser entre des buts parfois complémentaires, parfois antagonistes à la fois sur certaines dimensions purement RH et du fait de l'interaction avec les autres buts (principaux) du dépôt de brevet.

Nous terminons enfin cet article sur une réflexion sur les rôles potentiels du brevet au-delà des seules dimensions motivation / implication.

Mots clés : Brevet – Motivation – Propriété industrielle – Recherche et développement.

Les deux études qui ont servi de fondement empirique à cet article ont été menées dans le cadre d'un projet d'observation et d'analyse des stratégies de propriété intellectuelle qui a récemment obtenu le soutien de l'ASPI (Association des spécialistes en propriété industrielle de l'industrie). Les auteurs tiennent par ailleurs à remercier Peugeot-Citroën Automobiles pour leur soutien à l'étude de cas menée dans leurs bureaux d'études, et en particulier Pierre Gendraud et Francis Fernandez.

Les ressources humaines et les problématiques explicitement « GRH » n'occupent qu'une place secondaire dans les travaux sur le management de la R&D.

.....

Conclusion

La gestion des ressources humaines appliquée aux personnels de R&D est selon nous un thème de recherche qui mériterait plus d'intérêt. Non seulement ces derniers présentent quelques caractéristiques spécifiques justifiant une réelle réflexion sur l'application des outils de GRH classiques à ce type de personnel, mais notre recherche montre que d'autres outils, propres à cette activité (certes, n'importe qui peut déposer des brevets, mais en pratique, l'immense majorité des brevets déposés par les entreprises qui font de la R&D proviennent des services dédiés) pourraient potentiellement être utilisés. Une étude de cas approfondie, menée chez Peugeot-Citroën Automobiles, nous a permis d'explorer les liens entre brevet et motivation. Il en résulte que le dépôt de brevet(s) peut jouer un rôle positif sur la motivation et l'implication des salariés à travers la valorisation de soi à laquelle il peut contribuer et à travers les mécanismes de motivation externe associés. Cela implique bien sûr une congruence entre le discours de l'entreprise et son système de management et la mise en place d'un système perçu comme équitable. Naturellement, les résultats de cette étude doivent être pris avec précaution puisqu'ils sont propres à l'entreprise qui nous a ouvert ses portes et qu'ils sont donc valables dans ce contexte particulier. De plus, même à l'intérieur de cette entreprise, elle est centrée davantage sur les départements travaillant dans le domaine de la recherche appliquée et le développement de pièces et d'organes que dans le développement de nouveaux véhicules.

Mais il nous semble qu'elle ouvre des voies de recherche intéressantes. Outre la réplication de ce type de recherche dans d'autres types d'organisation, elle soulève des problématiques de dosages et d'interactions qui méritent l'attention des chercheurs. Par ailleurs, elle vient encore complexifier l'approche que l'on peut avoir du brevet, qui s'éloigne décidément toujours plus de son rôle traditionnel de simple instrument juridique de protection contre l'imitation, pour aller vers un instrument de management stratégique multi facette, appelant ainsi à des coopérations trans-disciplinaires en matière de recherche et trans-fonctionnelles au sein des entreprises.

