

### ***CEDRAT en bref***

La raison d'être de CEDRAT est d'apporter des solutions innovantes dans les domaines électriques et mécatroniques, depuis le développement d'outils logiciels jusqu'à l'étude, la conception et la fabrication de systèmes. Cette société est présente depuis 1978 sur le site d'Inovallée et dirigée par Bruno RIBARD.



### ***Une pratique mise en œuvre pour favoriser l'innovation : la GPEC***

#### Constat :

Il a toujours été difficile de recruter des commerciaux très compétent techniquement pour nos produits innovants.

Il a été décidé de détecter dans notre personnel technique ceux qui avait la possibilité d'aider l'équipe commerciale et ensuite établir un plan pour les accompagner dans la durée sur ce profond changement. Pour cela nous avons mis en place une GPEC

*« La culture entre la technique et le commercial est très différente et peu poser des problèmes de compréhension. Au travers de la GPEC nous pensons que chacun apprend à mieux connaître l'autre, nous nous sommes fait aider pour être plus pro-actifs et déployer cette action. »*

### ***Retour d'expérience***

Avec le recul : *« La constitution d'une équipe proche des commerciaux et compétente techniquement est une réussite »*. CEDRAT a accompagné certains jeunes ingénieurs / doctorants pour les faire évoluer en double compétences : technique et commercial. Ils ont fait de l'accompagnement et de la gestion de carrière prévisionnelle.

Il y a eu des réussites et certains ont appréciés ce genre d'évolution.

La difficulté aujourd'hui est liée à la durée d'implication des collaborateurs dans une entreprise. On parle de 3 ans pour la génération Y, et le personnel plus anciens a plus du mal avec les départs. *« On n'a pas l'habitude de la mobilité. Chaque départ de l'entreprise est source de crispation pour ceux qui restent. Pour conserver les gens plus longtemps on propose d'aller dans notre filiale aux USA ou de changer d'équipe, mais peu en profite. »*

Aujourd'hui, *« on se rend compte que la solution gagnante est le binôme vendeur et technico commercial, c'est le reflet de notre structure aujourd'hui. Mais cela reste un perpétuel questionnement. Il faut savoir donner une visibilité aux salariés et savoir les faire évoluer. »*



### **Oros en bref**

Créée en 1985, OROS conçoit, fabrique et commercialise des analyseurs bruits et vibrations. Son chiffre d'affaires est réalisé à 70% à l'international. OROS a une filiale aux USA et une en Allemagne. Elle est certifiée ISO 9001-2000. OROS emploie 40 salariés située à Grenoble, dirigée par **Michel HERBRETEAU** : « *Nous sommes sur des métiers et filières assez prometteurs : développement durable / énergie / marine.* »

### **Une pratique mise en œuvre pour favoriser l'innovation : « Extreme programming »**

Problème initialement rencontré : « *Nous rencontrons des problèmes de qualité, de respect des délais et d'isolement des ingénieurs face aux difficultés techniques rencontrées. (...) La pression est encore plus forte au moment de la sortie du produit. En tant que manager : je ne me rendais pas compte des retards sans pouvoir agir dessus. Les ingénieurs, n'étaient capables de prévoir ces retards et par conséquent je ne pouvais en évaluer les conséquences.* » Comment faire dans ces cas-là ?

Action mise en place : utilisation d'une méthode de gestion de projet, *Extreme Programming*, pour mieux intégrer la partie R&D et le marketing. C'est une méthode de gestion de projet informatique adaptée aux équipes réduites avec des besoins changeants. Cette méthode a permis :

- **l'amélioration de la collaboration au sein de l'équipe technique** : « *Un ingénieur peut se sentir isolé face à une difficulté, même s'il est très compétent. Il faut qu'à un moment donné ils puissent tous échanger les uns et les autres, car si personne n'échange et ne pose de questions, les retards s'accumulent.* » Le chef de produit, rattaché au service marketing, exprime son besoin au début du projet mais il est nécessaire en cours de développement de procéder à des ajustements, d'où l'étroite collaboration avec l'équipe de développement. « *A tout moment il faut que l'ingénieur vienne et lui pose des questions sur l'avancée du projet, si cela lui convient, etc. Ce réajustement continu en cours de projet renforce la qualité et sécurise le délai de réalisation.* »
- **l'acceptation du changement**. « *Avant les ingénieurs acceptaient difficilement les changements en cours de projet Désormais le simple fait d'accepter de discuter et d'échanger entre ingénieurs et marketeurs bien en amont du rendu final du produit (c'est-à-dire tout au long du projet), ... permet d'avancer plus vite et mieux.* »

### **Retour d'expérience**

Les objectifs fixés ont été atteints : respect des délais dans la conception et vente du produit, amélioration de la qualité. « *Elle est au fil de l'eau et pas au coup par coup. Tout se fait en temps réel.* »

En outre, la communication et l'esprit d'équipe se sont développés : il y a une reconnaissance réciproque et l'information passe mieux entre les deux services / fonctions. Michel HERBRETEAU sait précisément où en est telle ou telle équipe. Il visualise où en est chacun et comprend ce que chacun fait. Il y a des réunions prévues et établit toutes les deux semaines pour échanger sur l'avancée des projets. Une des nouveautés liées à cette méthode est le travail en binôme. « *Les uns et les autres apprennent et se sentent solidaires face aux projets. Grâce à XP, on a des gens beaucoup plus polyvalents en termes de connaissance. Individuellement les ingénieurs se sentent moins isolés car maintenant, ils échangent.* »

Attention néanmoins : « *comme toute méthode de gestion de projet le respect des règles est essentiel. Quand on travaille sur un projet, on sait exactement le temps qu'on doit allouer pour chaque tâche. Dans cette méthode, la créativité est essentielle mais elle est strictement encadrée ; il n'y a pas vraiment de place pour la folie innovante, car le « time to market » est au cœur de l'objectif de création de valeur pour l'entreprise* »



### ***Sun Microsystems en bref***

Domaine d'activité : développement de logiciels. Cette entreprise est présente depuis 1990 sur le site de Meylan puis Montbonnot : « *Au départ, il s'agissait de faire de la R&D dans la télécommunication.* » nous précise **Eve KLEINKNECHT**, responsable marketing produit.

« *Pour nous, l'innovation sociale compte beaucoup. On travaille en « équipe distribuée » : les équipes font entre 1 et 10 personnes. Le travail à la maison est très utilisé aussi chez nous. Sun M est très ouvert aux nouveaux systèmes de management.* »



### ***Une pratique mise en œuvre pour favoriser l'innovation : l'équipe virtuelle transverse***

Depuis 2007, une équipe de 10 ? personnes a été constituée pour prendre en charge la gestion du site. Le responsable de cette équipe a travaillé en partenariat avec des consultants externes **afin de savoir comment fédérer et regrouper cette équipe**, pour créer un écosystème. Ces salariés n'avaient pas de lien hiérarchique entre eux et regroupaient une grande diversité de services et de compétences. Comment les fédérer et faire collaborer ces individus ?

Le moyen trouvé a été la **définition d'une identité commune**. Un gros travail sur la conception de l'avenir (la définition d'un projet d'avenir pour le site ? a été réalisé, pour pouvoir partager une vision . Un certain nombre de fonctions à créer ont été définies : *services généraux, communication, finance, formation, ressources humaines*, etc, avec des objectifs précis et déterminés. Le responsable a fait un appel à volontariat afin de pourvoir ces nouvelles fonctions, ces volontaires étant managers ou pas. Ainsi fut constituée une équipe **virtuelle et transverse** couvrant tout le site grenoblois.

### ***Retour d'expérience***

Les **critères d'évaluation de cette pratique** étaient : la motivation des volontaires et participants, la reconnaissance et visibilité du site de l'extérieur, la réduction des coûts engendrés par le site et l'atteinte d'objectifs fixés en amont.

« *C'est une réussite à environ 85%. L'équipe a travaillé ensemble et les salariés se sentaient réellement impliqués car ils avaient d'autres missions et fonctions que ce qu'ils faisaient habituellement.* »

« *Ceux qui n'étaient pas dans l'équipe initialement ont été entraînés par la suite : il y a eu l'organisation d'événements au sein de l'entreprise pour faire valoir nos technologies auprès des universités et entreprises locales, etc ; ils se sont laissés emportés par les autres. Le fait de faire des démonstrations, de voir ce que d'autres équipes faisaient, cela motive ! Tous les lundis matin, chaque équipe se voit et échange sur ses projets, donc les uns et les autres écoutent ce que chacun fait. Cela crée une vraie dynamique.* »

