



EBOOK



Culture de l'innovation enfin le guide pour réussir!

Enfin le mode d'emploi accessible à tous pour réussir
votre démarche d'innovation collective dans l'entreprise
en l'organisant de manière efficace et durable !

www.humanperf.com

**humanperf**
software



SOMMAIRE

**Culture de l'innovation
et culture d'entreprise**

03

**De l'envie d'innover
à la capacité réelle de le faire**

04

**Ne pas succomber aux différentes modes
mais formuler une vraie stratégie d'innovation**

06

**Cultiver l'innovation c'est donner
envie de « faire toujours mieux »**

08

**Organiser l'innovation
et définir une vraie gouvernance**

10

**L'importance des outils pour
pérenniser la culture de l'innovation**

12

**Pilotez enfin vos démarches
de progrès avec IDhall**

13



Culture de l'innovation et culture d'entreprise...

Diffuser la culture de l'innovation à tous les étages de l'entreprise est le meilleur moyen de découvrir de nouvelles opportunités et d'améliorer sa performance globale, c'est évident. Mais alors pourquoi n'est-ce pas encore le cas dans toutes les entreprises ?

Innover ne se décide pas du jour au lendemain : on n'improvise pas une culture de l'innovation.

De l'intention d'innover à la capacité réelle de le faire de manière structurée et organisée, il y a de nombreuses méthodes mais il ne faut pas pour autant succomber aux différentes modes ou tendances ! Ceux qui réussissent conçoivent plutôt une véritable stratégie d'innovation dans laquelle ils n'hésitent pas à réinventer certains modes de management et d'actions en interne. **Et plus l'entreprise est grande, plus cela peut devenir compliqué !**

C'est d'autant plus important que l'innovation n'est plus aujourd'hui la chasse gardée de la R&D ou d'un service unique. Elle n'est plus uniquement de nature technologique mais concerne aussi bien les services, la manière de vendre, de communiquer, les processus et l'organisation interne... Elle n'est plus uniquement de rupture mais plutôt évolutive, incrémentale, issue de l'assemblage ou de l'adaptation.

L'innovation s'apparente désormais à un processus de co-développement pluridisciplinaire et elle touche donc tout le monde dans l'entreprise !

Car chacun peut avoir de bonnes idées, encore faut-il qu'il puisse les exprimer librement et que l'entreprise se soit organisée pour les « capter » efficacement. **Encourager un esprit créatif relève donc d'une volonté de la direction générale de valoriser les capacités d'innovation de ses collaborateurs.**

L'objectif final est bien de faire de chaque partie prenante dans l'entreprise un acteur du changement et cela exige **d'aligner la culture de l'innovation avec celle de l'entreprise**. Or, cet alignement ne s'improvise pas : faire évoluer une culture d'entreprise exige du temps. Il est donc urgent d'initier cette dynamique et de suivre quelques bonnes pratiques pour répandre cette culture de l'innovation dont les bénéfices pour l'entreprise peuvent être très nombreux :

- Identifier et saisir des opportunités d'innover sur le marché en percevant mieux les attentes des clients,
- Améliorer les processus de vente et la qualité de la relation client,
- Réduire les sources d'inefficacité de l'organisation interne, les gaspillages et supprimer les coûts inutiles,
- Améliorer la qualité de vie au travail et la satisfaction des collaborateurs,
- Etc.

“ Dans ces conditions, comment adopter une organisation et un mode de fonctionnement qui favorisent la culture de l'innovation à tous les étages de l'entreprise ? Comment faire émerger des idées puis les transformer en initiatives concrètes et profitables ? ”

L'objectif de ce guide est de vous aider à réussir votre démarche d'innovation collective en l'organisant de manière efficace et durable...

De l'envie d'innover à la capacité réelle de faire

De la même manière que l'on engage toute l'entreprise autour d'une démarche d'amélioration de la relation client, la capacité réelle à innover ne peut se limiter à de belles déclarations d'intention. C'est avant tout un état d'esprit !

Les simples effets d'annonce, même provenant de la direction, sont loin d'être suffisants car l'innovation est plus complexe qu'un processus classique. Elle intègre différentes notions complémentaires à prendre en compte si l'on veut la déployer de manière pérenne...



- **La stratégie d'innovation doit rester alignée avec la stratégie globale de l'entreprise**, il faut pour cela être en capacité de communiquer clairement ses ambitions à la fois stratégiques et opérationnelles. L'innovation ne peut pas correspondre à une (ou plusieurs) cour(s) de récréation où tout serait permis sans tenir compte des enjeux et des priorités de l'entreprise.
- **La culture d'entreprise doit favoriser la capacité à se projeter sur de nouvelles dimensions**. Pour cela, la curiosité et la dynamique du changement sont au cœur du succès : il faut savoir faire face aux réussites comme aux échecs si l'on veut ouvrir les esprits et décloisonner l'entreprise afin de mieux travailler ensemble.
- **Des méthodes de travail et des outils adaptés doivent être mis en place** : le processus d'innovation est pluridisciplinaire désormais ; il doit stimuler la créativité, gérer les connaissances, intégrer la veille et anticiper la conduite du changement. Il y a donc une véritable gestion de projet à mettre en œuvre avec des moyens et du temps en adéquation avec les enjeux...

Lorsque l'entreprise prend des positions en termes d'innovation sous la contrainte (réglementation, pression du marché...) ou en suivant la concurrence, les résultats ne sont jamais à la hauteur de ce qu'ils auraient pu être si elle avait planté au préalable des « graines de l'innovation » sans attendre que son contexte se dégrade.

Pour réussir, l'innovation doit être une opportunité, une chance pour l'entreprise et ses collaborateurs et non une contrainte, un exercice imposé. **Seules des conditions favorables et un climat de confiance sont propices à libérer les énergies.**

Dans les faits, on distingue finalement 3 grandes catégories d'entreprises : celles qui aspirent à toujours faire mieux, celles qui veulent faire la même chose avec moins et celles qui ne veulent rien changer. La culture de l'innovation aura évidemment plus de chance de trouver sa place dans les entreprises de la première catégorie ; mais ça, vous l'aviez compris.

Avant d'initialiser quoi que ce soit, la direction générale doit clarifier ses objectifs et identifier ses activités prioritaires sur lesquelles concentrer l'innovation. On parlera ainsi de « terrains de jeux » et bien entendu des règles du jeu associées pour que chacun puisse y apporter sa contribution.

Car c'est un facteur clés de succès de bien voir dès le départ le périmètre plus large de l'innovation et de s'organiser en conséquence. Comme nous le disions, l'innovation n'est plus exclusivement centrée sur la R&D et les produits (la friteuse sans huile...) : elle concerne toutes les activités de l'entreprise et donc tous les collaborateurs. Historiquement de nature technologique, elle se développe aujourd'hui de manière polymorphe dans tous les secteurs d'activités pour faire évoluer les services associés (traçabilité des produits avec le RFID...), le marketing et le commerce (lieux de vente éphémères, presse gratuite...), les processus (méthode agile...) et l'organisation (innovation managériale, organisation horizontale...), etc. Avec néanmoins une caractéristique commune qui conditionne sa réussite : elle doit rester centrée sur la valeur d'usage ou plutôt la valeur perçue par le client.

On voit ainsi qu'il y a différentes intensités dans l'innovation en fonction des « terrains de jeux » et qu'il est impossible de prédire la nature même des innovations et de leur succès. **Mais du fait qu'elle puisse concerner toutes les activités de l'entreprise, la bonne pratique est de se positionner sur le « faire mieux ensemble à tous les étages de l'entreprise ».**

Et pour créer une capacité réelle à innover parmi tous les collaborateurs de l'entreprise, il y a 3 conseils fondamentaux à suivre :

- Ne pas succomber aux différentes modes mais formuler une vraie stratégie d'innovation,
- Cultiver l'innovation et donner envie de « faire toujours mieux »,
- Organiser l'innovation et définir une vraie gouvernance.



Ne pas succomber aux différentes modes **mais formuler une vraie stratégie d'innovation**

L'entreprise est née d'une idée et elle doit continuer à se nourrir des idées pour croître, rester compétitive et ne pas être dépassée par ses concurrents et les nouveaux entrants. Pour cela, elle doit être en mesure de saisir les opportunités d'innover lorsqu'elles se présentent.

La tentation est alors grande de succomber aux différentes tendances et modes du moment (intrapreneuriat, open innovation, crowdsourcing, design thinking...) plutôt que de définir une feuille de route et mettre en place des dispositifs cohérents et alignés avec ses ambitions...



En effet, lorsqu'on souhaite faire en sorte que tous les collaborateurs puissent contribuer à l'innovation dans l'entreprise, il est important de ne pas multiplier les démarches individuelles et temporaires : **les idées sont trop précieuses pour se priver d'une culture de l'innovation permanente.**

Pourtant, les exemples où de nombreuses démarches sont initiées sans concertation préalable et sans cohérence, avec le risque qu'elles s'opposent au lieu de se compléter, restent nombreux :

- La Direction Générale décrète qu'il faut innover... et ça va rarement plus loin...
- La DRH lance une démarche d'intrapreneuriat.
- La Direction de l'innovation lance un Hackathon en partenariat avec une université.
- La Direction Marketing lance une opération de crowdsourcing avec les clients.
- La R&D continue son travail de son côté de toute façon...

Autant de méthodes différentes qui peuvent être intéressantes et apporter de vrais résultats mais sous réserve qu'elles s'inscrivent dans une démarche globale et transversale autour d'une stratégie bien définie.

La culture de l'innovation participative peut ainsi être à l'origine d'améliorations significatives pour autant qu'elle soit bien encadrée par une véritable stratégie. Faute de quoi, il n'est pas rare de voir les initiateurs de chacune de ces actions individuelles ignorer les démarches de leurs collègues ou pire d'assister à une délégation sans fin de l'innovation :

- La Direction Générale délègue l'innovation aux directions métiers.
- La DRH délègue l'innovation aux collaborateurs pour « valoriser son capital humain ».
- La Direction Marketing se fait le porte-parole du client et délègue l'innovation à la R&D.
- La R&D se détache ainsi du besoin du client au profit de l'innovation technologique.
- La Direction de l'Innovation se demande quant à elle dans quel pétrin elle s'est mise...

À travers cette chaîne de délégation, on perçoit une réaction naturelle des personnes qui n'acceptent pas d'être vulnérables, de « ne pas savoir » et en viennent à déléguer l'innovation en interne comme en externe pour se concentrer sur leur zone de confort. C'est déjà compliqué à l'échelle des directions mais ça l'est encore plus au niveau du management intermédiaire pour qui l'innovation n'est pas un sujet face à ses priorités opérationnelles au quotidien !

Le risque est alors de tomber dans l'écueil des méthodes d'innovation ponctuelles et de succomber aux différentes tendances du moment... **Alors que la mise en place d'une culture de l'innovation exige précisément que le goût du changement soit au cœur de la culture d'entreprise** et que chacun reconnaisse qu'il ne sait pas forcément tout et qu'il peut avoir besoin des autres s'il souhaite vraiment innover.

Pour arrêter de « ramer dans le sable », on comprend **aisément qu'il est indispensable que la stratégie d'innovation soit formalisée, partagée et articulée entre les différentes parties prenantes dans la durée.** Elle doit être transversale et décloisonnée et il faut aussi y affecter des moyens car si la stratégie peut donner du sens, seuls des moyens adaptés permettront de répandre la culture de l'innovation à tous les étages.

Rien de surprenant puisque, pour s'exprimer, la culture de l'innovation nécessite du temps et des moyens. L'entreprise doit rester en phase avec ses ambitions et définir le budget et les ressources qui permettent à chacun d'exprimer ses idées de changement. Chaque collaborateur pourra ainsi prioriser ses idées à son niveau et les projets associés en adéquation avec les objectifs de l'entreprise.





Cultiver l'innovation c'est donner envie de « **faire toujours mieux** »

Dans certaines entreprises, l'innovation au sens « faire toujours mieux » est comme une évidence : cela fait partie de l'ADN des collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise. Tandis que dans d'autres organisations, l'innovation est un sujet dont personne n'est véritablement responsable : « c'est pour les autres » ; on en entend parfois parler dans certaines réunions alors qu'elle est pourtant présentée comme un axe stratégique aux grandes messes annuelles.

Cultiver l'innovation c'est d'abord entamer un premier chantier sur un périmètre limité et bien défini ayant du sens pour la direction générale comme pour les collaborateurs impliqués. Ce premier chantier sera ensuite suivi par d'autres chantiers, qui permettront sur la durée de « **désacraliser** » **l'innovation et de la rendre concrète pour faire adhérer tous les collaborateurs à cette dynamique fondamentale pour le futur de l'entreprise.**



Il faut commencer par expliquer, au-delà de l'effet d'annonce, en quoi l'innovation est importante pour l'entreprise et ses collaborateurs : l'objectif est de lui donner du sens opérationnellement à tous les étages... **Il s'agit avant tout de communiquer et d'expliquer les terrains de jeux et les règles du jeu définis précédemment.**

Une bonne pratique est également de pouvoir communiquer en complément sur de premiers exemples concrets et les premiers résultats obtenus, cela facilite les analogies pour les collaborateurs pour faire naître rapidement de premières idées (souvenez-vous du caractère évolutif et incrémental de l'innovation...).

Chaque collaborateur doit ainsi pouvoir comprendre ce que la stratégie d'innovation sous-entend concrètement à court, moyen et long terme, qui est concerné, pourquoi, comment et quels sont les moyens mis en œuvre... **Il faut impérativement supprimer toutes les incertitudes associées à l'innovation** et répandre la culture par mimétisme avec les premiers chantiers déjà menés :

- Quels sont les sujets sur lesquels je peux moi aussi contribuer et aider ?
- Combien de temps cela va me prendre ?
- Est-ce que d'autres personnes sont disponibles pour m'aider ?
- Quels sont les moyens et les outils dont je dispose ?

Diffuser la culture de l'innovation exige de valoriser le gisement d'idées des collaborateurs sans préjugés ni à priori.

Chacun doit pouvoir apprécier le rôle qu'il a à jouer dans cette dynamique et les compétences qu'il doit acquérir ou développer. Cela exige aussi de ne pas faire l'impasse sur certains aspects RH : on ne répand pas des postures de curiosité et d'aspiration au « toujours mieux » sans communiquer sur le droit à l'erreur et valoriser les bénéfices de l'intelligence collective...

Un des écueils que l'on rencontre souvent est l'absence de conscience de ce que l'on sait et de ce que l'on ne sait pas : la R&D pense tout connaître de la technologie, le Marketing pense être le seul à connaître le client, la DSI pense être la seule à maîtriser les outils, etc. Historiquement, le développement des nouvelles opportunités d'innover au sein des entreprises se faisait toujours de manière plus ou moins séquentielle :

- Le client exprime un besoin sans savoir précisément ce qu'il veut.
- Le Marketing rédige un cahier des charges en pensant savoir ce que le client veut mais sans tenir compte des contraintes techniques.
- La R&D développe un produit en fonction de ses contraintes techniques et y ajoute d'autres fonctionnalités non demandées mais qu'elle trouve vraiment puissantes.
- Pour qu'enfin l'équipe commerciale livre, longtemps après, un produit au client qui ne correspond plus à ses attentes.

Plutôt que de s'opposer ou d'être dans la justification, la culture de l'innovation doit permettre à chacun de prendre conscience que l'on travaille mieux ensemble en additionnant les énergies et en complétant les savoir-faire.

Diffuser la culture de l'innovation à tous les étages exige donc de faire prendre conscience à chacun de ce qu'il sait et ne sait pas pour changer les modes de travail et permettre de développer une approche plus agile où le client et les compétences de chacun sont au cœur du processus, se complètent et s'assemblent pour concevoir des solutions créatives et innovantes qui améliorent vraiment les performances de l'entreprise.

Le partage et la communication continue de manière transparente vers toutes les parties prenantes est donc indispensable si l'on veut transformer l'essai et réussir à long terme ; cela exige aussi d'avoir une véritable organisation autour de l'innovation pour coordonner la collaboration de toutes ces énergies.



Organiser l'innovation et **définir une vraie gouvernance**

Avant de mettre quoi que ce soit en place, il est indispensable d'étudier ce que l'entreprise a déjà fait pour innover depuis des années : l'erreur dramatique pour l'adhésion future des collaborateurs à la démarche, mais pourtant fréquente, est de considérer que rien n'a jamais été fait.

Par conséquent, il faut commencer par dresser un état des lieux des initiatives existantes pour apprécier les forces et faiblesses des actions déjà menées. Cela permettra de capitaliser sur les réussites et de corriger les dysfonctionnements pour enrichir la démarche d'innovation autour de la nouvelle stratégie définie.

L'objectif est d'adopter une organisation et un mode de fonctionnement qui favorisent à la fois l'émergence des idées, la capacité à les transformer en progrès mesurables ainsi que la valorisation des collaborateurs participant à la démarche. Pour cela, l'innovation doit s'articuler autour d'un processus en 3 étapes :

1

Simplifier la possibilité pour chacun de générer des opportunités, des idées, des solutions sur les terrains de jeu définis en adéquation avec la stratégie d'innovation de l'entreprise.

2

Être en capacité d'analyser et de sélectionner les meilleures idées selon les règles du jeu définies (le ratio gains/efforts étant une bonne pratique en la matière) puis de les prioriser et d'engager les moyens nécessaires à leur mise en œuvre pour les transformer en initiatives concrètes de changement.

3

Accompagner la mise en œuvre de ces initiatives (par une gestion de projet et une conduite du changement adaptées) et communiquer sur des résultats tangibles le plus rapidement possible pour valoriser le travail d'équipe entre les différents services. Il faudra aussi savoir arrêter les projets lorsque le ratio gains/efforts sera défavorable et apprendre de ses échecs pour maintenir une dynamique positive...



Lorsqu'une telle organisation favorisant la culture de l'innovation continue est mise en place, vous pourrez libérer du temps pour enrichir le dispositif existant avec de nouvelles approches :

- Des événements du type « Learning Expedition » où les équipes rencontrent des startups pour s'inspirer de leur capacité à générer un flux continu de nouvelles idées.
- Des réunions internes avec de nouvelles méthodes de créativité (Mind Mapping collectif, gamestorming, etc.) pour apporter de nouvelles façons d'analyser un problème.
- L'Open Innovation, comme nous le citons précédemment, pour avoir une démarche élargie aux clients, fournisseurs, partenaires, laboratoires, écoles/universités, etc. et ainsi créer une « entreprise étendue »...

Centralisation versus décentralisation : une approche plus nuancée est nécessaire

Si l'on veut pérenniser la culture de l'innovation, il faut enfin se poser les bonnes questions en termes de gouvernance autour de la vie des idées, de leur remontée initiale à leur mise en œuvre :

- **La centralisation de l'innovation** au sein d'une direction dédiée facilite la transversalité de la démarche mais, en court-circuitant les managers, elle risque de déresponsabiliser les acteurs métiers qui connaissent bien l'entreprise et seront les plus indiqués pour mettre en œuvre les initiatives de changement sur leur périmètre opérationnel...
- **La décentralisation** pourrait par contre exposer l'entreprise à une surenchère d'initiatives individuelles pas toujours en adéquation avec ses ambitions et la priver d'initiatives de changement plus globale pour laquelle le manager local ne se sentirait pas légitime...

L'entreprise doit donc organiser l'innovation autour d'une approche intégrée entre les différentes parties prenantes :

- **Une gouvernance** responsable de la stratégie d'innovation en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise et sa déclinaison.
- **Une direction de l'innovation** ou une équipe transverse dédiée qui sera garante des outils, des méthodes et de leur complémentarité sans succomber à chaque effet de mode. Elle sera également en charge d'identifier les innovations qui sortent du périmètre local des équipes métiers actuelles de l'entreprise pour créer des équipes multidisciplinaires ad hoc chargées de mettre en œuvre ces initiatives.
- **Des clients internes** – les contributeurs majeurs et bénéficiaires de la stratégie d'innovation – qui devront engager les actions nécessaires pour mettre en œuvre les initiatives de changement en s'appuyant sur les outils et méthodes de l'équipe innovation et les moyens mis à disposition par l'entreprise.

Il est important de garder en tête que l'on ne crée pas une direction de l'innovation pour « innover à la place des autres », elle est présente avant tout pour son rôle d'animation transverse et reste garante des méthodes et outils en cohérence avec la stratégie définie. Cela exige de bien suivre les portefeuilles de projets qui découlent de cette culture de l'innovation car la visibilité permanente est un facteur clé de succès pour pérenniser la démarche...



L'importance des outils pour pérenniser la culture de l'innovation

Si vous avez décidé de vous lancer sur la piste de l'innovation participative en entreprise, autant être bien équipé pour tenir la distance ! Car favoriser l'intelligence collective est un travail de chaque instant.

Comme nous l'avons vu précédemment, **maintenir un haut niveau de collaboration permanent entre les différents services est essentiel**. Les idées doivent donc être centralisées et partagées dans une base de données accessible à tous pour créer de l'émulation, permettre aux autres collaborateurs de contribuer à leur tour et constituer un portefeuille d'initiatives de changement. Le critère déterminant est évidemment que l'outil propose une expérience utilisateur simple et efficace pour que les collaborateurs puissent facilement déposer leurs idées, voir celles des autres pour éventuellement les compléter et les enrichir...

Mais pour que la démarche d'innovation participative permette d'embarquer tous les collaborateurs et mette toute l'entreprise en mouvement, il faut également s'assurer qu'il n'y ait aucune perte : que toutes les idées soient traitées et que l'on puisse suivre et accompagner la transformation des idées en projets dans l'entreprise afin de communiquer sur des résultats tangibles. Des idées sans suivi ça n'a pas de sens !

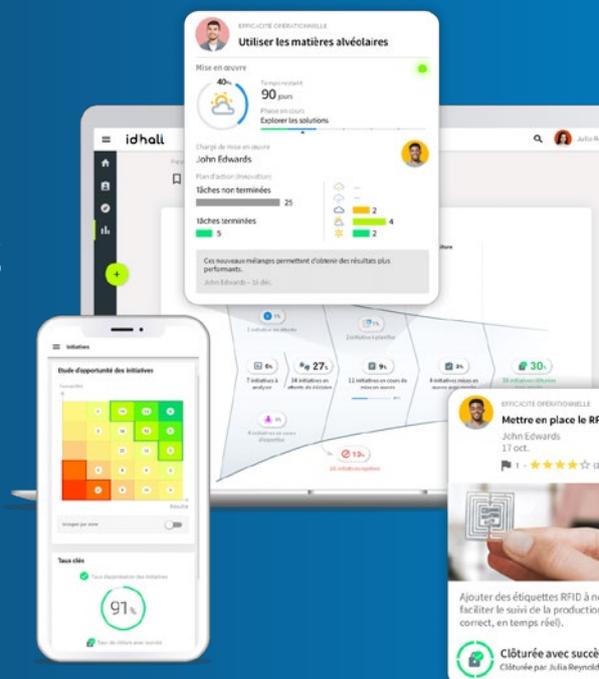
Il est donc indispensable de pouvoir vous appuyer sur une plateforme d'innovation participative intégrée depuis la génération d'idées jusqu'au suivi des portefeuilles de projets de mise en œuvre qui en découlent...



Pilotez enfin vos démarches de progrès

IDhall (n.f.) : Plateforme collaborative prête à l'emploi, spécialement conçue pour les responsables de programme engagés qui souhaitent gérer leurs portefeuilles d'initiatives, mobiliser le plus grand nombre de collaborateurs et rendre des comptes de manière efficace.

Depuis plus de 15 ans, Humanperf Software fluidifie et simplifie la concrétisation de vos ambitions en matière d'innovation, d'amélioration continue et de transformation des organisations.



“ Toutes vos initiatives au même endroit pour mieux travailler ensemble et visualiser l'avancement sans effort ”

Avec IDhall:

- ✓ Centralisez et organisez toutes vos initiatives avec **un point d'entrée unique**
- ✓ **Fluidifiez le traitement de bout en bout** et accélérez le cycle de vie de tous vos projets
- ✓ Profitez d'**outils de pilotage simples et performants** pour orchestrer le travail de chacun
- ✓ Et retrouvez des **marges de manœuvre** pour de nouvelles idées !



[Demander une démo](#)

Ils ont choisi IDhall pour piloter leurs démarches de progrès :



Challenge Appel à idées

Challenge, appel à idées, appel à projets, projet d'entreprise...



Innovation

Innovation participative, boîte à idées, Open Innovation, intrapreneuriat, Système de Management des Idées (SMI), projets d'innovation...



Amélioration continue

Gestion des plans d'action, projets DMAIC - Lean Six Sigma, irritants, dysfonctionnements, écarts, non-conformités, programme de simplification...



Gestion de portefeuilles de projets

Pilotage des programmes de transformation, des feuilles de route, des projets d'entreprise ou projets métiers, R&D, SI...



NOUS CONTACTER

Tél : 09 67 34 97 33
Email : team@humanperf.com
Site : www.humanperf.com



NOS BUREAUX

LILLE
199 - 201 rue Colbert
59000 Lille
France
Tél. : +33 (0)9 67 34 97 33

TORONTO
500 King Street West
Toronto, ON M5V 1L8
Canada
Tél. : +1 (514) 360-7281

MONTREAL
880 Rue Roy Est
Montréal, QC H2L 1E6
Canada
Tél. : +1 (514) 360-7281