



SAVOIR-FAIRE Outiller sa politique d'innovation

Pour insuffler une culture d'innovation, les incantations ne suffisent pas. Une fois définis les objectifs et les processus, les plates-formes électroniques aident l'entreprise à concrétiser sa démarche, en interne mais aussi lorsqu'elle s'ouvre sur l'extérieur.

L'ère du manager omnipotent est bel et bien révolue. Pour innover, il faut désormais compter sur ses salariés, ses clients et ses fournisseurs, voire sur des experts situés à deux pas ou au bout du monde. « On est en train de redécouvrir les talents humains, de reconsidérer les ressources humaines », observe Muriel Garcia, la responsable du pôle innovation participative du groupe La Poste et présidente de l'association Innov'Acteurs. L'innovation se fait de plus en plus participative et ouverte.

Mais, puisque les innovations ne sortent plus uniquement du cerveau des directeurs et des centres de R&D, il faut organiser leur collecte, les trier, les suivre, les croiser, les diffuser, motiver les propositions en lançant des défis et, surtout, valoriser les acteurs. Autant de processus de management qu'il convient, une fois définis - et bien sûr soutenus par la direction générale - d'outiller pour en assurer une application équitable et efficace. C'est là qu'interviennent les nouveaux systèmes de management des idées et des innovations (SMI2). Apparus dans les années 2000, ils permettent de gérer l'intégralité du processus de gestion des idées, d'établir des statistiques, voire de faire émerger des idées nouvelles en croisant des données. Ils préfigurent aussi la génération d'outils qui, en mêlant web 2.0 et sémantique, permettront d'innover en réseaux.

Il en existe pour chacun des trois grands types de politique d'innova-

Des mesures de l'efficacité

➤ **Nombre** d'idées et de solutions proposées

➤ **Taux** de participation à la démarche

➤ **Délais** moyens de traitement des idées

➤ **Taux** de mise en œuvre des idées

➤ **Taux** de réutilisation des solutions

➤ **Economies** réalisées : gains de matière, réduction des coûts, amélioration du taux de rendement synthétique...

➤ **Pourcentage** du chiffre d'affaires des produits de moins de 3 ou 5 ans

➤ **Taux** de satisfaction des clients

tion : participative (version moderne de la boîte à idées), plutôt orientée vers l'optimisation continue; l'innovation dite « front end », pour faire émerger de nouvelles idées de produits ou de services en provoquant des échanges, normalement fortuits; et, enfin, l'innovation ouverte, qui consiste à intégrer l'idée que l'on ne peut plus innover seul. A chaque processus ses outils et ses bonnes pratiques.

1 PISTER LES BONNES IDÉES

Pratiquée par Michelin depuis 1927, la boîte à idées interne s'est transformée en innovation participative, avec des processus désormais bien rodés et des outils qui permettent, depuis l'arrivée des intranets, d'assurer un suivi plus objectif et industriel des idées. Mais, avant de se lancer, « il faut d'abord s'interroger sur le pourquoi de la démarche et se fixer des objectifs. Ensuite, comme il s'agit avant tout de projets de management, il faut beaucoup communiquer », rappelle Muriel Garcia. Il faut aussi mettre en place un réseau d'animateurs qui assurent la communication interne, rappellent les objectifs et transmettent les défis.

« Car il faut bien distinguer l'innovation provoquée, quand la direction sollicite ses salariés pour résoudre un problème ou développer une stratégie, comme réduire sa consommation d'énergie, de l'innovation spontanée, lorsque les salariés proposent d'eux-mêmes des voies d'amélioration », explique François-Marie Pons,

consultant et délégué général d'Innov'Acteurs. Les deux démarches peuvent être outillées via des plates-formes électroniques, développées en interne, comme chez France Télécom, ou fournies par des start-up comme Motivation Factory, HumanPerf et I-Nova en France, ou Hype en Allemagne. Elles permettent à la direction générale de diffuser sa stratégie, aux salariés de proposer leurs idées et aux managers de les sélectionner selon une grille de critères prédéfinis. Ces derniers donnent ensuite leur avis, même en cas de rejet, avant de les soumettre aux experts internes. Salariés et managers pourront ensuite suivre l'avancement de la mise en œuvre de l'idée, en mesurer les résultats, voire son taux de diffusion.

Ces outils permettent aussi d'entretenir une base de données des idées pour les comparer entre elles, détecter les doublons et établir les statistiques indispensables pour fournir les indicateurs de pilotage. Pour les mettre en œuvre, il faut compter au moins un an, en commençant si possible par un « challenge », sur quelques semaines, avant de généraliser son usage à l'innovation spontanée.

2 DÉCLOISONNER LES CONNAISSANCES

Inspiré de la théorie CK (concept et connaissance) développée à l'École des mines de Paris, un nouveau type d'algorithme baptisé moteur de corrélation aide à l'émergence d'idées nouvelles à l'intérieur de l'entreprise. Il permet de confronter des



SCHNEIDER ELECTRIC TESTE SA MÉTHODE AVEC UN DÉFI

Appui. Pour lancer sa politique d'innovation participative, Xavier Bonnaud, le responsable innovation du département services industrie de Schneider Electric, a choisi de s'appuyer sur un logiciel.

Pour Xavier Bonnaud, l'innovation se décline selon trois axes: participative, par projet et ouverte sur l'extérieur. Pour lancer le premier axe chez Schneider Electric, ce responsable innovation a décidé de s'appuyer sur la plateforme web d'Inova, déjà utilisée par les consultants innovation internes. « Mais plutôt que d'activer directement une démarche permanente, nous avons d'abord lancé un "challenge" de trois mois, qui incitait à soumettre les idées et bonnes pratiques pouvant améliorer les solutions clients », raconte Xavier

Bonnaud. Une vidéo présentant l'articulation de ce challenge avec la stratégie de l'entreprise et son fonctionnement a été diffusée une semaine avant le lancement de l'opération, en septembre 2009. Ensuite, pour entretenir la motivation, un jury sélectionnait chaque semaine les meilleures propositions, qui étaient présentées via une lettre d'information. De quoi relancer efficacement la machine. Finalement, une centaine d'idées ont ainsi été valorisées. Et, en janvier, une cérémonie a récompensé les 10 gagnants du défi. ▀

idées et des informations (publications scientifiques, brevets, données économiques...) extraites automatiquement des bases de connaissance de l'entreprise, systématisant ainsi les échanges, souvent fortuits, qui ont lieu devant la machine à café ou au détour d'une réunion.

I-Nova a intégré cette technologie à son offre. Avec cet outil, il est possible de suivre le cycle de vie d'une idée, de créer des laboratoires virtuels ou encore de lancer des défis à une ou

plusieurs communautés d'expert. Qui seront ainsi amenées à partager leurs idées et à les confronter via le moteur de corrélation. Cet outil est déjà utilisé par des industriels comme Shell, Limagrain ou le finlandais Alstrhom. Puissantes, les plateformes électroniques dédiées à l'innovation sont toutefois délicates à exploiter. « La principale entrée pour piloter ces outils doit être la stratégie de l'entreprise », prévient Gilles Toulemonde, le directeur général d'I-Nova. Il conseille aussi de

ne surtout pas changer l'organisation de l'entreprise mais, comme pour l'innovation participative, de nommer des responsables innovation rattachés à la direction générale, pour faire le lien avec les équipes R&D et marketing, principalement.

3 TRAQUER LES PARTENAIRES

Malgré la pression encore forte du syndrome NIH (Not Invented Here), qui pousse à refuser toute idée extérieure, le concept d'innovation ouverte commence à diffuser dans les entreprises industrielles. Mais identifier les bons partenaires n'est pas si simple. C'est de ce besoin, exprimé par des groupes comme Eli Lilly ou Procter & Gamble, que sont nées aux Etats-Unis des plates-formes comme Innovation Exchange, Fellowforce, InnoCentive, Yet2.com, One Billion Minds and YourEncore. Elles permettent à une entreprise de lancer un défi technologique à des experts qui peuvent proposer leur solution. Leur force? Le réseau d'experts. « Mais attention, il existe encore des zones d'ombre relatives aux droits de propriété intellectuelle des solutions et des idées proposées sur ces plates-formes », rappelle François-Marie Pons. Les industriels français qui les ont testées ont souvent été déçus. « Avoir une réponse d'un laboratoire coréen ne fait pas toujours les affaires d'un industriel français qui souhaite utiliser son savoir-faire », explique Albert Meige, le fondateur de Presans, un futur concurrent français. De plus, lancer ces défis demande de la technique. « Il faut apprendre à décomposer le problème en défis scientifiques ou, au contraire, le reformuler pour en faire un problème plus générique », conseille Albert Meige. On peut aussi considérer ces outils comme un moyen d'identifier de nouveaux partenaires et pas uniquement comme source d'une solution technique. C'est en tout cas avec cette philosophie que se lancent en France de nouveaux acteurs comme Planetinnov, plus orienté marketing, ou Presans, soutenu par l'École polytechnique. Plus proches des besoins des entreprises françaises, ils intègrent surtout les outils du web 2.0. A tester. ▀ **AURÉLIE BARBAUX**