

REMETTRE L'HUMAIN AU CŒUR DES ORGANISATIONS

Les grandes entreprises face au défi de
l'innovation collaborative



Atlante
nos énergies se rencontrent

conseil en stratégie opérationnelle

EDITO

L'innovation est l'application économique d'une invention ou l'intégration réussie du meilleur des connaissances dans un produit ou service, avec pour objectif d'aller plus loin dans la satisfaction des individus.

Qu'elle concerne le produit, la technique, l'organisation ou ses process, l'innovation est capitale pour que les entreprises survivent dans leur environnement concurrentiel. Schumpeter va plus loin en défendant que l'innovation est au cœur du caractère cyclique de l'économie, de la dynamique du capitalisme.

Pour réussir à innover en permanence, les entreprises ont très tôt conjugué Recherche & Développement, confiée à des experts, et ce qui deviendra « l'innovation participative », ou comment mettre les salariés voire les clients au centre du processus d'innovation. Dès le début du XXe siècle, Edouard Michelin exhortait ses contremaître à « écouter le bon sens paysan » des ouvriers pour améliorer l'organisation du travail.

Ainsi les citoyens comme les salariés considèrent de plus en plus que leurs idées sont aussi légitimes que celles qui proviennent des autorités traditionnelles. Ils entendent bien pouvoir exprimer leurs idées et co-construire les projets de demain.

Comment l'entreprise peut-elle concilier ces tendances, et favoriser l'innovation, tout en s'assurant d'optimiser ses ressources et de faire aboutir des innovations en lien avec ses intérêts stratégiques ? C'est le défi de l'innovation collaborative.

Atlante souhaite contribuer à cette réflexion. A travers l'analyse des bonnes pratiques et des freins que rencontrent les démarches d'innovation collaborative, nous proposerons des clefs de réussite dans cette publication.

I. DU PARTICIPATIF AU COLLABORATIF

p. 7

II. ORGANISATION ET CULTURE D'ENTREPRISE, LEVIERS DE L'INNOVATION COLLABORATIVE

p. 19

III. LES CLEFS DE LA RÉUSSITE

p. 33

REMERCIEMENTS

Cette publication a été rendue possible avec le concours de plusieurs acteurs à qui nous souhaitons exprimer toute notre gratitude pour avoir accepté de partager leurs expériences. Cette publication a été nourrie grâce à leurs convictions et à la richesse de leurs exemples. Parmi eux :

Muriel Garcia, Présidente d'Innov'acteurs et Responsable innovation ,Groupe La Poste

Jean-Claude Lahitte, Directeur de l'Innovation Collaborative Ouverte, Enedis

Pascal N'Diaye, Directeur de l'Innovation, GRDF

Sabine Ouhayoun, Déléguée Innovation, GRDF

Gaëtan Bolloré, cofondateur de Startup Flow

Nous voudrions aussi remercier tous les membres du cabinet qui ont participé à la réalisation de ce document et tout particulièrement Frédéric Willemart.

Céline Chanez et **Benjamin Signarbieux**,
Associés du cabinet Atlante.



DU PARTICIPATIF
AU COLLABORATIF

01. BRÈVE HISTOIRE DE L'INNOVATION EN ENTREPRISE

L'INNOVATION, UNE AFFAIRE D'EXPERT OU D'ENTREPRENEUR ?

L'innovation en entreprise est au départ l'affaire des ingénieurs. Dès les années 1915, ceux-ci s'efforcent de mettre en œuvre une « organisation scientifique du travail » à l'image d'André Citroën. **L'époque parle davantage de progrès technique que d'innovation.**

En 1942, Joseph Schumpeter popularise le terme d'innovation en la présentant comme une « destruction créatrice » provoquée par l'entrepreneur à la recherche d'un avantage concurrentiel déterminant. **Ici l'innovation est l'aventure d'un entrepreneur qui assume un risque.**

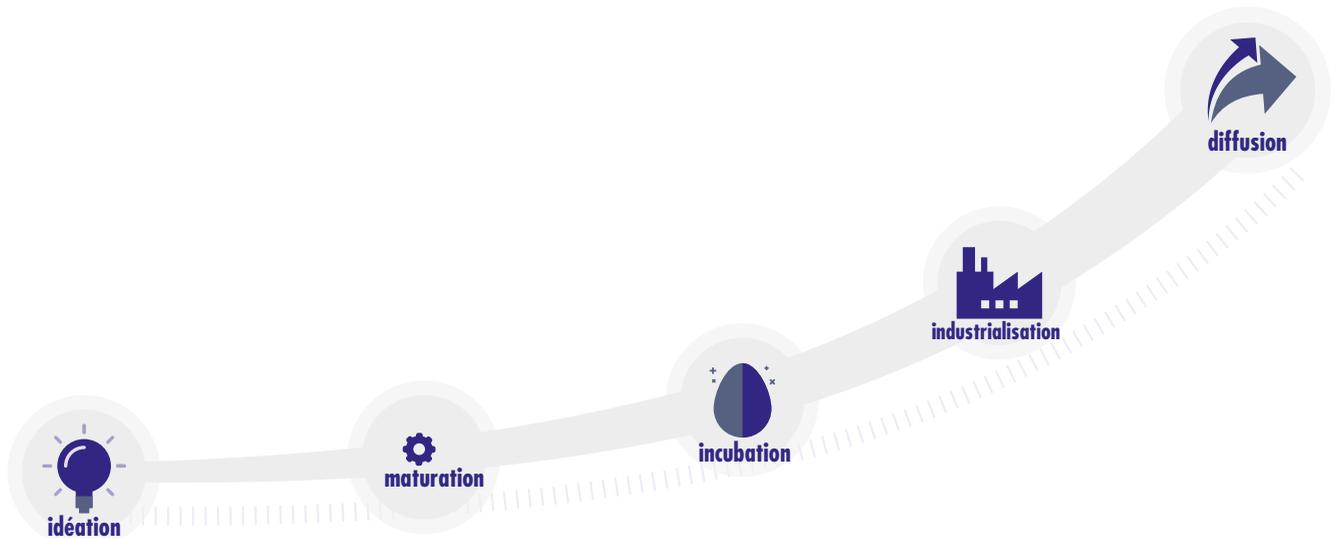
EN S'APPUYANT SUR LES SALARIÉS, L'INNOVATION PARTICIPATIVE S'EST PROGRESSIVEMENT GÉNÉRALISÉE

Dès 1921, les PTT lancent l'équivalent d'une boîte à idée. Puis en 1927, c'est Edouard Michelin qui lance sa « démarche de suggestion » qui devaient encourager les salariés à proposer spontanément leurs idées d'amélioration pour l'entreprise. La SCNF reprend cette démarche managériale dès 1938 puis de plus en plus d'entreprises ainsi que des ministères comme celui de la Défense. L'innovation participative telle qu'on l'appelle maintenant était née.

Les années 1970 voient l'avènement du **Toyotisme** dont deux de ses principes viendront enrichir l'innovation participative.

Il s'agit des « cercles de qualité » et de la méthode « Kaizen » :

- ▶ Le « **cercle de qualité** » est un groupe de travail mixte composé d'opérateurs et de cadres chargés de réfléchir à la qualité, aux coûts, à la maintenance ou encore à la sécurité.
- ▶ Le « **kaizen** » est le principe d'autonomisation des équipes qui les amène à se répartir elles-mêmes les différentes opérations de fabrication d'un produit pour améliorer l'efficacité et la vitesse de production.

Le processus d'innovation

Ce mouvement de l'expert vers le salarié ne cesse d'évoluer pour aller plus loin que la participation ponctuelle, c'est l'avènement de l'innovation collaborative...

02. L'INNOVATION COLLABORATIVE : SUSCITER ET ORGANISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE GRÂCE AUX NOUVELLES POSSIBILITÉS 2.0

L'évolution du rapport des salariés à l'entreprise et au travail et l'avènement des outils 2.0 de collaboration bouleversent la donne. Les grandes entreprises cherchent à tirer tout le potentiel de ce nouveau contexte : c'est l'émergence de démarches d'« innovation collaborative ».

UN RAPPORT AU TRAVAIL BOULEVERSÉ

L'ensemble des employés, et pas seulement les « digital natives » cherchent **d'avantage de sens, d'autonomie et de diversité** dans leur travail. Avec les démarches d'innovation collaborative, les entreprises peuvent les **encourager à proposer leurs idées d'innovation** et à les expliquer à leur communauté professionnelle. Dès lors que la communauté est convaincue de l'intérêt de l'idée, l'employé peut alors trouver des ressources et des compétences dans l'entreprise pour mener à bien son projet. C'est un **intrapreneur**.

L'entreprise prend la responsabilité **d'accompagner la réalisation du projet**. Parfois il devient lui-même le chef de projet, parfois une personne plus expérimentée prend la direction du projet et l'auteur de l'idée peut participer à sa concrétisation.

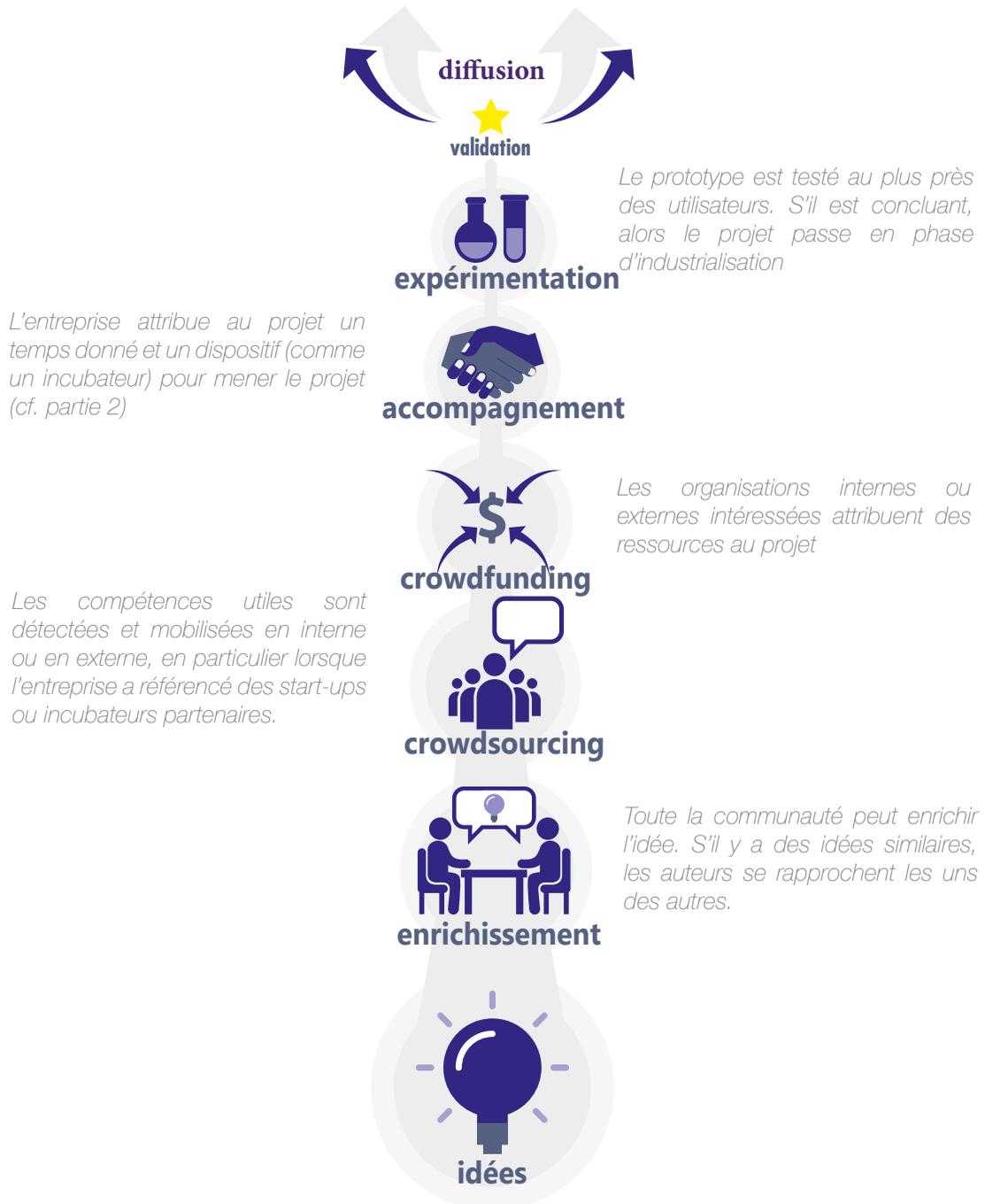
DE NOUVELLES POSSIBILITÉS DE COMMUNICATION ET DE COLLABORATION

A l'ère des réseaux sociaux d'entreprise, les **nouvelles plateformes de collaboration permettent aux employés de communiquer plus facilement** pour partager et travailler ensemble sur des idées et des projets quelque soit leur zone géographique, leur métier ou leur position hiérarchique.

Conçues comme des bases de données ouvertes, elles permettent à l'innovation **d'organiser l'intelligence collective pour susciter une collaboration à tous les stades** des projets d'innovation : chacun est en mesure de commenter, d'enrichir, de soutenir et de collaborer sur les idées qui sont émises au sein de l'organisation.

Ces outils numériques **ne font pas une démarche collaborative à eux seuls : une communauté d'ambassadeurs** se charge de décroïsonner les organisations, de former et d'informer, et de réunir les équipes qui travaillent ou pourraient travailler sur des projets similaires.

*L'intelligence collective dans l'innovation :
guider les hommes et les idées pour sélectionner, murir et aboutir à des
concrétisations*



— L'AVIS DES EXPERTS —

► Muriel Garcia, Présidente de l'association Innov'Acteurs :



Il faut faire tomber le stéréotype de la boîte à idées et des cercles de qualité des années 80, nous ne sommes plus du tout dans cette dynamique. Aujourd'hui, l'innovation participative est définitivement reconnue comme une démarche extrêmement structurée, orchestrée autour de méthodes et outils, portée par le dirigeant, créatrice de valeur ajoutée et fondée sur la reconnaissance des acteurs impliqués. »

► Jean-Claude Lahitte, directeur de l'innovation collaborative ouverte chez Enedis :



L'entreprise doit adopter « l'innovation totale », c'est-à-dire que toutes les sources d'innovation, avec comme moteur essentiel l'innovation collaborative ouverte, œuvrent de concert pour produire les meilleures innovations en cherchant le bon « time-to-market ». L'écosystème de l'innovation ainsi constitué a pour philosophie essentielle le « user first », l'utilisateur est toujours au cœur de l'innovation ! »

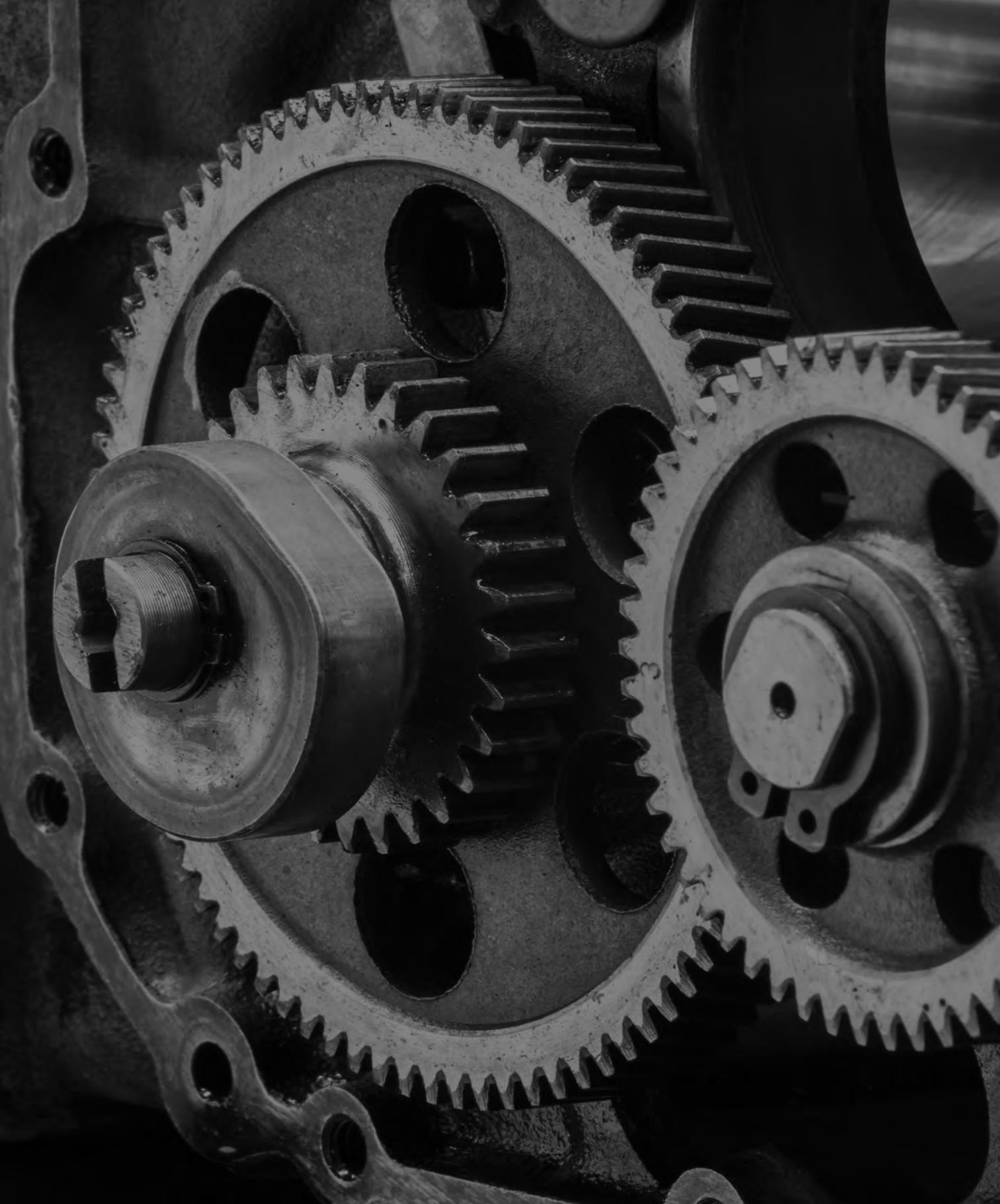
L'innovation collaborative peut être à la fois un gisement d'innovations de tous types, un moyen d'introduire plus d'agilité dans les fonctionnements et un levier d'engagement pour les salariés. A condition toutefois de bénéficier d'un fort soutien du top management, d'organiser cette démarche (cf. partie 2) et d'en préciser son périmètre selon ses objectifs (cf. partie 3).

► Qui est invité à participer à cette démarche ?

L'entreprise peut encourager l'ensemble des salariés : tous les collaborateurs peuvent contribuer au parcours de l'idée à l'innovation (partager une idée, la commenter et l'enrichir...). Il faut cependant accepter que l'innovation viendra souvent de certains profils qu'il faudra plus particulièrement accompagner.

► Sur quel objet encourager l'innovation collaborative ?

Innovation dirigée ou spontanée, l'entreprise peut selon les contextes préciser le périmètre de jeux des acteurs de l'innovation. Cependant, toute idée pouvant déboucher sur une innovation est bonne à prendre, qu'elle soit locale ou d'application plus large.



03. L'OPEN INNOVATION, OU COMMENT L'ENTREPRISE PEUT SE NOURRIR DE SON ENVIRONNEMENT

Les entreprises qui s'engagent dans des démarches d'innovation collaborative en viennent rapidement à favoriser également la collaboration avec les acteurs externes, une brique supplémentaire pour nourrir les organisations en remettant l'humain au centre : avec l'open innovation, c'est le client et toutes les parties prenantes qui sont sollicités pour que l'entreprise se réinvente.

DE PLUS EN PLUS AUTONOMES ET AGILES, LES ORGANISATIONS S'OUVRENT SUR LEUR ÉCOSYSTÈME

Les entreprises sont confrontées à **l'accélération des mutations** des besoins et usages des clients, des évolutions technologiques et des nouvelles formes de concurrence. « Serons nous les prochains à se faire ubériser ? » se demandent aujourd'hui les dirigeants.

Afin d'être plus à l'écoute de leur écosystème et plus réactives pour continuer à se développer, les organisations s'efforcent de **placer l'élaboration des solutions au plus proche des clients et des salariés**, de décloisonner et décentraliser leurs organisations. Les équipes sont de plus en plus responsabilisées sur leurs résultats et encouragées à être à l'écoute de leur environnement client et concurrentiel immédiat.

L'entreprise **s'ouvre alors sur son écosystème et multiplie les partenariats et les échanges** avec ses parties prenantes : des start-ups pour des projets d'innovation, des clients pour recueillir les nouveaux besoins, les institutions pour anticiper les nouvelles normes. C'est **l'open innovation**.

L'OPEN INNOVATION PEUT SUIVRE DES FORMAT TRÈS DIFFÉRENTS

L'objectif est de mailler les différents dispositifs de dialogue et d'innovation avec chacune des parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, autorités publiques) pour enrichir l'innovation collaborative sur des thématiques produits ou marchés.

L'Open Innovation peut répondre ainsi à différents objectifs : mobiliser et fidéliser les clients, s'inspirer des idées et tendances de son environnement externe, co-construire une offre avec des partenaires, s'assurer la maîtrise d'une nouvelle technologie, etc. L'Open Innovation est donc aujourd'hui **protéiforme**, selon qu'elle concerne le dialogue avec les clients (Le lab de voyages-sncf.com ou le service proposé par la plateforme braineet), les jeux concours avec le public (« Pulse&You » pour EDF, « Vous et la RATP ») ou les partenariats avec les Start-Ups (facilités par la plateforme Startup Flow, cf. partie 3). Au sein du groupe EDF, l'Open innovation est pilotée par le « Innovation Hub » qui noue des partenariats avec des start-ups, des pôles de compétitivité, des chercheurs académiques et tout autre types d'acteurs engagés dans des démarches d'innovation.

L'innovation collaborative s'étend aujourd'hui au delà de l'entreprise



—FOCUS—

Une convergence qui réinterroge le rôle du directeur de l'innovation

La convergence des deux dynamiques **modifie profondément le rôle du directeur de l'innovation** : l'Open innovation est traditionnellement animée par la direction client tandis que l'innovation participative est généralement animée par le directeur innovation, qualité ou RH.

Avec cette convergence, le directeur de l'innovation est le chef d'orchestre de tous les dispositifs d'innovation qu'ils soient internes ou externes, qu'ils impliquent les salariés, les start-ups, les chercheurs, les clients ou les fournisseurs. Sa direction et ses fonctionnements peuvent être amenés à évoluer... en concertation avec les autres directions.

Aujourd'hui encore, les idées qui viennent des clients et les idées qui viennent des salariés ne se croisent pas toujours car les deux démarches peuvent être silotées. L'enjeu de l'innovation collaborative est donc plus que jamais d'ouvrir l'entreprise pour remettre l'utilisateur au cœur du dispositif : d'abord en interne en cassant les silos organisationnels, puis à l'externe en multipliant les passerelles pour travailler avec les parties prenantes.

CHEZ ENEDIS, L'INNOVATION PARTICIPATIVE S'EST MÉTAMORPHOSÉE POUR CHANGER DE DIMENSION

► Jean-Claude Lahitte, Directeur de l'Innovation Collaborative ouverte chez Enedis



*L'innovation collaborative ouverte à Enedis est un levier essentiel de performance, de transformation du groupe et de préparation de l'avenir. **L'innovation est d'abord menée par les salariés et pour les salariés** car qui est mieux placé que l'utilisateur pour imaginer les solutions de demain ?*

Il faut insuffler la dynamique qui permet aux 40 000 salariés de participer pleinement au projet d'entreprise, résolument tourné vers l'avenir.

*La nouvelle démarche met l'accent aujourd'hui sur **la transformation des idées en innovations** abouties avec le bon « time to market » !*

*Enfin, **l'ouverture interne et externe** est capitale pour légitimer durablement l'entreprise face à ses clients et à l'ensemble de ses parties prenantes. C'est le nouveau défi de la démarche InCO ! »*

1

ENEDIS PEUT CAPITALISER SUR UNE CULTURE DE LA PARTICIPATION BIEN ANCRÉE.

L'innovation participative a une longue histoire chez Enedis, elle a traversé tous les formats. Jadis, chaque agent avait la possibilité de faire remonter ses idées via des fiches words. Plus tard, le management des idées s'est numérisé avec à une boîte à idées informatique. Désormais, c'est la Ruche, véritable plateforme collaborative qui permet à chacun de proposer et collaborer sur des projets d'innovation.

2

LES PREMIÈRES INNOVATIONS ABOUTIES SONT DISPONIBLES DANS L'INNOV'STORE, LA VITRINE DE L'INNOVATION D'ENEDIS.

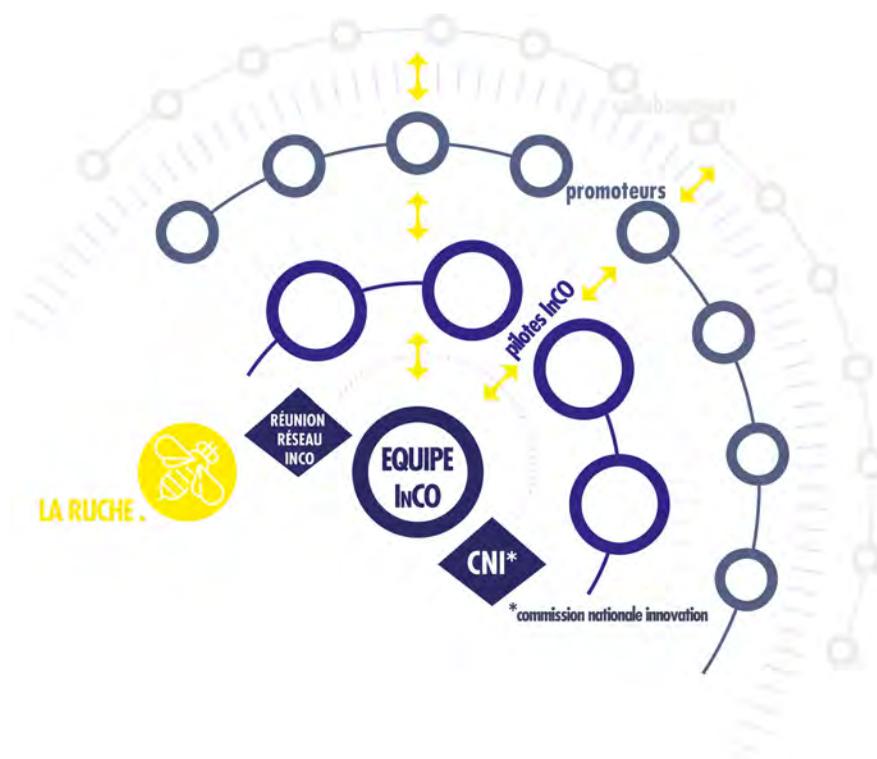
Aujourd'hui l'objectif n'est plus seulement de recueillir des milliers d'idées mais bien de favoriser la collaboration transverse et la concrétisation des idées en innovations abouties. Les meilleures innovations à dimension nationale sont donc visibles par tous dans l'Innov'Store et disponibles sur étagère.

3

LE CONCOURS NATIONAL DES VICTOIRES CÉLÈBRE CHAQUE ANNÉE LES MEILLEURES INNOVATIONS ET VALORISENT LES ÉQUIPES.

Le concours des Victoires est l'occasion de célébrer l'aventure humaine que représente l'innovation. Les qualités humaines de l'innovation sont valorisées : prise d'initiative, créativité, collaboration transverse.

L'équipe InCO anime la démarche autour d'un réseau transverse de diffusion de bonnes pratiques, d'entraide et d'enrichissement mutuel des idées et projets. Elle s'appuie sur une équipe de pilotes qui peut compter sur des promoteurs au sein de leurs structures. Cette organisation latérale et a-hiérarchique implique un véritable changement culturel, par rapport à une entreprise industrielle de dimension nationale, très organisée, hiérarchisée et territorialisée.



Les premières réussites de l'innovation collaborative ouverte

RÉALISATION DE L'INNOVATION

Plus de 20 innovations abouties à portée nationale sont aujourd'hui disponibles dans l'innov'Store, la vitrine de l'innovation.

COLLABORATION TRANSVERSE

30% des projets sont portés par des équipes inter organisations
90% des idées sont commentées

OUVERTURE EXTERNE

En 2017, près de 50 projets portés par des équipes internes et des Start-Ups ont été présentés au concours Smart Grids Awards 2017

QUELS LEVIERS ORGANISATIONNELS ET CULTURELS POUR UNE VRAIE DYNAMIQUE TRANSVERSE ?

Une démarche d'innovation collaborative performance nécessite l'adaptation des fonctionnements et des changements culturels pour apprendre à travailler ensemble de façon ouverte et décloisonnée.

01. L'INNOVATION COLLABORATIVE, DES ENJEUX RH ET ORGANISATIONNELS

L'innovation collaborative poursuit par essence l'objectif d'innover en mettant les utilisateurs au cœur de la démarche. En interpellant les réflexes de fonctionnement de l'entreprise et en transformant les modes de travail, elle va plus loin : l'innovation collaborative apporte également des bénéfices en terme de compétences, de motivation, de management et d'organisation.

DÉVELOPPER LE POTENTIEL D'EMPLOYÉS PLUS ENGAGÉS ET RESPONSABILISÉS

FAVORISER L'ENGAGEMENT ET L'IMPLICATION DES SALARIÉS DANS L'ENTREPRISE AU-DELÀ DE LEUR POSTE

Les enquêtes montrent que les salariés plébiscitent l'innovation collaborative car elle donne du sens à leur travail : ils peuvent s'impliquer sur leur propre projet, collaborer sur les projets des autres employés et faire des rencontres dans d'autres équipes, voire à l'extérieur de l'entreprise.

RENFORCER L'ADHÉSION AUX ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

L'innovation collaborative permet de co-construire la stratégie des groupes et les plans d'actions des business units avec les salariés. De cette façon, les salariés s'identifient davantage à l'entreprise et comprennent mieux les implications de la stratégie pour leur propre métier.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES SALARIÉS QUI APPRENNENT EN TESTANT, DÉVELOPPANT ET ENTREPRENANT

Dès lors que les salariés s'impliquent dans des projets d'innovation, ils sont responsabilisés, gagnent en autonomie et montent en compétence. Il appartient à l'entreprise de les accompagner dans cette montée en compétence (formation dédiée, learning expedition, session dans un incubateur, MOOC, etc.)

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, UN SUJET DE PRÉDILECTION

Le principal moteur de l'innovation est liée à l'envie profonde des salariés de se simplifier la vie, de rendre la vie au travail plus agréable : c'est souvent un bon départ pour oser innover... Et des innovations le plus souvent frugales peuvent alors améliorer leurs conditions de travail.

METTRE DE LA COLLABORATION DANS LES ORGANISATIONS

DIFFUSER LA CULTURE DU COLLABORATIF

L'innovation collaborative implique une diffusion rapide des outils et comportements collaboratifs. L'objectif est de limiter les silos qui amènent les équipes à se priver de ressources et expériences à portée de main. La meilleure circulation de l'information et la valorisation des comportements collaboratifs limite les projets en doublons voire en concurrence.

UNE ORGANISATION PLUS À L'ÉCOUTE

L'innovation collaborative est aujourd'hui indissociable de l'open innovation pour s'enrichir de toutes les idées et expériences des parties prenantes externes. De cette façon, l'entreprise est plus réactive face aux mutations de son secteur et elle est certaine de développer des produits et services plus « user-centric ».

— LE SAVIEZ-VOUS ? —

L'INNOVATION COLLABORATIVE EST SOLLICITÉE PAR LES ACTIFS !

- 70% des salariés estiment que la démarche d'innovation participative permet de donner plus de sens au travail, qu'elle renforce la cohésion sociale et qu'elle développe l'initiative individuelle et l'esprit d'entreprendre.

- 76% des actifs souhaiteraient que leur entreprise les incite davantage à innover au quotidien.

Extraits de 3ème enquête annuelle auprès de la population active sur l'innovation participative par l'association « Innov'Acteurs » et Capitalcom

INNOVACTEURS
ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

Pour fonctionner, les démarches d'innovation collaborative s'appuient sur des recettes organisationnelles et culturelles. Leur échelle de temps et leurs ambitions seront donc plus ou moins importantes selon l'histoire et le contexte de chacune des grandes entreprises.

02. DU MODE HORIZONTAL AU MODE VERTICAL, LA MUTATION DES ORGANISATIONS STIMULE L'INNOVATION

L'organisation en réseau démultiplie l'agilité et le potentiel d'innovation ; tout en facilitant la circulation d'idées elle favorise chez chaque collaborateur la prise d'initiative, le sens des responsabilités et surtout l'envie de travailler sur des projets qui font sens.

Le mode coopératif (ou en réseau), très présent dans le monde du développement informatique, a déjà démontré son efficacité pour produire de grandes réussites comme Wikipedia ou Linux. Microsoft configure d'ailleurs de plus en plus ses activités serveurs et logiciels en open-source, conscient de l'incroyable potentiel que recèle la communauté du « logiciel libre ».

3 PRINCIPES FONDENT LES ORGANISATIONS COOPÉRATIVES :

1

Chacun doit être aussi libre que possible de travailler sur les projets qui font le plus de sens pour lui. Si les salariés travaillent sur des projets qui les inspirent, valorisent leurs savoir-faire et les aident à grandir, ils seront beaucoup plus impliqués et motivés, les projets auront beaucoup plus de chance de réussir et d'être pertinent pour l'organisation.

2

L'information doit circuler aussi librement que possible au sein de toute l'organisation. Ainsi les hiérarchies classiques et les silos habituels doivent s'effacer pour que les bonnes informations parviennent au bon niveau de décision.

► **Elon Musk, PDG de Tesla Motors**



Chaque employé se doit à présent de communiquer directement avec la personne qu'elle pense être la plus à même de résoudre le problème rencontré, pourvu qu'il soit persuadé que cela est dans le plus grand intérêt de l'organisation. Ce qui signifie que vous pouvez maintenant parler directement au manager de votre manager sans demander la permission de ce dernier ; vous pouvez maintenant parler directement au VP d'un autre département ; vous pouvez maintenant me parler directement ...»

3

L'organisation en réseau est propice au mode projet, lui-même vecteur d'innovation. Les collaborateurs se greffent aux projets en fonction de leurs envies et de leurs compétences. Ainsi les équipes se font et se défont au gré des projets d'innovation. Les projets les moins pertinents mourront naturellement car ils n'attireront ni les personnes ni les ressources nécessaires.

— L'EXEMPLE D'ENGIE —

Changer radicalement les organisations pour innover, le credo d'Isabelle Kocher

Pour encourager les fonctionnements en réseau, l'impulsion doit venir du Top management qui doit encourager chacun à prendre les initiatives nécessaires à la réussite de l'entreprise. Cette responsabilisation est un préalable au décloisonnement car c'est en se sentant autonomes que les salariés sauront s'émanciper.

Engie s'est lancée dans une transformation radicale pour s'adapter à la transition énergétique et pour cela, Isabelle Kocher, sa directrice générale, pense, dans Challenges¹, qu'« il faut changer radicalement [les] façons de travailler. D'un système pyramidal, **il faut passer à une organisation où tous les collaborateurs sont sollicités** ». L'objectif est bien de passer d'une organisation à 30 décideurs à un système où 150 000 salariés peuvent prendre la main.

Elle avait expliqué comment dans Le Monde² : « la première chose que nous avons faite, c'est de changer radicalement notre organisation. Il faut **pousser le centre de gravité de nos organisations vers le bas, donner à nos équipes une plus grande capacité d'innovation**, de créativité, là où la valeur se crée, sur le terrain. Nous avons cinq grandes divisions [...]. Nous allons vers une intégration des solutions et avons donc intérêt à ce qu'il y ait une seule casquette Engie en face du client. Nous sommes passés [...] à une organisation par géographie, avec des patrons qui représentent tous les métiers, toute la boîte à outils. Au passage, **nous avons supprimé des couches intermédiaires pour raccourcir les chaînes de décision.** »

Il n'est pas possible pour les grandes entreprises de se transformer du jour au lendemain en organisation purement horizontale et d'ailleurs elles n'en ont peut-être pas toute la vocation. Cependant elles peuvent adopter certains principes de coopération dès lors que c'est pertinent de renforcer l'innovation. Le directeur de l'innovation a pour mission d'accompagner ce changement culturel : pour cela il peut s'appuyer sur un réseau d'ambassadeurs auprès de qui il jouera le rôle de community manager.

03. DÉCLOISONNER LES ORGANISATIONS AVEC L'APPUI D'UNE COMMUNAUTÉ D'AMBASSADEURS

L'innovation collaborative exprimera tout son potentiel si elle est adoptée par un maximum de salariés et si les organisations parviennent à se décroisonner.

Les réseaux sociaux d'entreprises, y compris les **plateformes collaboratives de management de l'innovation** (cf. partie 3), **ont largement contribué à décroisonner les organisations** en permettant à tous les salariés de mieux communiquer et de connaître les projets de l'entreprise. Chacun peut désormais commenter et contribuer sur les projets des autres.

Les plateformes sont des outils indispensables, cependant **elles ne suffisent pas**. Elles ne sont que le support virtuel de pratiques qui ont vocation à s'ancrer dans la culture et le management de l'entreprise. L'adoption de la démarche d'innovation collaborative et le décroisonnement des organisations n'est possible que grâce à l'animation d'un **réseau d'ambassadeurs**.

UN RÉSEAU AU SERVICE DE LA DÉMARCHE D'INNOVATION COLLABORATIVE POUR ENCOURAGER LA CULTURE DE LA COLLABORATION TRANSVERSE ET DIFFUSER LES BONNES PRATIQUES ASSOCIÉES

Ce réseau, soutenu par le top management, œuvrera progressivement à ouvrir l'entreprise et à en faire évoluer la culture. **Les relais peuvent avoir plusieurs missions selon leurs appétences et leurs compétences :**

- ▶ **Animer la démarche d'innovation** en lançant des appels à idées ciblés, en recueillant les idées spontanément proposées par les salariés, voire en participant à l'initiation de nouveaux projets ;
- ▶ **Faciliter l'entraide et la collaboration** en amenant les différentes équipes à travailler ensemble sur les mêmes projets d'innovation, en allant chercher les bonnes compétences ;
- ▶ **Communiquer sur les projets d'innovation** et les innov'acteurs pour les valoriser et pour permettre aux parties intéressées de l'organisation de contribuer au projet ;
- ▶ **Monter des formations et partager les bonnes pratiques de management de l'innovation** d'un département à l'autre.

Ces ambassadeurs doivent donc exercer une veille active sur les différents projets de l'entreprise afin d'identifier les besoins et de proposer les solutions existantes au sein de l'entreprise (compétences, budgets, expériences complémentaires, dispositifs d'accompagnement...)

COMMENT LE DIRECTEUR DE L'INNOVATION PEUT-IL IDENTIFIER LES AMBASSADEURS ?

LE CLUB DES PIONNERS D'ACCORHOTELS

► **Gaëtan Bolloré, cofondateur de la plateforme de management de l'innovation, Startup Flow** nous propose une méthode efficace.

Le directeur de l'innovation est un chef d'orchestre qui met en musique des instruments (plateforme de management de l'innovation, incubateurs, start-ups, etc.) et des musiciens (les innovateurs).



Pour identifier ces bons musiciens, le Chef d'Orchestre a un moyen finalement assez rapide et naturel d'arriver à ses fins : il peut simplement mettre des instruments entre les mains de tous ses collaborateurs et observer lesquels se débrouillent le mieux... Donner une voix à chacun et tendre l'oreille pour écouter qui chante juste. C'est ainsi que l'on repère les passionnés de créativité et de nouvelles technologies et de toute ce qui se rapporte à la culture de l'innovation ! »

Le groupe **ACCORHOTELS**, client historique de Start Up Flow, a formé un « club des insiders » ; une quarantaine de personnes qui avance de concert pour renforcer l'innovation dans le groupe. Ils ont été identifiés car ils étaient actifs sur la plateforme de management de l'innovation soit parce qu'ils ont eux-mêmes repéré des start-Ups, des nouvelles technologies ou nouveaux modèles pertinents pour le groupe, soit parce qu'ils ont participé à des expérimentations innovantes avec des hôtels pionniers. Il est ensuite d'autant plus facile et pertinent de s'appuyer sur ces passionnés pour animer la communauté.

—FOCUS—

UNE ACCULTURATION DE L'ORGANISATION QUI RESPECTE LE RYTHME ET L'ADN DE L'ENTREPRISE

La démarche d'innovation collaborative implique un changement culturel profond. Par ailleurs, il lui faut du temps pour démontrer ses bénéfices : il est ainsi légitime que d'observer des résistances voire du scepticisme dans l'organisation. Pour cette raison, la conduite du changement doit respecter les spécificités de l'entreprise et adopter **la stratégie des petits pas**.

Les managers se laisseront progressivement convaincre avec **des petites victoires** permises par certaines collaborations transverses précises et pertinentes, un peu de temps libéré et un accompagnement minimal.

Astuce : Pour convaincre un manager de se laisser tenter par l'aventure, commencer par proposer un appel à idées qui répond directement et concrètement aux problématiques rencontrées par son équipe.

LES AMBASSADEURS DE L'INNOVATION DOIVENT D'ABORD COMMUNIQUER LEUR PASSION

Au départ, il est contre-productif de demander à l'ambassadeur de s'engager sur tous les fronts. Il doit d'abord s'impliquer selon ses appétences (faciliter ou communiquer ou former ou expérimenter, etc.) pour réellement partager sa passion pour l'innovation et obtenir quelques victoires symboliques.

► Pascal N'Diaye, Directeur de l'Innovation chez GRDF



Le réseau des Innov'acteurs doit être en mesure de créer les conditions optimales pour donner l'envie d'innover. »

L'objectif est d'abord de fédérer une communauté de passionnés et de convaincus qui, dans un second temps, essaieront et évangéliseront la culture de l'innovation. Cette communauté est d'autant plus importante qu'au départ, le rôle d'ambassadeur de l'innovation apparaît comme un OVNI dans l'organisation et les ambassadeurs peuvent rapidement se sentir isolés.

CAPITALISER SUR LE NOYAU DUR



Notre but n'est pas de transformer les 12 000 collaborateurs de GRDF en intrapreneurs car tout le monde ne se destine pas à l'intraprenariat. »

Cette stratégie porte d'ailleurs ses fruits car le directeur de l'innovation de GRDF constate aujourd'hui : « *Bien que la participation globale aux Challenges Innovations ait légèrement diminué depuis trois ans, la démarche d'innovation participative est devenue plus qualitative. Nous continuons d'attirer les éléments les plus motivés au bénéfice du succès de l'innovation chez GRDF. »*



04. ADAPTER LES MODES DE VALORISATION ET DE RECONNAISSANCE DE LA COLLABORATION

Historiquement, l'innovation participative récompense individuellement les salariés pour leur contribution. Elle les encourage par la distribution de primes (en nature ou sur le salaire) selon des critères quantitatifs. Ce mode de valorisation attire souvent les chasseurs de prime et n'encourage pas réellement la collaboration sur le long terme pour enrichir les projets. Les entreprises s'interrogent donc sur l'évolution de ce système.

Selon le psychiatre Eric Albert¹, « la récompense financière tue l'innovation ». Le collaboratif repose fondamentalement sur le « collectif et la motivation intrinsèque ». Les salariés innoveraient d'abord parce qu'ils ont envie de proposer de nouvelles idées, parce qu'ils ont plaisir à travailler autrement et parce que l'innovation apporte du sens à leur propre travail.

Ainsi de nouvelles pratiques de valorisation sont testées par les entreprises

- ▶ Aider le salarié à réaliser son projet d'innovation avec les formations adéquates
- ▶ Donner au salarié du temps pour développer ses projets et sa créativité
- ▶ Donner au salarié l'occasion de travailler autrement avec davantage d'autonomie, avec d'autres profils et compétences.
- ▶ Permettre au salarié de sortir du cadre en l'accueillant dans un incubateur ou un nouvel espace de coworking. Ce nouveau lieu développe la créativité et la sérendipité en confrontant l'équipe à des start-ups et entreprises d'univers différents.

¹Source Innov'Acteurs : L'innovation participative, une évidence. Trois incontournables pour développer la créativité des salariés, 2013.

Des leviers alternatifs à la rémunération pour la valorisation et la reconnaissance de la participation

Par l'accompagnement



learning expedition, formation, immersion dans un incubateur, etc.

Par la communication



articles, vidéos, etc.

Par les évènements



invitation dans les salons, quart d'heure de l'innovation, présentation à différentes occasions

Par les pairs



commentaires, votes, REX, contribution directe, etc.

Par le management



présentation des projets par les salariés en CODIR et aux concours internes ou externes (Viva Tech)

05. SUIVRE ET ACCOMPAGNER LES PROJETS D'INNOVATION TOUT AU LONG DE LEUR VIE AVEC DES DISPOSITIFS DÉDIÉS

La mise à disposition de dispositifs de soutien pour les porteurs de projet, que ce soit en interne ou en s'appuyant sur des solutions de spécialistes permet aux projets d'augmenter leur chance de franchir avec succès les différentes étapes de maturité.

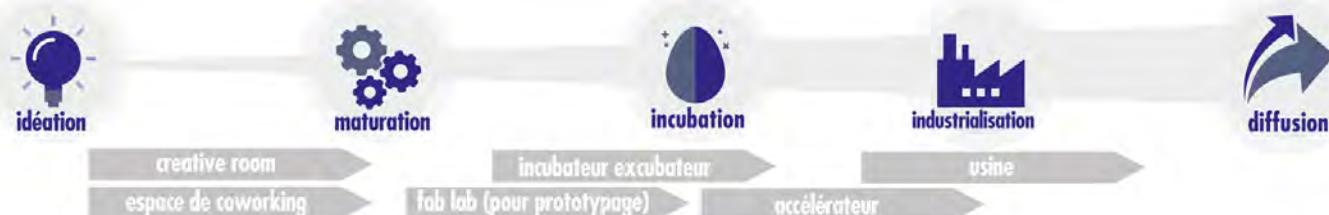
Tout au long de son élaboration, un projet d'innovation doit pouvoir s'appuyer sur un dispositif adéquat : incubateur, fab lab, accélérateur, creative rooms, etc. En effet, les collaborateurs doivent souvent **apprendre un nouveau métier, plus proche de l'entrepreneuriat que de leur poste habituel**. Etre accompagné dans cette nouvelle aventure est capital pour monter en compétence et bénéficier des bons réflexes !

De plus en plus de grandes entreprises choisissent de mettre en place des **incubateurs internes**. C'est par exemple le choix de General Electric France avec la Digital Foundry qui rassemble des codeurs, des data scientists ou des spécialistes du design thinking.

Gérer le parcours de l'innovation en **connectant entre eux les différents dispositifs**, internes ou externes, permet à chaque projet de passer avec fluidité de l'idéation à l'incubation puis de l'incubation à l'industrialisation.

Les lieux d'innovation doivent autant que possible être **réels et non pas uniquement virtuels**. L'accessibilité immédiate des ressources et la proximité physique des équipes stimulent la collaboration et la créativité, renforçant ainsi les chances de succès. Chez Engie, les équipes des start-Ups incubées en interne sont détachées à 100% de leur temps de travail sur leur projet et sont hébergées ensemble au sein des incubateurs partenaires.

Quels dispositifs pour quelle étape de maturité ?





LES CLEFS DE LA RÉUSSITE

Il y a autant de modèles de collaboration et d'innovation qu'il y a de cultures d'entreprise et de types de relations de l'entreprise avec son environnement. Atlante est cependant convaincu que quelques bonnes pratiques peuvent s'appliquer dans toutes les grandes entreprises pour faire de la démarche un succès.

01. SUSCITER LES IDÉES : CHANGER D'ATTITUDE AVANT DE CHANGER DE PROCESSUS !

SUSCITER L'INNOVATION PASSE D'ABORD PAR UN CHANGEMENT DES VALEURS DES ENTREPRISES QUI DEVRONT SE TRADUIRE AU NIVEAU DES COMPORTEMENTS DE CHAQUE EMPLOYÉ

Les hackatons, comités d'innovation, les groupes d'experts de l'innovation ou encore les primes ne suffisent pas à transformer une organisation en organisation innovante. Sa capacité à **stimuler l'innovation dépendra des valeurs qu'elle promeut**, qui influenceront l'attitude de ses collaborateurs.

L'attention portée à la valeur pour l'utilisateur, l'ouverture et la collaboration ou encore le droit à l'erreur sont des **attitudes fondamentales qui caractérisent tout innovateur**. Or nos comportements nous sont dictés par nos valeurs, c'est pourquoi il est essentiel que toute organisation veille à promouvoir activement des valeurs favorables à l'innovation, et en premier lieu la bienveillance. Il ne suffit pas seulement d'afficher ces valeurs, il faut surtout les **traduire dans des véritables méthodes de management**.

Le droit à l'erreur est un prérequis indispensable à la prise de risque

Mark Zuckerberg, fondateur et PDG de Facebook, a créé une culture très forte au sein du groupe qu'il a baptisé le « **hacker way** ». Il édicte cinq principes fondamentaux : l'impact, l'agilité, l'audace, l'ouverture et la valeur sociale. Chaque employé de Facebook est bien **encouragé à casser les barrières, à prendre des risques, quitte à faire des erreurs**, et à faire circuler au maximum les informations.

Les **entreprises françaises comprennent de plus en plus l'importance d'inscrire le droit à l'erreur** parmi leurs valeurs fondamentales. BlaBlaCar compte ainsi parmi ses 10 valeurs la maxime «Echoue, apprend, réussit ». Pierre Pringuet, directeur général de Pernod-Ricard, rappelait dans une conférence de presse en 2011 que l'innovation et la créativité étant « au cœur du modèle du groupe », il était indispensable « d'accorder un droit à l'erreur, étant donné la prise de risques nécessaire.

Certains groupes ont même mis en place le concours de « **Best Failure** » pour valoriser l'échec. Mais comme le souligne Pascal N'Diaye, le directeur innovation de GRDF, « ce type d'initiative nécessite d'être expliqué et accompagné avec pédagogie pour être accueilli avec bienveillance en interne. Il faudra encore un peu de temps pour que le droit à l'erreur et la notion de test&learn deviennent une réalité de l'entreprise.

L'ORGANISATION PEUT FAIRE APPEL À PLUSIEURS TYPES DE CANAUX POUR RECUEILLIR L'INNOVATION ET LA CRÉATIVITÉ DE SES COLLABORATEURS, PRINCIPALEMENT DE 2 MANIÈRES :

INNOVATION DIRIGÉE



L'innovation dirigée est au service de la stratégie de l'entreprise ou des objectifs du département.

Il appartient alors aux managers de formuler, à l'intention des salariés, des appels à idées ou à projets qui répondent à des enjeux précis

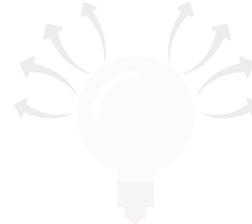
L'entreprise utilise alors le potentiel de l'innovation collaborative pour renforcer un de ses axes stratégiques ou pour répondre à la problématique d'un métier.

Ce type d'appel à idée est le plus proche des méthodes classiques de management, elles peuvent rassurer les managers qui gardent le « contrôle » des ressources de l'entreprise.

COMMENT ?

- Appels à idées en interne
- Concours internes,
- Hackatons avec des start-ups et d'autres entreprises.
- Appels à idées auprès des clients, des fournisseurs, etc.

INNOVATION SPONTANÉE



L'innovation spontanée désigne la démarche qui consiste à inviter les salariés de l'entreprise à proposer leurs idées d'innovation spontanément sur tous les types de sujets.

A l'époque collaborative, il ne s'agit plus de simples boîtes à idées. Les systèmes de management des idées permettent aux salariés de s'associer avec ceux qui ont eu les mêmes.

L'entreprise peut voir facilement les sujets qui reviennent le plus souvent : améliorer la QVT, modifier un processus, tester un nouveau produit, etc.

COMMENT ?

- Un système de management des idées (plateforme collaborative d'innovation)
- Des réunions internes pour sensibiliser les salariés à l'innovation (les petits déjeuners ou les quart d'heure de l'innovation par exemple.).

02. SÉLECTIONNER LES IDÉES AVEC PÉDAGOGIE ET TRANSPARENCE !

Une fois les idées suscitées, les entreprises doivent les sélectionner par différents filtres, selon leur potentiel et leur pertinence pour l'entreprise, afin de leur attribuer les ressources nécessaires.

Que chacun puisse recevoir un feedback pédagogique est une des clefs de l'innovation collaborative.

Beaucoup d'organisations s'essayent à l'innovation participative et constatent qu'après une période d'enthousiasme, la participation des salariés a tendance à s'essouffler. C'est bien normal dans la mesure où tous les collaborateurs n'ont pas nécessairement vocation à devenir des intrapreneurs.

Pendant cet essoufflement peut aussi s'expliquer par un manque de pédagogie. Lorsqu'un grand groupe reçoit, à travers sa plateforme de management de l'innovation, plusieurs milliers d'idées par an, il est parfois difficile pour le réseau des pilotes de l'innovation d'apporter un feedback à chacun des collaborateurs.

Au cœur de l'innovation collaborative réside la promesse que chaque collaborateur est légitime à proposer ses idées. C'est la raison pour laquelle, dès lors qu'un salarié propose une idée, il s'attend à être pris en considération. Dans le cas contraire, il abandonnera la démarche d'innovation collaborative.

LES PRINCIPES ÉLÉMENTAIRES DE LA SÉLECTION DES IDÉES

► **Des règles transparentes**, sur les critères de sélection et sur la méthode pour que tout le monde accepte de jouer le jeu.

► **Etablir un premier filtre de la communauté proche pour permettre à chacun de recevoir un feedback.** Le but au stade de l'incubation est d'inviter les salariés à promouvoir eux-mêmes leur idée auprès de leur communauté, soit au sein de leur département, de leur localité ou encore de leur communauté professionnelle. Ils vont ainsi devoir clarifier leur modèle et l'expliquer avec pédagogie pour recueillir le plus possible de « votes » et de « commentaires ». Seules les idées les plus sollicitées seront évaluées pour passer.

► **Ce premier filtre de la communauté est un excellent moyen d'éviter la frustration des collaborateurs.** En amenant les salariés à défendre eux-mêmes leur idée devant leurs pairs, ils recueilleront les opinions en direct et comprendront pourquoi leur idée ne peut convaincre davantage.

DES MÉTHODES DE SÉLECTION DES IDÉES POUR GARANTIR L'ADHÉSION À LA DÉMARCHE

D'UN COMITÉ PERMANENT À DES INSTANCES AD HOC

Les méthodes de sélection des idées évoluent au sein des entreprises. Les comités fixes dotés de membres permanents, dits « spécialistes de l'innovation », sont de plus en plus rares. Par exemple, **GRDF tend vers une « comitologie allégée »** visant à constituer au besoin des instances ad hoc permettant de prendre les décisions nécessaires. L'objectif consiste à accélérer l'instruction des dossiers et à responsabiliser les Innov'acteurs.

DES MEMBRES ÉLUS PAR LEURS PAIRS POUR LÉGITIMER L'ÉVALUATION ET LA SÉLECTION DES IDÉES

Chez **Enedis, le management de l'innovation est décentralisé**. Chaque responsable de l'innovation est responsabilisée sur sa direction régionale pour être en mesure de répondre avec réactivité aux enjeux de sa direction et de son territoire. C'est ce qui explique qu'il existe autant de pratiques différentes au sein d'un même groupe. Au sein d'une direction du Sud-Ouest, les salariés ont souhaité élire des représentants au comité d'innovation afin de garantir que « l'innovation participative soit réalisée par les salariés et pour les salariés ». Ils ont identifié des collaborateurs comme étant légitimes sur le sujet de l'innovation, ces élus participent donc au nom des employés aux décisions de l'entité locale en matière d'innovation.

LA DÉMOCRATIE TOTALE POUR IMPLIQUER L'ENSEMBLE DES SALARIÉS

Au sein d'une autre direction régionale d'Enedis, à Paris cette fois, c'est **l'ensemble des salariés qui décident des projets à incubé**. La démarche d'innovation est 100% participative. Elle est organisée en saison trimestrielle à l'issue desquelles les innov'acteurs présentent leur projet d'innovation devant tous les collaborateurs de la direction en direct. Le pitch est retransmis en live (avec Facebook live) dans tous les bureaux de la direction régionale. Les pitches sont disponibles en streaming une semaine pour que tout le monde puisse voter.

03. ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS POUR SOUTENIR LES PROJETS D'INNOVATION

Une fois les idées sélectionnées, afin d'optimiser les chances de succès des projets d'innovation, les entreprises doivent soigneusement accompagner les innov'acteurs. Ceci implique de leur donner des règles du jeu claires sur l'aventure intrapreneuriale et de leur donner les moyens de réussir leur projet.

INSTAURER DES RÈGLES DU JEU CLAIRES

- ▶ **Délimiter le projet dans le temps.** Dans l'idéal, le salarié intrapreneur se consacre pendant quelque mois à temps plein sur ce projet, a minima un à deux jours par semaine.
- ▶ En effet, accompagner les salariés c'est aussi leur donner du temps pour réaliser des projets à leur propre initiative. Google est connu pour permettre à ses salariés de consacrer 20% de leur temps à l'exploration de nouveaux projets, une pratique initiée par le groupe 3M. Les salariés de Google ont l'opportunité de créer une entreprise qui pourra être incubée dans le « Start Up Lab ». Ils sont également aidés par la « Start Up University » de Google pour **développer leur compétence intrapreneuriale**.
- ▶ **Définir les objectifs du projet :** S'agit-il de faire un prototype / Un Proof of concept (POC) ? Avec un premier REX ? Il appartient à l'équipe de donner régulièrement de la visibilité sur l'avancée du projet au management. Ainsi l'équipe s'assurera le soutien continu du sponsor.
- ▶ **Attribuer un budget minimum :** l'équipe fabrique un prototype et rémunère si besoins des heures de graphisme, de développement web, d'animation de design thinking, etc.

—ASTUCE—

LES ÉQUIPES PEUVENT VARIER TOUT AU LONG DE LA VIE DU PROJET !

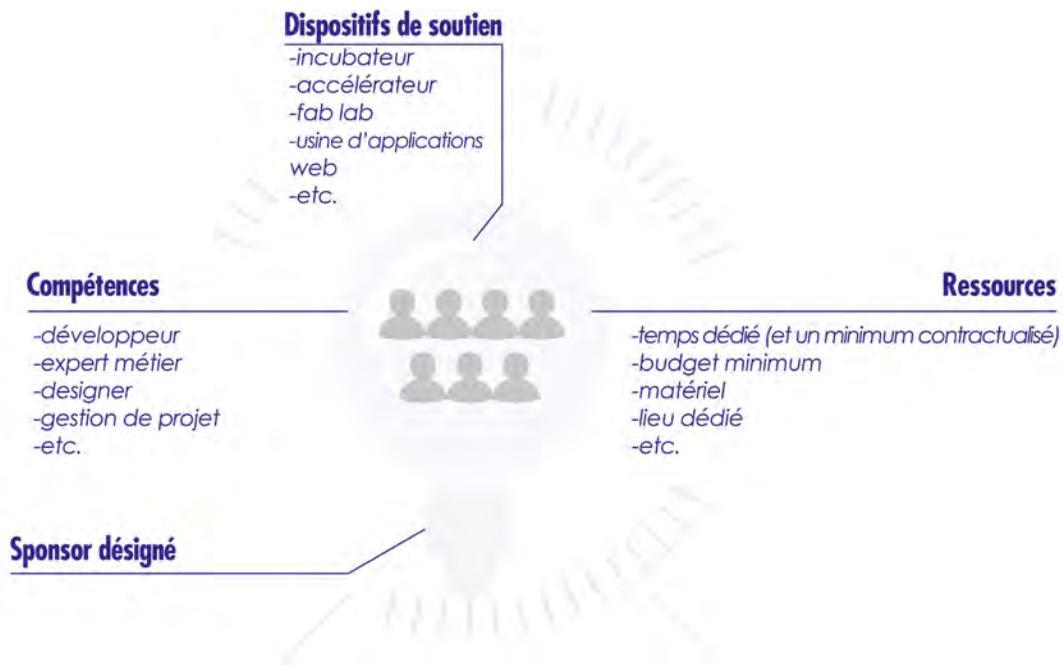
- ▶ **Ne pas hésiter pas à adapter l'équipe :** selon la phase du projet d'innovation, le dispositif d'accompagnement et l'équipe pourront changer. Il n'est pas rare que le chef de projet qui ait mené les premières expérimentations sur le terrain ne soit pas celui qui mènera la phase d'industrialisation.
- ▶ **Le manager de l'innovation peut constituer un pool de compétences** utiles à l'innovation, internes ou externes (développeur web, data scientist, designer, chef de projet, spécialiste IoT, etc.) auquel les porteurs de projet peuvent faire appel ponctuellement.

CHOISIR LE BON CHEF DE PROJET ET FORMER SON ÉQUIPE

► **Choisissez le bon chef de projet** : Le géniteur de l'idée n'a pas toujours vocation à devenir le porteur du projet. S'il n'a pas immédiatement les ressources nécessaires pour porter le projet comme un intrapreneur, alors il pourra laisser la main à un chef de projet dédié tout en restant dans l'équipe.

► Cependant, **l'innovation collaborative porte en elle la promesse d'accompagner les salariés dans la réalisation de leurs projets d'innovation**. Les entreprises ont donc tout intérêt à former autant que possible leurs salariés à l'intraprenariat. C'est la meilleure reconnaissance possible !

► **Sortez du cadre et identifier un lieu d'innovation adéquat** selon l'étape du projet. Ce lieu permettra à l'équipe d'avoir à portée de main les compétences et ressources utiles. Travailler dans un cadre original est souvent un levier de créativité et de reconnaissance !



04. LE MANAGER NE CONTRÔLE PLUS, IL ACCOMPAGNE !

Dans la démarche d'innovation collaborative, le manager joue un rôle crucial pour accompagner le changement culturel. Son rôle consiste à libérer la prise d'initiatives, favoriser le collaboratif et valoriser l'échec.

Le manager est également appelé à modifier ses méthodes de management. Il n'a plus pour rôle de contrôler les tâches et l'exécution du plan. Il co-construit les objectifs avec son équipe, en y intégrant l'innovation, et veille à réunir les conditions et ressources pour que ses collaborateurs atteignent leurs objectifs. Il les encourage, les valorise et les épaula plus qu'il ne contrôle et les évalue. **C'est un manager coach.**

Le manager coach **ne vise plus seulement des résultats quantitatifs, il essaye de faire progresser et s'épanouir ses équipes**, conditions essentielles pour stimuler l'engagement, la collaboration et l'innovation des salariés. Muriel Garcia, Présidente de l'association Innov'Acteurs : « On entend encore souvent « Il faut que cela rapporte » ou « que gagne l'entreprise ? » Certes, mesurer la performance économique sur un processus de fabrication amélioré est assez aisé. En revanche, mesurer la performance sociale liée au bien être du salarié, au sentiment d'appartenance, à l'épanouissement au travail est plus complexe et nécessite des indicateurs qualitatifs que peinent à trouver les entreprises. » **Toute la difficulté est de mesurer les investissements de l'entreprise, sans pour autant brider la créativité et l'implication.**

LES 3 PIÈGES DU MANAGER

► **Evaluer l'efficacité de l'innovation avec des critères uniquement quantitatifs.**

Le nombre d'idées, de projets, de commentaires ou de collaborateurs donne un indice de la dynamique générale de la démarche mais ne permet pas de mesurer la qualité de celle-ci.

► **Utiliser les primes pour l'incitation et la valorisation** des idées et projets d'innovation. Ce mode de reconnaissance n'encourage pas le collaboratif et attire les « chasseurs de prime ».

► **Ne pas débriefer les idées jugées non-pertinentes.** Pour éviter les frustrations, tous les collaborateurs doivent avoir un retour sur les idées qu'ils ont proposés. Sinon ils se décourageront et ne participeront plus.

Le manager coach donne l'envie d'innover, inspire confiance et accompagne !

Dès lors que l'entreprise encourage les salariés à proposer des idées et s'impliquer dans des projets d'innovation, elle fait la promesse implicite de les accompagner et de leur donner les ressources nécessaires. Les nouvelles missions du manager coach sont :

1 - Etre à l'écoute des collaborateurs pour donner de la valeur à leurs idées. Le manager accepte de pouvoir avoir tort et de voir ses collaborateurs avoir de meilleures idées que lui.

2 - Responsabiliser les collaborateurs en leur laissant de l'autonomie et en les encourageant à travailler avec d'autres départements si nécessaire. Le manager donne l'exemple en co-construisant la feuille de route de l'équipe.

3 - Valoriser les échecs car les salariés peuvent se tromper sinon ils ne prendront jamais de risque. Valoriser aussi les petits succès car les projets d'innovation progressent toujours par petits pas. Ainsi le manager capitalise sur les expériences, réussies ou non, de l'équipe et favorise la progression de tous.

4 - Faire progresser ses collaborateurs sur la gestion de projets d'innovation en leur permettant de travailler avec les bonnes ressources matérielles ou humaines (incubateur, fab lab, compétences adéquates, etc.) Il leur libère du temps même quand il s'agit de contribuer aux projets d'autres équipes.

— LE SAVIEZ-VOUS ? —

LA PREMIÈRE RAISON QUI FREINE LES SALARIÉS À PROPOSER DES IDÉES EST LEUR MANAGER

1 salarié sur 5 affirme qu'il n'a pas envie de proposer de nouvelles idées dans le cadre de son activité professionnelle à cause de la réaction de son manager.

Extraits de 3ème enquête annuelle auprès de la population active sur l'innovation participative par l'association « InnovActeurs » et Capitalcom

INNOVACTEURS
ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

05. COMMUNIQUER POUR DIFFUSER LA CULTURE DE L'INNOVATION, SOUTENIR LES PROJETS ET VALORISER LES ACTEURS

La communication est essentielle aux démarches collaboratives pour trois raisons : elle permet de faire de la pédagogie sur la culture de l'innovation, elle met en lumière les projets d'innovation de l'entreprise et elle permet de valoriser les innovateurs.

FAIRE DE LA PÉDAGOGIE SUR LA CULTURE DE L'INNOVATION

Chaque projet d'innovation ou évènement (concours, hackaton, évènement dédié) est utilisé par les ambassadeurs comme un moyen de diffuser la culture de l'innovation :

► **Les basiques de l'innovation** : faire appréhender aux salariés les différentes étapes de l'innovation, les méthodes de gestion de projet (cycle en V, agile, etc.), l'importance et la construction d'un business model, un REX, etc.

► **Les pratiques de l'innovation** : échanger les meilleures pratiques sur l'engagement et la valorisation des collaborateurs, la sélection et l'accompagnement des idées et projets d'innovation, etc.

► **Les nouvelles technologies** : Big data, Intelligence Artificielle, Réalité virtuelle, réalité augmentée, Objets connectés, Drones, Applications web et mobiles, etc. Plus les salariés connaîtront les sujets de recherche de l'entreprise, plus ils pourront imaginer des solutions nouvelles utilisant ces recherches et répondant aux enjeux de leurs métiers.

METTRE EN LUMIÈRE LES PROJETS D'INNOVATION POUR PERMETTRE À CHACUN DE CONTRIBUER

► **Donner de la visibilité** au projet pour permettre au plus grand nombre de continuer à l'enrichir avec des commentaires et des retours d'expériences et ainsi **faciliter le crowdsourcing et crowdfunding interne ou externe**. La communication permet également d'attirer les talents cachés de l'organisation qui se passionnent pour le développement web, les drones, le design, etc. et qui pourront renforcer la pertinence et la solidité du projet.

► **Communiquer pour séduire les sponsors et conserver leur soutien**. Il est important de communiquer également sur le lien entre les projets d'innovation et les orientations stratégiques du département ou de l'entreprise. L'innovation doit **faire sens pour les salariés comme pour le management**.

LES « INNOVATION AWARDS » DE SAFRAN

Safran organise chaque année les « Innovation Awards », un concours qui célèbre les innovations de ses collaborateurs mais aussi de ses partenaires et fournisseurs. En 2015, ce concours s'est tenu au musée Safran à Villaroche (77) et a récompensé aussi bien les idées de terrain que les idées brevetées, les produits comme les méthodes ou les processus.

► **Jean-Paul Herteman, PDG de Safran**



L'innovation est inscrite dans l'ADN de Safran, [...] c'est une véritable culture qui fonde le ciment de la cohésion du groupe ». Cette cérémonie a permis de rapprocher des univers différents et a mis à l'honneur des partenaires comme Boeing mais aussi un grand nombre de ses fournisseurs. Un représentant de la communauté technologique égyptienne était aussi présent. La présence de ces partenaires signifie pour Jean-Paul Herteman que Safran a su entretenir une véritable culture de l'innovation, de la créativité mais aussi de la collaboration. »

VALORISER LES INNOVATEURS POUR ATTIRER LES PLUS RÉTICENTS

Il est toujours très utile de valoriser les équipes impliquées dans les projets que ce soit avec un article, un film ou encore un événement sur l'innovation, en indiquant **ce que le projet apporte aux équipes et à l'entreprise**. Il est particulièrement bienvenu de valoriser les **collaborateurs qui contribuent à décroquer les organisations**.

Valoriser ceux qui échouent comme ceux qui réussissent permet à toute l'entreprise de capitaliser sur ces expériences et de comprendre que l'échec fait partie du processus classique d'innovation : les réussites se construisent beaucoup sur des échecs compris, digérés et dépassés.

06. UNE PLATEFORME ADAPTÉE À LA STRATÉGIE D'INNOVATION COLLABORATIVE

Un grand nombre d'acteurs se sont lancés sur le marché des plateformes de management de l'innovation et proposent aujourd'hui une grande diversité d'outils pour accompagner les démarches d'innovation collaborative et d'open innovation.

En support de l'animation d'une démarche par un réseau d'ambassadeurs, ces plateformes sont des outils indispensables pour accompagner l'innovation.

UN RÉSEAU SOCIAL POUR PARTAGER LES IDÉES ET LES PROJETS D'INNOVATION

- ▶ **Ces plateformes constituent un véritable réseau social** où chacun peut commenter les idées et projets des autres puis soutenir les meilleures d'entre eux.
- ▶ **Ces plateformes sont aussi d'immenses bases de données** qui permettent à l'entreprise de connaître les domaines d'innovation où elle investit le plus de ressources et ceux où elle s'implique moins. Elle peut aussi connaître les domaines vers lesquels les salariés concentrent leurs idées d'innovation, ce qui peut l'aider à piloter plus finement sa politique RH ou mieux animer la QVT de l'entreprise.
- ▶ **Ces plateformes offrent souvent des modules de gestion de projet** qui permettent à des équipes de collaborer ensemble : partager des documents, définir des calendriers et des jalons, répartir des tâches, etc.
- ▶ Pour les entreprises les plus matures en matière d'ouverture interne et externe, **des fonctionnalités de crowdfunding et de crowdsourcing de compétences** assurent aujourd'hui aux projets d'innovation une allocation efficace des ressources humaines et financières.

UNE BONNE PLATEFORME EST UNE PLATEFORME QUI RÉPOND À LA CULTURE ET À LA STRATÉGIE DE SON ENTREPRISE

Enedis a travaillé plusieurs mois avec l'entreprise Hype en mode agile pour **créer une plateforme de management de l'innovation collaborative sur mesure**. Le directeur de l'innovation collaborative Ouverte, Jean-Claude Lahitte, affirme : « Il y a maintenant sur le marché beaucoup de plateformes d'innovation. Les entreprises doivent **orienter leur choix selon leurs intentions stratégiques et leur culture**. Avons-nous besoin d'animer toute l'entreprise ou uniquement une communauté d'innov'acteurs ? Le crowdfunding interne, par exemple, est un excellent outil mais les entreprises suffisamment ouvertes pour adopter cette pratique sont encore rares. »

Illustration de la plateforme Hype Go !



LES PIÈGES À ÉVITER

- ▶ **Oublier l'IRL (In real life)** : Les plateformes de management de l'innovation ne remplaceront jamais les rencontres physiques. Celles-ci offrent davantage de spontanéité et rien ne vaut la proximité physique pour ouvrir de vrais possibilités de collaboration et de créativité.
- ▶ **Se laisser noyer par la masse des idées proposées** : Ces plateformes représentent une formidable opportunité d'expression pour l'ensemble des collaborateurs. Cependant il est bien difficile pour l'équipe innovation et ses ambassadeurs d'apporter un feedback sur des milliers d'idées. Il en résulte que de nombreux collaborateurs peuvent être frustrés par l'absence de réponse.
- ▶ **Piloter avec des indicateurs uniquement quantitatifs** : Une plateforme de management de l'innovation est une formidable base de données et offre de nombreux indicateurs quantitatifs (nombre d'idées, de projets, de commentaires, de collaborateurs connectés, etc.) L'équipe innovation est souvent tentée de piloter avec des critères quantitatifs d'autant plus que ce type d'indicateurs est encore une exigence du top management.

STARTUP FLOW, UNE PLATEFORME POUR MANAGER L'OPEN INNOVATION

Créée en 2016, Startup Flow est une **jeune plateforme de management de l'open innovation qui aide les grands groupes à gérer leurs relations avec les Start-Ups.**

► **Gaëtan Bolloré, le cofondateur, explique**



Nos clients sont d'abord des grands comptes qui éprouvent des difficultés à organiser et industrialiser leur écosystème de l'innovation. Le rôle de Startup Flow est de créer les processus nécessaires qui permettront aux clients de mieux gérer leurs projets d'innovation avec les Start-Ups et d'embarquer l'ensemble de leurs ressources humaines dans cette démarche pour innover non plus à l'échelle d'une équipe ou d'un pays, mais bien à l'échelle du groupe entier. »

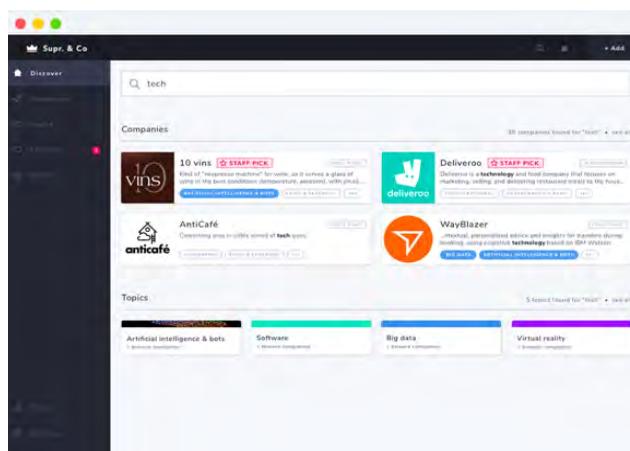
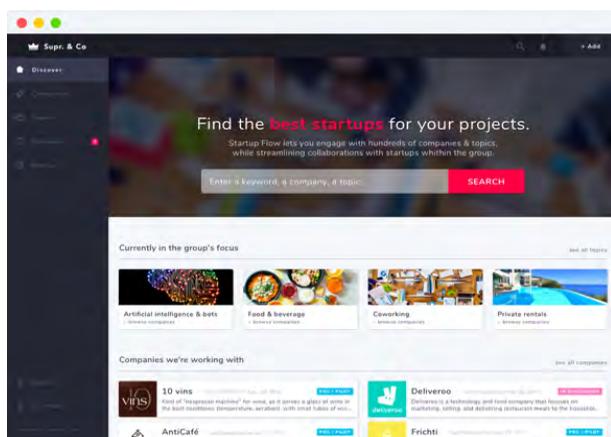
Plus que jamais, il est important pour les grands groupes d'anticiper les innovations de demain, qu'elles portent sur des nouvelles technologies, de nouveaux usages ou de nouveaux modèles économiques. Le premier prototype de Startup Flow a été commandé par Sébastien Bazin, le PDG du groupe AccorHotels. Après avoir manqué les deux grandes innovations de rupture du secteur de l'hôtellerie, booking.com puis AirBnB, AccorHotels souhaite ne plus être dans la réaction mais dans l'anticipation. Pour ce faire, le leader mondial de l'hôtellerie a besoin d'être profondément connecté à son écosystème de l'innovation pour percevoir et accompagner les modèles de demain. C'est ici qu'intervient Startup Flow.

LES TROIS PROPOSITIONS DE VALEUR DE STARTUP FLOW

► **Offrir un CRM (Customer Relationship Management) de la relation aux Start-Ups de l'innovation.** La plateforme est une base de données collaborative qui permet de gérer les relations du groupe avec les start-ups et les autres acteurs innovants (VC, incubateurs, espaces de co-working, etc.) de son écosystème. Elle peut ainsi voir les technologies et modèles qui sont dans son radar.

► **Permettre le partage des informations et ressources sur les domaines d'innovation stratégiques de l'entreprise** ainsi que les bonnes pratiques pour réussir un partenariat avec une start-up. Cette diffusion des informations à l'échelle du groupe est un préalable au crowdfunding interne qui permettra de mutualiser les ressources de plusieurs départements en faveur d'un projet d'innovation stratégique.

► **Proposer un tableau de bord avec les indicateurs clés pour piloter l'innovation.** Startup Flow permet de suivre l'avancement des projets d'innovation en cours ainsi que les collaborateurs moteurs. La plateforme constitue donc également un annuaire des innovateurs qui permet de « crowdsourcer » les compétences utiles dans toute l'entreprise.



CONCLUSION

La promotion d'une démarche d'innovation collaborative bouscule souvent l'ordre établi. Fruits d'une longue histoire, composée de différentes strates successives de transformations, les grandes entreprises, leurs salariés et leur management sont parfois si concentrées sur la bonne gestion des ressources et la recherche de compétitivité qu'ils finissent parfois par oublier d'innover au quotidien, en dehors des départements spécialisés sur le sujet.

L'innovation collaborative propose de faire un pas de côté et de faire confiance à l'humain, qu'il soit spécialiste ou non, salarié ou client, interne ou externe pour innover sur tous les plans.

Cette démarche qui vise à casser certaines habitudes bien ancrées pour laisser place à la collaboration transverse bouscule les habitudes : cette débauche d'énergie non canalisée est-elle dans l'intérêt de l'entreprise ? le collaborateur de mon équipe n'est-il pas plus utile à son poste et sur sa spécialité ? Combien cela rapporte à l'entreprise et pour quel investissement ?

Les responsables de l'innovation collaborative font preuve de pédagogie et répètent que dans cette démarche, pour reprendre Robert Louis Stevenson, « l'important, ce n'est pas (seulement) la destination, c'est le voyage ». L'impact de cette politique ne se mesure pas seulement à l'aune du nombre et de la qualité des innovations mais aussi des bénéfices en terme de management, d'adhésion au projet de l'entreprise ou de fidélisation des salariés.

Avoir le soutien du top management et l'implication d'une communauté de pionniers est essentiel mais souvent, après les premiers temps de la démarche consacrée à la pédagogie, à l'acculturation et à la communication, le reste de l'entreprise peut demander des comptes, notamment le middle management.

Il est important que les responsables de l'innovation prennent en compte ces inquiétudes pour séduire les sponsors et conserver leur soutien, préserver leurs moyens et étendre la démarche. L'innovation doit faire sens pour les salariés comme pour le management.

Il s'agit d'abord d'adapter son discours aux préoccupations des managers opérationnels à travers la mise en avant d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs sur l'utilisation des ressources, la mobilisation des salariés, les projets et leurs résultats mais aussi sur les autres bénéficiaires. La clarification des règles de mobilisation des salariés sur l'innovation collaborative peut également rassurer si les managers, confrontés à des arbitrages quotidiens sur leurs ressources, s'inquiètent de l'impact de la mobilisation de leur collaborateurs sur la réalisation de leurs propres objectifs. Il est également important de communiquer sur le lien entre les projets d'innovation et les orientations stratégiques du département ou de l'entreprise.

Ensuite, les responsables innovation n'échappent souvent pas au besoin d'avoir des « belles histoires », comme preuve de l'utilité de la démarche pour l'entreprise ou les business units concernées. Pour cela, miser sur un nombre réduit de collaborateurs et ou de projets peu être une solution efficace.

Enfin, les managers doivent être impliqués dans la démarche, en sollicitant leurs suggestions pour l'améliorer et en recueillant leur besoin d'innovation pour les convaincre de son utilité à leur échelle.

Après toutes les bonnes pratiques évoquées dans cette publication, il faut également accepter le rôle du temps. L'innovation est un processus, un état d'esprit plutôt qu'un résultat, et le rôle du temps dans ce processus est considérable. Il faut donc laisser du temps à l'entreprise pour se transformer et innover en remettant l'humain au centre du jeu. Aux responsables de l'innovation collaborative d'entretenir cette dynamique pour créer de la valeur ajoutée.

Atlante accompagne les acteurs économiques et institutionnels dans la conduite des transformations et la recherche de performance.

Nous conseillons les décideurs et leurs équipes de l'émergence des projets à leur concrétisation.

Notre action se déploie sur trois domaines d'expertise : énergies, réseaux, mobilités.



CÉLINE CHANEZ



ASSOCIÉE FONDATRICE
CELINE.CHANEZ@ATLANTE.FR
07 77 38 48 06



BENJAMIN SIGNARBIEUX



DIRECTEUR ASSOCIÉ
BENJAMIN.SIGNARBIEUX@ATLANTE.FR
06 21 94 81 58

Atlante
nos énergies se rencontrent

78 BOULEVARD BOURDON
92 200 NEUILLY-SUR SEINE
FRANCE