

La boîte à outils

de

l'Innovation

2^e édition



Avec 5 vidéos
d'approfondissement

Géraldine BENOIT-CERVANTES I

DUNOD

Maquette de couverture : Caroline Joubert (www.atelier-du-livre.fr)

Photo de la boîte : ©Mega Pixel

Picto 1 : © bioraven – Shutterstock.com

Picto 2 : © Rafa Goiciechea – The Noun Project

Picto 3 : © Gregor Cresnar – The Noun Project

Mise en page : Belle Page

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites proposés dans cet ouvrage n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	

© Dunod, 2008, 2012, 2016 pour la nouvelle présentation

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075983-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

« *L'innovation est une alliance entre recherche, marketing, instinct, imagination, produit et courage industriel* »

Antoine Riboud (fondateur de BSN, futur Groupe Danone)

Le Responsable Innovation est une fonction émergente dans les entreprises. Et cela pour trois raisons majeures :

- › l'innovation est une nécessité : évolution des habitudes de consommation, accroissement des ruptures technologiques, contraintes réglementaires et sociétales durcies, nouvelles valeurs éthiques, pression économique liée à la mondialisation et à l'hypercompétition sont autant de facteurs qui poussent les entreprises à innover pour rester bien positionnées sur leurs marchés ;
- › l'innovation est une valeur d'entreprise : clairement affichée par les dirigeants comme une des valeurs clés de leur entreprise, l'Innovation ne peut rester à un stade de volonté stratégique, elle doit se décliner de façon concrète. À partir de là, des résultats sont attendus et la mise en place d'un pilote est un incontournable de la réussite. Ce pilote est le Responsable Innovation ;
- › l'innovation n'aboutit que si elle est pilotée : passer du stade de l'idée géniale au résultat tangible n'est pas simple, les chausse-trappes sont nombreuses sous l'effet de l'incertitude et de la prise de risque inhérentes à l'Innovation. Sans pilote, l'innovation aurait plus de chances de se perdre dans les méandres de l'organisation.

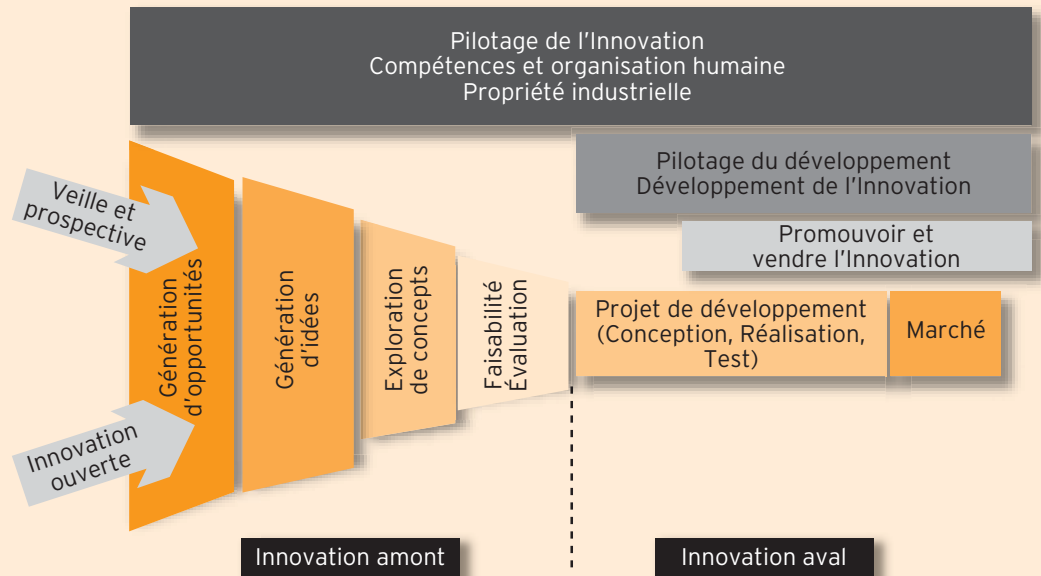
Prendre en main sa fonction de Responsable Innovation

Fonction transversale par excellence, le Responsable Innovation se situe au carrefour des enjeux de nature stratégique, marketing, technique et commerciale.

C'est un manager de réseau dont le rôle est d'assurer l'interface entre les décideurs et les équipes opérationnelles : il aide les opérationnels à décliner la stratégie d'innovation, il fait remonter et défend les propositions émanant des entités opérationnelles auprès des décideurs, il instille une culture d'innovation dans tous les rouages de l'entreprise.

Qu'il soit désigné ou qu'il se révèle par son leadership naturel, qu'il évolue dans un environnement industriel ou de service, le Responsable Innovation a besoin de s'équiper d'une boîte à outils pour réussir le pari de l'Innovation.

Cet ouvrage contient des outils opérationnels répertoriés dans dix dossiers. Chaque dossier correspond à un thème du processus d'Innovation dans sa globalité.



La lecture de cet ouvrage va probablement éveiller en vous une multitude de questions, n'hésitez pas à les poser sur l'espace animé par l'auteur et réservé à cet effet : responsable.innovation@gmail.com

Innovate, c'est relever un défi !

Sommaire des vidéos

Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par flashcode, qui complètent, développent ou illustrent le propos.

- « Les 7 étapes du processus d'innovation » : outil 18, p. 60 ;
- « Créativité : les facteurs influents » : outil 28, p. 88 ;
- « Le processus créatif » : outil 29, p. 90 ;
- « Solliciter le cerveau gauche et droit » : outil 32, p. 96 ;
- « Ciel, j'ai été nommé chef de projet ! » : outil 59, p. 170.

Remerciements

Je dédie cet ouvrage à tous ceux qui ont vibré à mes côtés pendant sa rédaction, ils se reconnaîtront aisément, souvent ils me demandaient : « alors combien de pages ? »

Mention spéciale à mes 3G : Graham, Gloria et Gwendoline

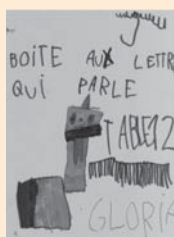
pour tout le temps que je leur ai volé ces derniers mois...

Merci à mes deux filles pour les illustrations « créatives » de mon manuscrit.

La « boîte à outils du Responsable Innovation » vue par



Gwendoline, 9 ans

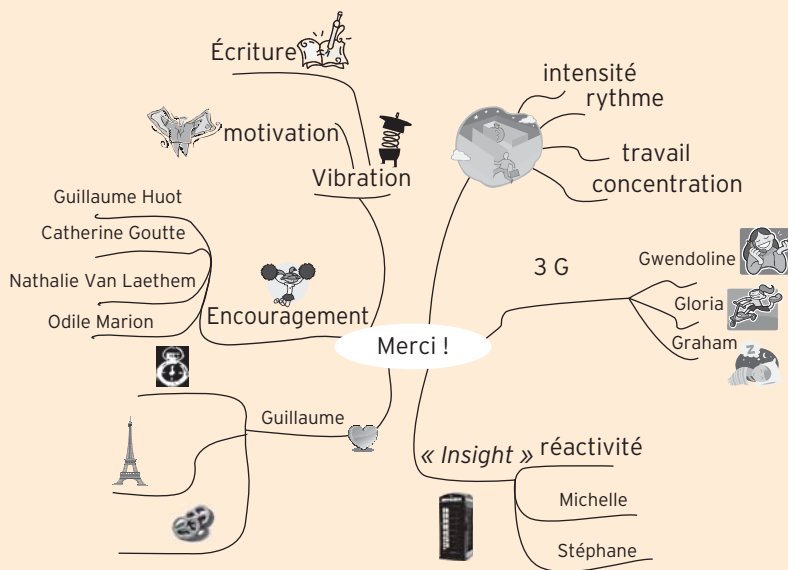


Gloria, 6 ans

Clin d'œil particulier à Guillaume


Pour avoir déclenché la régularité et la rigueur d'écriture en me disant un jour « arrête de trop réfléchir et écris ! »

Et aussi pour sa patience lors du Paris-Strasbourg...



Sommaire

	Avant-propos.....	3
Dossier 1	Compétences et organisation humaine.....	10
	Outil 1 Le diagnostic de l'innovation.....	12
	Outil 2 La check list des compétences.....	14
	Outil 3 Le réseau d'innovation.....	16
	Outil 4 L'annuaire cartographique d'expertises.....	20
	Outil 5 Le modèle de Dilts et Bateson.....	22
	Outil 6 Le challenge de l'innovation.....	26
	Outil 7 La grille des contacts.....	30
	Outil 8 La matrice attitude-influence.....	32
	Outil 9 La communauté de pratiques.....	34
Dossier 2	Veille et prospective.....	36
	Outil 10 La veille sur Internet.....	38
	Outil 11 Les quatre types de veille.....	42
	Outil 12 L'hybridation <i>techno push/market pull</i>	44
	Outil 13 Le benchmarking.....	46
	Outil 14 Le cahier de tendances.....	48
	Outil 15 Le marketing achat.....	50
	Outil 16 La stratégie océan bleu.....	54
Dossier 3	Pilotage de l'innovation.....	56
	Outil 17 Les 4P de l'innovation.....	58
	Outil 18 Le <i>pipeline</i> de l'innovation (avec vidéo ▶).....	60
	Outil 19 Le jalon.....	64
	Outil 20 Le portefeuille d'innovation.....	66
	Outil 21 Le tableau de bord.....	70
	Outil 22 L'étude de faisabilité.....	72
	Outil 23 La roue de l'innovation intelligente.....	74
Dossier 4	Innovation ouverte.....	76
	Outil 24 Le système productif local.....	78
	Outil 25 L'utilisateur leader (<i>lead user</i>).....	80
	Outil 26 Le studio créatif.....	82
	Outil 27 Le focus group.....	84
Dossier 5	Créativité.....	86
	Outil 28 Les ressorts de la créativité (avec vidéo ▶).....	88
	Outil 29 Le processus créatif (avec vidéo ▶).....	90
	Outil 30 L'espace créatif.....	92
	Outil 31 La séance de créativité.....	94
	Outil 32 L'échauffement (avec vidéo ▶).....	96
	Outil 33 Le collage projectif.....	98
	Outil 34 La carte heuristique.....	100

	Outil 35	La matrice de découverte.....	104
	Outil 36	Le mot au hasard.....	108
	Outil 37	L'analogie.....	110
	Outil 38	La méthode des six chapeaux.....	112
	Outil 39	Le brainstorming.....	114
Dossier 6		Tri des idées.....	116
	Outil 40	La fiche idée.....	118
	Outil 41	La matrice de priorisation.....	120
	Outil 42	La matrice SWOT.....	122
	Outil 43	Le vote pondéré.....	124
	Outil 44	La matrice multicritères.....	126
	Outil 45	La matrice attente/solution.....	128
	Outil 46	La grille d'O'Meara.....	130
	Outil 47	Le test de concept.....	132
Dossier 7		Développement de l'innovation.....	134
	Outil 48	Le cahier des charges marketing.....	136
	Outil 49	L'analyse fonctionnelle.....	138
	Outil 50	Le cahier des charges fonctionnel (CdCF).....	142
	Outil 51	La conception à coût objectif.....	144
	Outil 52	L'analyse de la valeur.....	146
	Outil 53	Le plan d'expérience.....	150
	Outil 54	L'Amdec.....	152
Dossier 8		Propriété industrielle.....	156
	Outil 55	L'accord de secret.....	158
	Outil 56	L'enveloppe Soleau.....	160
	Outil 57	Le brevet.....	162
	Outil 58	Le dépôt de marque.....	166
Dossier 9		Pilotage du développement.....	168
	Outil 59	La charte projet (avec vidéo ).....	170
	Outil 60	L'analyse de risque.....	172
	Outil 61	L'organigramme des tâches.....	174
	Outil 62	Le planning.....	176
	Outil 63	Le plan de développement fournisseur.....	178
Dossier 10		Promouvoir et vendre l'innovation.....	180
	Outil 64	Le dossier de lancement.....	182
	Outil 65	Le mix-distribution.....	184
	Outil 66	Le cycle de vie du produit.....	186
	Outil 67	La courbe d'adoption d'un nouveau produit.....	188
		Bibliographie.....	190

La Boîte à outils, Mode d'emploi

Comment utiliser les QR codes de ce livre ?



- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont classés par dossier

DOSSIER

1

COMPÉTENCES ET ORGANISATION HUMAINE

Le capital humain au service de l'innovation

La capacité d'innovation d'une entreprise repose certes sur l'existence d'un processus d'innovation mais c'est avant tout le capital humain dont elle dispose qui va réellement influencer l'émergence de l'innovation.

L'environnement interne d'une entreprise agit sur la motivation des salariés à émettre des idées et à augmenter leurs compétences. Il est du ressort de l'entreprise de mettre ce capital humain au service du processus d'innovation.

Innovation et connaissances

Les connaissances nouvelles se créent dans trois types majeurs de situation :

- » en confrontant les savoirs dans leurs mises en pratique en situation réelle ;
- » par l'acquisition de nouveaux savoirs ;
- » par l'échange d'idées et de pratiques entre pairs.

Toutes les instances qui favorisent l'intelligence collective et le brassage des connaissances, comme les communautés de pratique, les groupes projets, les réseaux transverses, les partenariats, ont une influence positive sur l'innovation. Permettant à chaque collaborateur d'augmenter son niveau de connaissances et ses compétences, elle crée de la valeur pour l'entreprise et augmente sa capacité à se développer.

Innovation participative

Partant du principe que chaque salarié est un innovateur en puissance, l'innovation participative se généralise. Elle permet à chacun, quels que soient son métier et son niveau hiérarchique, d'alimenter l'entreprise en innovations potentielles. Bénéfice collatéral : cela motive et redynamise les collaborateurs, incités ainsi à sortir de leur pré carré.

- 10 -

DOSSIER

1

Le réseau, accélérateur de l'innovation

Les modèles d'organisation qui combinent à la fois l'émergence d'une innovation forte et la rapidité d'exécution sont les organisations en réseaux. Elles peuvent prendre différentes formes comme les communautés de pratiques, les partenariats, les réseaux d'experts... Elles sont caractérisées par un niveau d'autonomie et de responsabilisation forts de leurs participants. Le réseau est un ensemble de compétences mises au service non d'une tâche à réaliser, mais d'intérêts communs.

- » Une structure pyramidale traditionnelle, très hiérarchisée, est adaptée à un marché stable, peu concurrentiel, où la réactivité n'est pas prioritaire et où la technologie est bien maîtrisée et peu sujette à évolution.
- » Lorsque les enjeux de réactivité montent, l'entreprise commence à se structurer en projet.
- » Dans les univers à forte évolution technologique, à forte incertitude et à forte concurrence, l'entreprise se doit indubitablement de mettre en place et d'utiliser des réseaux internes et externes.
- » Enfin, si l'enjeu temps n'est pas prédominant, contrairement à l'enjeu technologique et innovation, une structure de recherche peut mener des recherches de fond.

Ce qui explique pourquoi structurer un processus d'innovation avec des activités amont sans objectif temporel contraignant est particulièrement efficace.

Ce sont donc les flux transversaux dans et en dehors de l'entreprise qui contribuent à générer plus vite les innovations, en agissant directement sur la collaboration, l'ouverture et le décloisonnement.

« Si une entreprise ne reconnaît pas officiellement les communautés, elles existeront quand même, mais elles ne produiront pas les bénéfices que l'entreprise aurait pu en tirer. » (E. Wenger)

LES OUTILS

- 1 Le diagnostic de l'innovation p. 12
- 2 La check list des compétences p. 14
- 3 Le réseau d'innovation p. 16
- 4 L'annuaire cartographique d'expertises p. 20
- 5 Le modèle de Dilts et Bateson p. 22
- 6 Le challenge de l'innovation p. 26
- 7 La grille des contacts p. 30
- 8 La matrice d'innovation p. 32
- 9 La communauté de pratiques p. 34

Diagramme : Vitesse de réalisation (axe vertical) vs Niveau d'innovation (axe horizontal). Les quadrants sont : Projet (haut gauche), Réseau (haut droite), Hiérarchie (bas gauche), Recherche (bas droite). Une flèche diagonale pointe du bas gauche vers le haut droite, indiquant une progression.

- 11 -

L'intérêt de la thématique vu par un expert

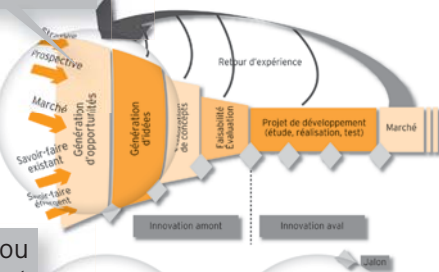
Un menu déroulant des outils

OUTIL 18

Le pipeline de l'innovation

La représentation visuelle de l'outil

LES ÉTAPES DU PIPELINE



Une vidéo ou un lien direct



Les 7 étapes du processus d'innovation (en vidéo)

en résumé
Le pipeline de l'innovation est le nom de la représentation du processus d'innovation dans sa globalité. Il contient les étapes pour transformer une idée en un produit accepté par le marché et les jalons, rituel de décisions entre l'innovation amont (partie en entonnoir) et l'innovation aval (partie rectiligne) classiquement appelé projet. Les étapes du processus d'innovation sont :

- la prospective ;
- la stratégie ;
- le marché ;
- le savoir-faire existants et émergents ;
- le retour d'expérience de projets déjà réalisés.

insight
The innovation pipeline is a representation of the global innovation process. It contains stages to transform an idea into a product adopted by the market and the mandatory milestones. It is a strong indicator for organizing the upstream innovation (funnel part) classically called the project. Things stream innovation includes :

- prospective ;
- strategy ;
- market ;
- existing and emerging know-how ;
- experience feedback for projects already completed.

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

DOSSIER 3 PILOTAGE DE L'INNOVATION

OUTIL 18

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif
 > Structurer l'organisation en faveur de l'innovation.
 > Formaliser les étapes de la phase exploratoire (partie en entonnoir).
 > Retier l'innovation amont et l'innovation aval.

Contexte
 Au moment où il y a une volonté stratégique de structurer l'innovation dans l'entreprise, la définition du pipeline de l'innovation est particulièrement utile pour séparer les activités relatives à la recherche d'idées et de concepts de celles consacrées au développement et à la mise en œuvre de produits innovants. La mise en place d'un processus d'innovation favorise le développement permanent de produits nouveaux dans l'entreprise en impliquant des acteurs spécifiques en amont et en aval. Le pipeline garantit à la fois l'émergence d'idées nouvelles et la maîtrise de leurs mises œuvre au travers des projets.

Comment l'utiliser ?

Étapes
 > Lister les différentes phases du processus et les activités majeures qu'elles contiennent.
 > Identifier les ressources nécessaires pour chaque activité.
 > Définir les champs de responsabilité pour chaque étape du processus (définir un responsable et des contributeurs).
 > Mettre en place une instance de décision à la fin de chaque phase sous la forme d'un jalon (un seul objectif : savoir si oui ou non on continue).

Méthodologie et conseils
 La mise en place d'un tel processus peut susciter des questions de la part des collaborateurs

impliqués dans l'innovation, en particulier pour qualifier l'innovation puisque celle-ci nécessite une part d'imaginaire ? C'est pourquoi il est important de communiquer sur les objectifs de chaque phase :
 > dans les phases amont du processus (jusqu'à la faisabilité), l'objectif est de faire émerger et d'explorer le maximum d'idées, ne coûtent trop, pour ne conserver que les chances de succès techniques et les attentes du marché. Terminer chaque étape par une prise de décision formalisée : les décideurs se trouvent souvent au sein d'un comité d'innovation.
 > en aval, il s'agit de garantir le développement permanent de produits innovants dans l'entreprise en impliquant des acteurs spécifiques en amont et en aval. Le pipeline garantit à la fois l'émergence d'idées nouvelles et la maîtrise de leurs mises œuvre au travers des projets.

Définir et mettre en place un pipeline de l'innovation traduit la volonté

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

avantages

- Le pipeline de l'innovation est un processus structuré en plusieurs phases qui permet aux idées d'avancer de manière petit à petit en produits commercialisables.
- Seules les idées à fort potentiel sont conservées.
- Les activités de recherche et de développement interviennent pas avec des ressources relatives au développement industriel.

Précautions à prendre

- Ne pas oublier d'impliquer les acteurs pour qualifier les idées des différents services de l'entreprise dans l'innovation amont.
- Communiquer auprès de tous les acteurs concernés sur l'existence du processus afin de le promouvoir.
- Respecter les phases du pipeline pour ne pas compliquer le processus.

OUTIL 6

Le challenge de l'innovation

Comment être plus efficace

Comment faciliter l'émergence des idées
 > Placer l'innovation sur tous les types d'idées préférées des collaborateurs pour guider la réflexion : en vous appuyant sur les axes stratégiques de votre entreprise, en vous appuyant sur les préoccupations des collaborateurs et en leur donnant plus de poids. Définir plusieurs catégories favorise l'inspiration et permet également d'élargir la reconnaissance en primant plus les idées.
 > Dans le cas où vous décidez d'ouvrir le challenge à tous les collaborateurs de votre entreprise, il est un groupe utilisant l'innovation pour un maximum de collaborateurs locaux pour promouvoir le challenge.

La détermination des critères qui permettront d'évaluer les idées entre elles se fait à l'avance : par exemple avant le démarrage officiel du challenge pour rendre objectifs les choix.
 > Les challenges génèrent rapidement des centaines voire des milliers d'idées, la mise en place d'un workflow automatique via un système informatique de management des idées est utile. Il facilite la collecte et le traitement des idées. Par exemple, mettre en place un accès personnalisé aux collaborateurs sur le portail d'entreprise au travers de trois onglets différents : « soumettre une idée », « gérer mon portefeuille d'idées », « consulter les idées des autres collaborateurs ». Cela permet de pouvoir suivre l'état de gestion de ses propres idées et de s'inspirer de celles des autres.
 > Utiliser des mails personnalisés pour annoncer aux collaborateurs si leurs idées sont retenues pour la deuxième sélection.
 > Donner également une réponse aux collaborateurs si leurs idées ne sont pas retenues.
 > Conserver l'intégralité des idées dans un système d'archivage informatisé.

Comment faciliter la gestion des idées
 > Afin de limiter l'investissement temporel et pour éviter d'étourdir le processus de traitement, évaluer les idées en deux temps : un premier traitement à partir d'un descriptif succinct de l'idée et de ses avantages, un deuxième à partir d'un dossier comprenant une description détaillée de l'idée, des éléments de faisabilité, des chiffres de coût, des modes opératoires de mise en œuvre... Seules les idées passant la première étape de sélection requièrent le montage d'un dossier complet.

communiquer sur les résultats concrets du challenge, à trois mois, à six mois, à un an.
 > Réaliser une enquête interne à la perception du challenge avant d'organiser l'événement.
 > Limiter la durée du challenge pour conserver une dynamique.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

L'indispensable

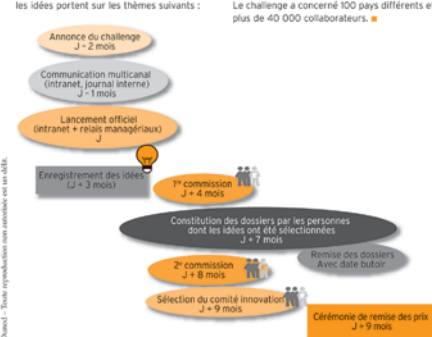
DOSSIER 1 COMPÉTENCES ET ORGANISATION HUMAINE

OUTIL 6

EXEMPLE d'Une entreprise de la chimie pétrolière

Voici un exemple d'organisation de challenge de l'innovation dans une entreprise internationale du domaine de la chimie pétrolière. Le challenge a duré douze mois et contenait sept thèmes différents répartis en sept catégories d'idées primées :
 - procédés et processus de fabrication ;
 - produit ;
 - croissance et développement de l'activité ;
 - performances internes ;
 - services et satisfaction client ;
 - sécurité et sûreté ;
 - développement durable.
 Les critères principaux permettant d'évaluer les idées portent sur les thèmes suivants :

l'impact avancée significatif sur le marché ou le coût de revient ;
 - faisabilité : moyen, délai, budget ;
 - impact : estimation de la valeur en termes financiers, ou d'intérêt pour les clients, les fournisseurs, les collaborateurs ou la société ;
 - reproductibilité : l'innovation peut-elle être répliquée dans d'autres entités ;
 - originalité : de l'idée ou de sa mise en œuvre.
 Après dix-huit mois, 75 % des idées primées sont en cours de déploiement. Le challenge a concerné 100 pays différents et plus de 40 000 collaborateurs.



Un cas pratique commenté

Le challenge de l'innovation

1 COMPÉTENCES ET ORGANISATION HUMAINE

Le capital humain au service de l'innovation

La capacité d'innovation d'une entreprise repose certes sur l'existence d'un processus d'innovation mais c'est avant tout le capital humain dont elle dispose qui va réellement influencer l'émergence de l'innovation.

L'environnement interne d'une entreprise agit sur la motivation des salariés à émettre des idées et à augmenter leurs compétences. Il est du ressort de l'entreprise de mettre ce capital humain au service du processus d'innovation.

Innovation et connaissances

Les connaissances nouvelles se créent dans trois types majeurs de situation :

- › en confrontant les savoirs dans leurs mises en pratique en situation réelle ;
- › par l'acquisition de nouveaux savoirs ;
- › par l'échange d'idées et de pratiques entre pairs.

Toutes les instances qui favorisent l'intelligence collective et le brassage des connaissances, comme les communautés de pratique, les groupes projets, les réseaux transverses, les partenariats, ont une influence positive sur l'innovation. Permettant à chaque collaborateur d'augmenter son niveau de connaissances et ses compétences, elle crée de la valeur pour l'entreprise et augmente sa capacité à se développer.

L'innovation participative

Partant du principe que **chaque salarié est un innovateur en puissance**, l'innovation participative se généralise. Elle permet à chacun, quels que soient son métier et son niveau hiérarchique, d'alimenter l'entreprise en innovations potentielles. **Bénéfice collatéral** : cela motive et redynamise les collaborateurs, incités ainsi à sortir de leur pré carré.

Le réseau, accélérateur de l'innovation

Les modèles d'organisation qui combinent à la fois l'émergence d'une innovation forte et la rapidité d'exécution sont les organisations en réseaux. Elles peuvent prendre différentes formes comme les communautés de pratiques, les partenariats, les réseaux d'experts... Elles sont caractérisées par un niveau d'autonomie et de responsabilisation forts de leurs participants.

Le réseau est un ensemble de compétences mises au service non d'une tâche à réaliser, mais d'intérêts communs.

› Une structure pyramidale traditionnelle, très hiérarchisée, est adaptée à un marché stable, peu concurrentiel, où la réactivité n'est pas prioritaire et où la technologie est bien maîtrisée et peu sujette à évolution.

› Lorsque les enjeux de réactivité montent, l'entreprise commence à se structurer en projet.

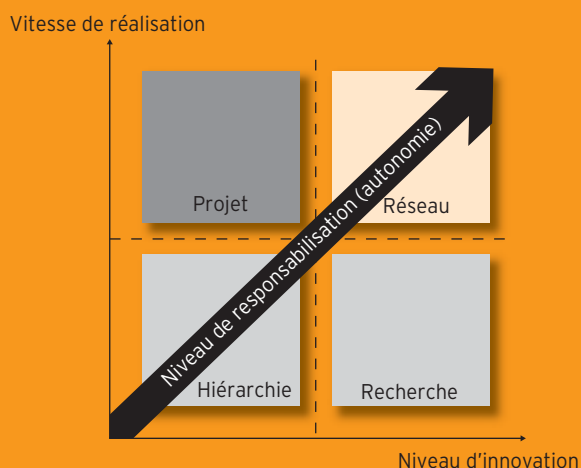
› Dans les univers à forte évolution technologique, à forte incertitude et à forte concurrence, l'entreprise se doit indubitablement de mettre en place et d'utiliser des réseaux internes et externes.

› Enfin, si l'enjeu temps n'est pas prédominant, contrairement à l'enjeu technologique et innovation, une structure de recherche peut mener des recherches de fond.

Ce qui explique pourquoi structurer un processus d'innovation avec des activités amont sans objectif temporel contraignant est particulièrement efficace.

Ce sont donc les flux transversaux dans et en dehors de l'entreprise qui contribuent à générer plus vite les innovations, en agissant directement sur la collaboration, l'ouverture et le décloisonnement.

« Si une entreprise ne reconnaît pas officiellement les communautés, elles existeront quand même, mais elles ne produiront pas les bénéfices que l'entreprise aurait pu en tirer. » (E. Wenger)

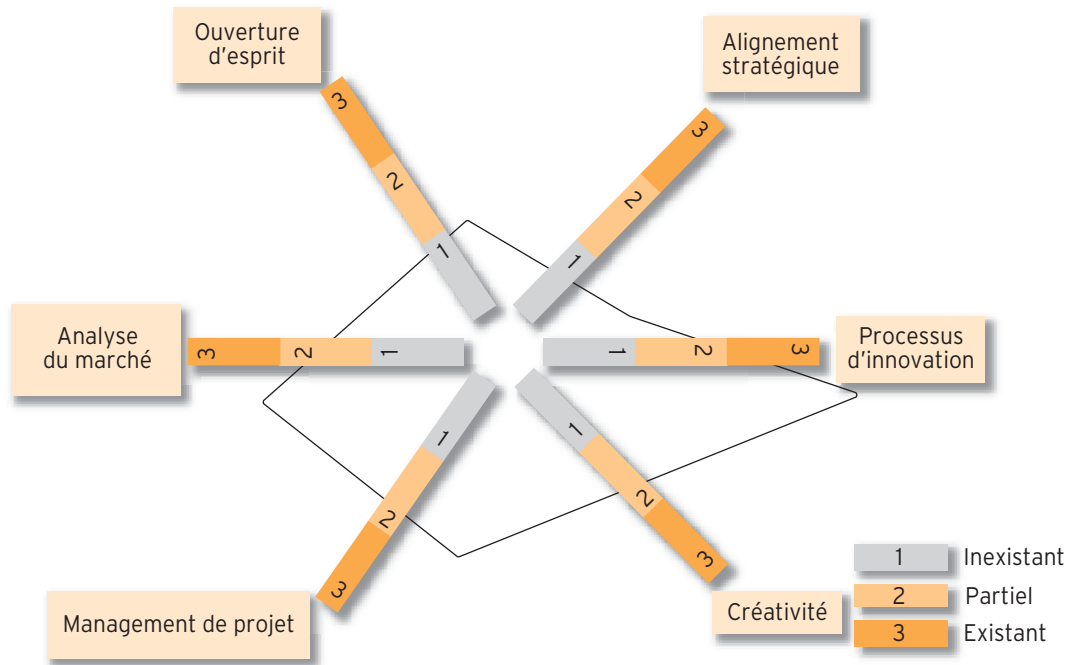


LES OUTILS

- 1 Le diagnostic de l'innovation p. 12
- 2 La check list des compétences p. 14
- 3 Le réseau d'innovation p. 16
- 4 L'annuaire cartographique d'expertises p. 20
- 5 Le modèle de Dilts et Bateson p. 22
- 6 Le challenge de l'innovation p. 26
- 7 La grille des contacts p. 30
- 8 La matrice attitude-influence p. 32
- 9 La communauté de pratiques p. 34

Le diagnostic de l'innovation

DIAGRAMME POLAIRE DU POTENTIEL D'INNOVATION



En résumé

La **roue de l'innovation** est un outil de diagnostic du potentiel d'innovation d'une entité (l'entreprise de façon globale, un service, une équipe) comportant six critères :

- l'ouverture d'esprit,
- l'alignement stratégique,
- le processus d'innovation,
- la créativité,
- le management de projet,
- l'analyse du marché.

Chaque critère est coté sur une échelle à trois niveaux. L'échelle 3 est réservée à une existence forte du critère sur le terrain, l'échelle 2 pour une existence partielle et l'échelle 1 si le critère n'est pas rempli.

Insight

The **wheel of innovation** is a tool to diagnose the innovation potential of the entity (the company as a whole, a service, a team) composed of six criteria :

- open mindedness ;
- strategical alignment ;
- innovation process ;
- creativity ;
- project management ;
- market analysis.

Each criterion is quoted on a three level scale. Scale 3 is reserved for a strong presence of field criteria, scale 2 for a partial presence and scale 1 if the criteria are not met.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Identifier le potentiel d'innovation en prenant en compte à la fois des caractéristiques humaines et des éléments organisationnels.

Contexte

L'innovation est une activité pluridisciplinaire et transversale dépendante de plusieurs facteurs. Si vous constatez que l'innovation est difficile à mettre en œuvre dans votre entreprise, faites le diagnostic rapide de la roue de l'innovation pour révéler les voies d'amélioration.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- › Définir au moins deux repères concrets pour évaluer chaque critère.
- › Coter chaque critère.
- › Définir des axes de progrès pour les critères faiblement évalués et renforcer les critères à cotation forte.

Méthodologie et conseils

Nous mentionnons ici des repères concrets possibles pour évaluer chaque critère :

- › critère « ouverture d'esprit » : curiosité, intérêt accru pour la nouveauté et les nouvelles technologies, capacité à travailler dans l'incertitude et capacité à prendre des risques ;
- › critère « alignement stratégique » : déclinaison de la stratégie globale d'une entreprise en des axes d'investigation sur des thèmes innovants. Si toute la stratégie d'une entreprise est basée sur la rentabilité et qu'aucune latitude n'est donnée pour investiguer de nouvelles technologies ou de nouveaux marchés, le critère peut s'évaluer à un niveau 1 ;
- › critère « processus d'innovation » : existence d'un processus d'innovation structuré, et connu des collaborateurs, mise en

place d'un réseau d'innovateurs en interne et aussi à l'extérieur de l'entreprise (comme par exemple des partenariats universitaires ou des participations actives dans des projets de recherche multipartenaires), nomination d'un responsable innovation ;

› critère « créativité » : l'évaluation concerne la mise en œuvre terrain de la créativité, comme par exemple l'existence d'un prix de l'innovation annuel, la présentation régulière des idées innovantes via un intranet ou un journal interne, l'animation de séances de créativité ;

› critère « management de projet » : il relève de tous les repères utiles au succès du pilotage de l'innovation tels que clarté des objectifs, budget alloué aux activités d'innovation, clarification des rôles et responsabilité des différents acteurs, planification des principales étapes, mise en place de revues régulières d'avancement, existence d'un comité de décision aux jalons importants ;

› critère « analyse du marché » : présence d'enquêtes clients, de rapports d'analyse sur la concurrence et de toutes autres analyses renseignant l'évolution des besoins et d'un marché. Le plus important est que toutes les informations issues de l'analyse soient mises à disposition des collaborateurs de façon régulière et synthétique. ■

La réussite de l'innovation dans une entreprise dépend des ressources dont elle dispose et de la façon dont elle est organisée.

Avantages

- La roue de l'innovation est rapide et simple à mettre en œuvre.
- La représentation graphique est visuelle et met en exergue les facteurs favorables et les freins.

Précautions à prendre

- Évaluer les critères de façon réaliste, objective et honnête, à partir de faits concrets.

La check list des compétences

UN RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION SUR TROIS DOMAINES

Poste concerné : Nom du collaborateur ou du candidat :					
Compétences pour					
Conduire les processus		Anticiper et créer de la nouveauté		Faire vivre les relations interprofessionnelles	
cotation		cotation		cotation	
Compétence 1 : Critère 1		Compétence 1 : Critère 1		Compétence 1 : Critère 1	
Compétence 2 : Critère 2		Compétence 2 : Critère 2		Compétence 2 : Critère 2	
Compétence 3 : Critère 3		Compétence 3 : Critère 3		Compétence 3 : Critère 3	
Bilan et plan d'actions :					

Échelle de cotation : 0-1-2 (0 = inexistante, 1 = moyenne, 2 = excellente)

En résumé

La **check list des compétences** est un référentiel d'évaluation des compétences utiles pour la mise en œuvre du processus d'innovation.

Elle s'organise en trois domaines clés :

- conduire les processus ;
 - anticiper et créer de la nouveauté ;
 - faire vivre les relations interprofessionnelles.
- Chaque compétence est évaluée grâce à des critères et une échelle de mesure.

Insight

The **expertise checklist** is an evaluation referral of the expertise useful for the implementation of the innovation process.

It is organized into three key subjects :

- drive the processes ;
 - anticipate and create novelty ;
 - build inter professional relationships.
- Every expertise is evaluated by a few criteria and a measuring scale.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Disposer d'un référentiel de compétences spécifiques à l'innovation.

Contexte

Cette check list, une fois remplie, constitue une grille de référence utile aux responsables de ressources humaines pour recruter des profils adaptés aux exigences des projets d'innovation (par exemple un responsable innovation).

Elle est utile aux managers au moment des entretiens annuels pour identifier les sources possibles de montée en compétences de leurs collaborateurs.

Elle permet de diagnostiquer la capacité d'une entreprise à mettre en œuvre son propre processus d'innovation en identifiant globalement les compétences maîtrisées et les compétences inexistantes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- › Définir les compétences utiles dans chacun des trois domaines.
- › Définir au moins un critère (indicateur) d'évaluation de la maturité du collaborateur sur chaque compétence (par exemple pour la compétence « capacité à mener à bien des actions transversales à plusieurs services », un critère peut être le nombre d'actions transversales réalisées dans l'année).
- › Évaluer le collaborateur actuel ou futur (candidat en cours de recrutement).
- › Identifier les points forts, les points à améliorer et les manques.
- › Bâtir un plan d'action opérationnel en conséquence.

Méthodologie et conseils

Pour chacun des trois domaines, voici des exemples de compétences utiles pour favoriser l'innovation :

- › **conduire les processus** : capacité à piloter des projets, à mener des actions transversales, à accompagner les changements, à piloter des expérimentations, à gérer des interfaces (entre les métiers ou les ressources) ;
- › **anticiper et créer de la nouveauté** : aptitude à élaborer différentes stratégies, à bâtir des plans d'actions, à proposer des scénarios différents, à effectuer des simulations, à imaginer des solutions inédites, à estimer (potentiel de vente, investissement humain, chiffreage prévisionnel de solution nouvelle...), à prendre des risques, à travailler dans un environnement incertain voire inconnu ;
- › **faire vivre des relations interprofessionnelles** : capacité à travailler en équipe, en réseau (y compris avec des partenaires extérieurs à l'entreprise), à solliciter des expertises décalées du cœur de métier de son entreprise, qualités d'écoute et d'ouverture d'esprit, aptitude à donner du sens à quelque chose d'irréel qui n'existe pas encore, facilité de communication (tant écrite qu'orale). ■

La mise en œuvre de l'innovation dépend fortement des compétences disponibles au sein d'une entreprise.

Avantages

- La check list des compétences contribue à faire reconnaître les compétences spécifiques à l'innovation.

Précautions à prendre

- Les critères d'évaluation doivent être le plus concret possible pour mesurer les compétences de façon objective.
- Un plan d'action se décline avec plusieurs modalités suivant qu'il concerne un individu, ou un groupe d'individus : actions de formation pour améliorer les compétences individuelles ou collectives, organisation de séminaires de travail entre les services, recrutement de nouveaux profils.