

MANAGER PAR LES COMPÉTENCES

18 mai 2010

L'innovation est un domaine déterminant et complexe !

Tout le monde s'accorde à dire que l'innovation est aujourd'hui indispensable, que seules les entreprises ayant réussi à maîtriser le « processus innovation » pourront se développer dans cette économie de plus en plus concurrentielle. Piloter efficacement l'innovation est donc un facteur stratégique pour les entreprises.

- Qu'est-ce que le management de l'innovation ?
- Quels sont les pièges du management de l'innovation ?
- Comment les entreprises témoins organisent-elles cette complexité, afin d'augmenter leur capacité à innover ?

TÉMOINS

Farida SIMON
Chargée de Veille et Innovation
TDV Industries – Laval
Activité : Industrie textile
Effectif : 168 salariés



Bruno de MONTALIVET
Responsable RH et Communication
Univers NOZ - Laval
Activité : Commerce de détail
Effectif : 2 200 salariés



CONTACT

Stéphane Foricher
CCI de la Mayenne - 12 rue de Verdun
53000 LAVAL - Tél : 02 43 49 49 95
s.foricher@mayenne.cci.fr



LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION

« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. » Antoine de Saint-Exupéry

Le CONTEXTE

Le management a ses modes. Celui de l'innovation ne déroge pas à la règle. Il a ses feux de paille, ses grandes vogues, ses valeurs montantes et même ses classiques.

Une valeur sûre est la course aux brevets. Un autre grand classique est la R&D. Son intensité est connue pour être un indicateur d'innovation pertinent.

Chez TDV Industries, un service Veille-Recherche-Innovation se consacre entre autre à l'innovation « client ».

Certains travaillent le Lean innovation, c'est-à-dire l'amélioration de leurs produits et de leurs processus.

D'autres, comme en témoigne le DRH de l'Univers NOZ, ont une démarche de progrès continu par un système de management des idées et des initiatives. Il s'agit de l'innovation participative.

L'ENJEU

- Mobiliser l'ensemble de ses ressources humaines, techniques, financières...
- Créer une rupture avec l'existant : réaliser un rêve, transformer des « intolérables »...
- Tirer partie d'heureuses coïncidences : favoriser le hasard

L'ESSENTIEL

■ L'innovation participative consiste à rapprocher ceux qui pensent de ceux qui exécutent « celui qui pratique son métier 8h par jour est plus à même de le faire évoluer que celui qui en parle 15 mn ». C'est une démarche de management structurée qui vise à stimuler, à faciliter l'émission et la mise en œuvre, à diffuser l'idée par l'ensemble du personnel.

■ L'innovation « client » consiste à apporter des solutions adaptées aux besoins des clients et des utilisateurs finaux et à conserver son avance.

Le MANAGEMENT des IDEES

Elaborer et lancer un projet ou programme d'Innovation Participative : la Direction élabore un projet en impliquant généralement les services RH, R&D ou innovation et communication Interne.

Mettre en place un processus de récolte des idées : la collecte des idées peut se faire de différentes manières : boîte à idées, intranet... Les thèmes d'idées sont souvent libres, mais peuvent être proposés par la Direction. Une réponse à l'émetteur d'idée est systématiquement donnée.

Evaluer les idées collectées : l'évaluation est faite par le N+1 direct de son émetteur. Dans le même temps, elle est rendue publique aux membres de l'organisation.

Mettre en œuvre des idées innovantes : l'implication de l'émetteur de l'idée dans sa réalisation est conseillée ainsi que la reconnaissance des émetteurs d'idées ; c'est ce que l'on appelle l'innovation participative.

Piloter le processus : il s'agit des mesures de pilotage et de performance. Le but est triple : chiffrer la valeur ajoutée des idées, prendre conscience du taux de créativité des employés et évaluer la performance des dirigeants dans la stimulation des idées et dans leur mise en place.

Récompenser les idées les plus innovantes et les meilleurs porteurs de projets.

Demarche de l'innovation CLIENT

Mettre en place un processus de veille technologique, marché, clients, concurrents... : le but est d'alimenter les réflexions internes, d'initier les projets de recherche et d'aboutir à des innovations à partir d'un besoin exprimé.

Mettre en place un processus de recherche/innovation : les projets collaboratifs peuvent être travaillés en interne ou en externe.

Dans les deux cas, la pratique se fait à partir d'ateliers, de plateformes animées par de bons interlocuteurs ou experts.

Travailler un projet en interne permet de ne pas en faire profiter immédiatement la concurrence ; en externe, il est très important de bien choisir son ou ses partenaires.

AVANTAGES et INTERETS

- Créer une culture favorable à l'innovation
- Ouvrir le champ de l'initiative
- Créer un réseau d'innovateurs ou « innovacteurs » en interne et à l'extérieur de l'entreprise
- Inscrire l'innovation dans le système de valeurs de l'entreprise
- Acquérir de nouvelles compétences et valoriser celles existantes
- Permettre de mieux partager la stratégie et de la soutenir
- Développer l'implication, l'engagement, la motivation des collaborateurs
- Développer la reconnaissance des salariés
- Aboutir à une entreprise dite 'en réseau' sans modifier son organisation dite 'pyramidale'
- Devenir une entreprise centrée sur le client reconnue pour sa réactivité
- Réaliser des gains de productivité
- Avoir un dispositif durable d'innovation
- Augmenter votre 'Innopotentiel' et parvenir à une structure 'innomotrice'

FACTEURS DE REUSSITE

- Engagement fort de la Direction
- Engagement du middle management
- Mesurer le résultat à l'aide d'indicateurs de résultat et de suivi
- La reconnaissance
- Une bonne communication