

## Donner du sens et la direction

Est-il possible et souhaitable de communiquer sur la démarche d'innovation participative ?

En dépit du fait que l'innovation est un processus contingent, dont on ne sait jamais à l'avance ce qu'il produira, il est nécessaire de donner du sens à la démarche et de préciser quelle direction prendre. Le débat n'est donc pas tant de savoir s'il faut communiquer ou non sur la démarche, mais de savoir ce sur quoi l'on souhaite communiquer. Par ailleurs, il est aussi nécessaire de prévoir des indicateurs de performance pour évaluer la démarche. De ce point de vue, il s'agit de proposer des indicateurs de performance spécifiques (stratégique, RH, culturel, environnemental).

Les recommandations :

### **1. S'assurer que l'intention de l'innovation participative est connue par tous**

Certains peuvent éprouver des difficultés à savoir ce que l'organisme, la direction, les managers stratégiques ou opérationnels, ou encore ce qu'eux-mêmes attendent de l'innovation participative. Il y a donc là, une première ambiguïté à lever : *À quoi sert la démarche d'innovation participative, et quelle est son intention ?*

Répondre à cela est un impératif. En fonction de la ou des réponses qu'elle appelle, les dispositifs mis en œuvre, pour permettre aux collaborateurs de s'impliquer dans la démarche, varieront de même que ceux qui les porteront.

### **2. Envisager l'innovation participative comme un moyen pouvant permettre aux équipes de trouver des solutions à leurs irritants du quotidien**

L'innovation participative n'est pas uniquement l'affaire de spécialistes mais potentiellement l'affaire de tous. En parler ensemble c'est prendre conscience et montrer qu'elle peut se développer autant dans le quotidien de l'activité en résolvant les irritants que dans tout l'organisme voire en dehors de l'organisme.

### **3. Choisir le degré d'ouverture de la contribution à l'innovation participative**

Trois degrés d'ouverture sont possibles :

- Fermé (seulement vous)

- Entre-ouvert (vous, votre N+1 et/ou une partie de l'équipe)
- Ouvert (tous)

Chacun de ces 3 degrés d'ouverture possède des coûts et des bénéfices, qui lui sont propres, qui doivent être connus avant de décider du périmètre des personnes qui pourront participer activement à l'innovation participative. Quoiqu'il en soit, ce choix n'est pas définitif et peut/doit évoluer en fonction de votre environnement

#### **4. Définir l'objectif de l'innovation participative en acceptant la divergence et en organisant la convergence**

Accepter la divergence de point de vue et vision sur la démarche d'innovation participative dans un premier temps, puis organiser la convergence. Se lancer dans l'innovation participative sans prendre le temps de définir de façon collégiale l'objectif que doit atteindre la démarche, peut entraîner de la déception chez ceux qui peuvent estimer ne pas y trouver les réponses qu'ils attendaient.

C'est pourquoi il peut être judicieux de :

- A partir de l'ensemble des propositions faites, réaliser un vote pour sélectionner l'objectif à retenir en demandant à chacun de ne voter que pour une seule proposition.
- Organiser le débat autour de l'objectif sélectionné pour écouter les avis divergents et faire évoluer à la marge l'objectif initial pour y intégrer les propositions divergentes.
- Privilégier la convergence vers un objectif ambitieux mais réaliste par rapport à l'histoire et à la culture de l'équipe.

#### **5. Se doter d'indicateurs de performance pour s'assurer que la démarche d'innovation participative réponde bien à l'objectif qui lui a été assigné**

En effet, un des principaux écueils est de ne pas pouvoir mesurer l'impact de la démarche d'innovation participative sur l'organisation par rapport à l'objectif qui lui est attribué. Pour prouver que la démarche a une utilité, il faut mettre sur pied des indicateurs de performance (impact stratégique, QVT, culturel et sur la montée en compétence).

## **Exprimer et faire remonter les idées**

Doit-on toujours encourager et faciliter la remontée d'idées ?

La réponse est « oui », mais la vraie question est « comment ? ».

Un collaborateur n'identifie pas toujours qu'une astuce ou une bonne pratique peut être considérée comme une innovation pour un collectif plus large, voire pour l'organisme dans son ensemble. Un des enjeux réside donc à l'aider à identifier la valeur de son idée et à la formaliser.

Par ailleurs, un collaborateur ne pense pas toujours être légitime pour proposer et porter une idée, d'autant plus quand celle-ci ne relève pas de son champs d'activités. De plus, il peut juger risqué d'exprimer des idées surtout lorsque celles-ci peuvent impliquer une remise en question des règles et des procédures établies.

Les recommandations :

### **1. Créer les conditions facilitant l'expression libre des idées**

Pour ce faire, il peut être opportun de :

- Mettre en place des rituels lors des réunions d'équipe dédiées à l'expression des irritants ou des problèmes techniques rencontrés par les collaborateurs.
- Limiter les comportements d'autocensure lors des réunions d'équipe : interdiction de couper la parole, le premier commentaire doit forcément être positif, ...
- Utiliser des méthodologies originales pour animer ces temps d'expression.

### **2. Entraîner les collaborateurs sur des périodes régulières à développer une pensée hors du cadre, disruptive et décalée**

Faire en sorte que les collaborateurs innovent, ne se décourage pas, surtout lorsque des expériences douloureuses ont pu en décourager certains. Pour dépasser ces blocages individuels et collectifs, il apparaît nécessaire d'apprendre / réapprendre à développer une pensée critique.

Mais cet apprentissage, pour qu'il puisse avoir une incidence, nécessite en retour, que la hiérarchie puisse proposer un cadre et une organisation propices à l'accueil de cette pensée critique.

### **3. Communiquer sur les réalisations, les réussites mais aussi sur les échecs de manière positive**

En effet, il est nécessaire d'inspirer l'ensemble des collaborateurs et de lever les freins à exprimer leurs idées. La transmission des récits d'expérience et des témoignages à tous les niveaux incarnant les succès, les échecs et les enseignements tirés, contribue à cela.

### **4. Communiquer sur les règles de remontée des idées**

Pour que cela fonctionne, il faut de la transparence et de la simplicité. Expliquez clairement comment les idées doivent être soumises, les étapes du processus d'évaluation, et les critères de sélection. Enfin, assurez-vous que les règles sont simples et faciles à comprendre pour éviter toute confusion.

## Accompagner l'expérimentation et le déploiement des innovations

Comment encourager ses collaborateurs à devenir des innovateurs ?

La démarche d'innovation participative vise à impliquer les collaborateurs à la fois dans l'émission de suggestions spontanées ou provoquées et dans leur expérimentation, puis, éventuellement, dans leur déploiement. L'innovation, dans cette perspective, transforme le collaborateur en innovateur.

Pour que cette transformation s'opère, et que la démarche d'innovation participative devienne un levier d'engagement et de performance, les innovateurs doivent être accompagnés.

L'accompagnement, de ce point de vue, ne signifie pas accepter toutes les demandes, mais savoir donner les pistes, lever les barrières et se mettre en mesure d'expliquer pourquoi une idée ne sera pas retenue, une innovation ne sera pas expérimentée et ou développée.

Les recommandations :

### **1. Clarifier le processus de validation et les personnes nécessaires à la mise en œuvre d'une idée, de l'expérimentation jusqu'à son déploiement**

Nombreux peuvent être les collaborateurs qui émettent des idées sans réellement avoir de visibilité sur les critères de sélection, les délais de retour, l'engagement nécessaire pour l'expérimentation et la mise en œuvre. Cela génère souvent des incompréhensions, des frustrations et des déceptions.

Pour les limiter, il est indispensable de :

- Clarifier les conditions d'accès à l'expression d'idées et les favoriser.
- Informer l'innovateur de l'avancement du processus d'innovation en cours, en associant à chaque phase un retour (feedback) sur le statut de l'idée, de sa sélection ou non, de son expérimentation à son déploiement.
- Expliquer à l'innovateur dont l'idée est retenue ce que l'on attend de lui et les moyens mis à la disposition de l'expérimentation de l'idée, puis, en fonction, de son déploiement.

### **2. Aider à définir les ressources adaptées aux besoins et à la maturité des innovations proposées**

L'organisme n'a pas de ressources infinies à mettre à disposition des innovateurs pour tester et développer toutes les idées. Dans ce contexte, il doit pouvoir réaliser des arbitrages permettant de sélectionner les ressources appropriées aux besoins. D'ailleurs, en fonction de la nature de l'innovation, de son potentiel de valeur, ces ressources seront différentes. Il est donc important d'aider l'innovateur à définir clairement et précisément les ressources utiles à l'accompagnement de l'idée. Il est à noter que la définition des ressources peut ne pas relever du périmètre opérationnel de l'innovateur ; le travail d'accompagnement est alors ici essentiel.

### **3. Accompagner les innovateurs à identifier les personnes ressources (dont les sponsors) et à les engager dans le suivi de l'innovation**

Les personnes ressources au développement de l'idée peuvent être présentes au sein de l'environnement direct de l'innovateur ou pas. Dans le cas où les personnes ressources sont hors l'environnement direct de l'innovateur, la qualification détaillée de l'innovation potentielle est nécessaire pour faciliter l'identification des ressources à mettre à disposition.

La qualification se fait en termes de :

- Type d'innovation : incrémentale (amélioration d'un produit/service existant), adjacente (utilisation d'un produit/service existant pour l'adapter à un nouvel usage), de rupture (développement d'un nouveau produit/service visant à remplacer l'existant ou pas).
- Périmètre d'application : au niveau de l'équipe, d'une autre équipe, d'une entité locale, d'un site, d'un métier, d'une fonction support, de l'organisme dans son ensemble
- Publics cibles : collaborateurs, managers, fonctions support, clients / usagers, partenaires
- Identification des types de données à récupérer ou utiliser pour faire valoir le potentiel de l'innovation

Pour faciliter le développement d'une idée, en dehors de l'environnement professionnel direct de l'innovateur, se doter d'un « sponsor » pour la promouvoir et la soutenir est une condition sine qua non. L'engagement d'un sponsor, vis-à-vis de l'innovateur, est de :

- Promouvoir l'innovation dans son propre environnement.
- Faciliter la recherche des terrains d'expérimentation.
- Suivre activement l'innovateur pour lever les blocages éventuels.

## **Maintenir l'envie d'innover**

Dire « merci », est-ce suffisant ?

Certes, le fait pour un innovateur d'être remercié pour son innovation a un impact fort sur son engagement. Mais réduire la reconnaissance à cette seule dimension symbolique, c'est faire l'hypothèse erronée qu'un collaborateur innove pour être seulement reconnu. Or, les motivations à innover sont complexes et entremêlées ; on peut innover aussi bien pour des motifs personnels que sociaux.

Les recommandations :

#### **1. Systématiser le retour (feedback) aux innovateurs dans des délais raccourcis, quelle que soit la réponse à leur proposition**

Un des principaux leviers d'engagement des collaborateurs vis-à-vis de l'innovation réside dans la réactivité des réponses qui peuvent leur être faites quand ils émettent une idée de façon spontanée dans le cadre des défis et challenges.

L'enjeu d'explication est central, notamment dans le cas de réponses négatives, sans quoi les collaborateurs peuvent nourrir un sentiment de méfiance quant à des processus qu'ils estiment opaques, ce sentiment contribuant à leur désengagement.

## **2. Identifier les formes de récompenses dont peuvent bénéficier les innovateurs**

L'engagement des innovateurs, matérialisé par leur participation à l'effort d'innovation au-delà de leurs responsabilités opérationnelles, doit être reconnu. Ces formes d'innovation peuvent être :

- Symbolique : mise en visibilité lors d'une réunion d'équipe, lors d'une cérémonie de remise des prix si dans le cadre des défis et des challenges, ...
- Matérielle : cadeau de type goodies ou autres (participation à un évènement de cohésion d'équipe par exemple).
- Professionnelle : formation, invitation à une conférence / webinaire, intégration d'un groupe projet / de travail, participation à un challenge d'innovation, ...

## **3. Accompagner le développement et la valorisation des compétences acquises dans le processus d'innovation pas les innovateurs**

Une des raisons de l'engagement des collaborateurs dans la démarche l'innovation participative tient à ce qu'elle permet de révéler chez eux, en termes de compétences, d'envies et de motivations.

Les collaborateurs s'engagent parce que cette démarche leur permet de (re)donner du sens à leur travail, d'investir des compétences ou des savoirs extra-professionnels dans la sphère professionnelle. Il est donc nécessaire d'accompagner au niveau RH ces innovateurs, de suivre leur montée en compétences, voire d'en valoriser certaines.

## **Penser et agir en « écosystème »**

Qu'est-ce qu'un écosystème ?

Dans les démarches d'innovation, le terme d'« écosystème » est employé pour définir un système d'acteurs connectés par un enjeu ou une problématique d'innovation partagée. Que l'écosystème soit interne ou externe, il a de ça d'original de faire contribuer des parties prenantes qui ne sont normalement pas associées.

Dès lors, certaines équipes peuvent craindre de voir leurs expertises remises en question par des idées ou des avis émis par des acteurs ne faisant pas partie, habituellement, de leur périmètre d'activité. Il peut donc exister au sein de ces équipes, une appréhension, à voir bouger les frontières traditionnelles de leur territoire d'activité et d'expertise.

Les recommandations :

**1. Identifier et sélectionner les écosystèmes permettant d'augmenter le potentiel d'innovation dans ses équipes de travail**

Ce travail passe par :

- La clarification de ce que l'on recherche au sein de ces écosystèmes : de l'inspiration, de nouvelles idées, de nouvelles solutions, des réponses techniques, ...
- L'inventaire des connaissances et des expertises dont on bénéficie déjà dans ses propres équipes.
- L'identification des réseaux existants, de leurs connaissances et expertises, et de leurs complémentarités possibles.
- La détermination de ce que l'on apporte aux acteurs externes

**2. Dépasser les résistances internes à faire participer un nombre de parties prenantes élargies au processus d'innovation**

Faire participer un nombre de parties prenantes élargi à l'effort d'innovation suppose de :

- Démontrer l'intérêt de travailler en écosystèmes élargis : complémentarité, temps gagné, coup évité, accroissement des connaissances internes, ...
- Favoriser l'alignement des parties prenantes à chaque étape du processus d'innovation : dans toute collaboration faire émerger une vision partagée, des objectifs communs et des critères de réussites, sont essentiels.
- Définir un objectif commun en cohérence avec les objectifs de chaque partie prenante, qu'elle soit interne ou externe, qu'elle soit positionnée dans des entités opérationnelles, support ou stratégique.
- Encourager la création de communauté de pratiques informelles pour faciliter le partage d'informations et de pratiques entre des équipes qui ne se seraient pas rencontrées autrement.