

10 IDÉES

GUIDE PRATIQUE MANAGEMENT DE L'INNOVATION



Creativity
and Innovation
European Year 2009



CEC

EUROPEAN MANAGERS



Georges Liarakapis,
Président de la CEC

AVANT-PROPOS

On pense souvent à tort que l'innovation n'est centrée que sur la création de machines ou le développement de logiciels sophistiqués. Pourtant, l'innovation et la créativité ne concernent pas exclusivement des produits ou des services, ou des technologies. La créativité et l'innovation s'exercent surtout sur les processus, c'est-à-dire, la façon de faire, la manière de mener, de gérer une entreprise, une organisation.

Tout d'abord, il faut différencier la créativité de l'innovation. L'innovation est le processus qui permet de créer quelque chose de nouveau, soit des produits, des services ou des idées. La créativité fait partie de l'innovation, elle en est probablement la source la plus importante.

Les idées sont la base de l'innovation. Mais les idées n'émergent pas toujours de façon spontanée et le rôle du manager est donc de stimuler l'émergence de propositions et de solutions au sein de l'entreprise.

Une stratégie créative exige de nouveaux comportements et des changements dans la culture de l'entreprise. L'innovation est la conséquence d'un leadership qualifié qui doit être proche des employés pour les encourager à proposer leurs idées.

Quelques clés de réussite pour stimuler la créativité :

- Encourager les capacités créatives de chaque personne et essayer d'identifier les travailleurs les plus imaginatifs.
- Mettre en place des outils de communication formels et informels au sein de l'organisation.
- Stimuler un environnement de travail détendu où chacun sente qu'il peut prendre des initiatives.

Pour approfondir dans ces notions et offrir un outil pratique sur l'innovation aux cadres, la CEC European Managers propose dans ce document dix idées à mettre en œuvre par les managers dans leurs propres entreprises. Ces idées sont issues de la conférence CEC European Managers du 4 juin 2009 au Parlement Européen à Bruxelles sur le sujet « Le Rôle des Partenaires Sociaux pour Stimuler la Créativité et l'Innovation ». Stimuler l'innovation ne veut pas dire qu'il faut tout changer tous les mois ni qu'il existe une recette unique pour innover. Chaque entreprise a sa propre spécificité et c'est de la responsabilité du management d'adapter ces idées à son propre contexte.

OUBLIER LES PRÉJUGÉS, L'INNOVATION C'EST VITAL

L'innovation n'est pas toujours perçue de façon positive au sein de l'entreprise et cela pour de plusieurs raisons. Il existe, par exemple, une peur du changement due aux risques potentiels que peut comporter l'innovation. Une culture rigide est aussi une barrière importante dans le processus d'innovation. Si les travailleurs ne sont pas actifs et ne veulent pas changer leurs habitudes, l'innovation est condamnée à l'échec.

L'innovation doit être une attitude et doit être perçue comme une source de compétitivité nécessaire pour ne pas être dépassés par les concurrents. On ne peut plus se contenter de penser au présent, parce que ce qui est valable aujourd'hui peut ne pas l'être demain.

Pour les cadres et managers, l'innovation doit être un processus d'amélioration de la structure organisationnelle et des méthodes de travail qui assure de nouveaux produits, services et idées.

Les caractéristiques principales d'un manager innovant sont :

- La compréhension du processus d'innovation et la gestion de ce processus.
- La volonté de se former continuellement.
- Un esprit ouvert aux nouvelles choses.
- Le leadership pour influencer la culture d'entreprise et atteindre l'excellence en innovation.
- Savoir prioriser les stratégies plutôt que les produits ou services qui en découlent.
- Être proche de ses employés.
- Une ouverture aux nouvelles technologies et à leur utilisation par tous les travailleurs.
- Introduire dans l'agenda des réunions du management un point sur l'innovation.





L'INNOVATION NE DOIT PAS ÊTRE VÉCUE COMME UNE CONTRAINTE

Les idées sont la base de l'innovation, mais l'apport d'idées doit toujours rester une possibilité, et non une obligation. L'innovation est souvent perçue comme une nécessité afin de pouvoir constamment créer de nouveaux produits et services. Cette conception mène les entreprises à exiger de leurs employés un apport régulier en idées, ce qui peut produire du stress. Pour développer un environnement favorable, il faudrait :

- **FAIRE SENTIR AUX EMPLOYÉS QU'ILS SONT LIBRES DE S'EXPRIMER.** Les managers doivent être proches de leurs employés pour les encourager à proposer leurs idées.
- **METTRE EN PLACE DES OUTILS DE FORMATION À L'INNOVATION.** Être innovant n'est pas un don naturel, il s'acquiert. Les employés doivent apprendre comment innover et comment utiliser les outils que l'entreprise met à leur disposition pour proposer des idées.
- **RENDRE LES EMPLOYÉS AUTONOMES.** Les employés doivent être capables de prendre des initiatives.
- **CHAQUE INDIVIDU DOIT VOIR SES IDÉES PRISES EN CONSIDÉRATION,** quel que soit son rôle dans l'entreprise.
- **PERMETTRE DES MOMENTS DE RÉFLEXION.** L'innovation n'est pas que l'apport d'idées, des instants de réflexion sont indispensables. Par exemple, lors d'une réunion, il est utile de laisser des temps de silence pour permettre aux employés de laisser mûrir leurs idées.



POUR INNOVER, IL FAUT APPRENDRE À SORTIR DU CADRE

Les managers subissent nombre de contraintes en termes d'innovation. Le cadre légal apparaît notamment comme un obstacle majeur car les lois, mêmes si elles sont indispensables pour maintenir et promouvoir l'innovation, sont souvent des freins importants. L'une des facultés du management est de savoir s'adapter au contexte, et cela demande d'apprendre à sortir du cadre

- **ANALYSER LES CONTRAINTES.** Pour savoir comment surmonter les contraintes, il faut d'abord les analyser et se focaliser sur celles qui posent le plus problème.
- **LOIS DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT.** Ces lois exigent parfois que les entreprises adoptent les dernières avancées technologiques en la matière, ce qui peut être perçu comme un coût supplémentaire. Cependant ces investissements technologiques peuvent aussi conduire à innover dans d'autres domaines de l'entreprise.
- **CONTRAINTES D'IMPOSITION.** Certains impôts peuvent nuire particulièrement à l'innovation. Mais plusieurs pays offrent des subventions pour soutenir l'innovation qu'il faut faire connaître.
- **LE CÔTÉ POSITIF.** Les lois peuvent aussi avoir un côté positif. Par exemple, la défense des droits d'auteurs et des brevets est essentielle pour pouvoir profiter économiquement des innovations déposées.
- **AGIR ENSEMBLE.** Pour lever les freins légaux les plus importants, les managers ne peuvent pas agir de manière isolée. Seul le regroupement des managers avec une vision commune peut faire évoluer ce qui nuit à l'innovation.



CULTURE DE L'INNOVATION: ÉCOUTER AVANT D'AGIR

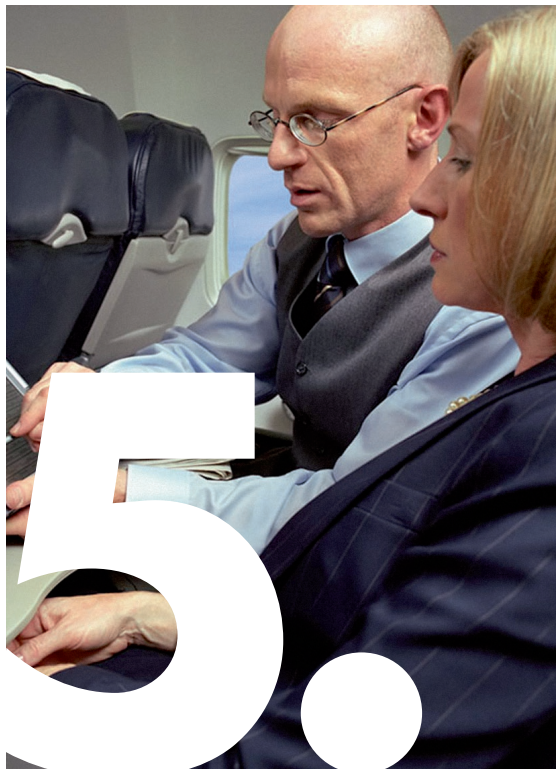
La communication est vitale pour trouver de nouvelles idées. Les innovations proviennent de plus en plus souvent soit des personnes qui travaillent directement sur le produit ou le service soit des clients. C'est pourquoi il est essentiel de mettre en place des dispositifs d'écoute.

■ **TROUVER LE PROBLÈME.** Avant de prendre des mesures, il faut identifier les domaines dans lesquels l'innovation sera possible. C'est pourquoi tous les domaines de l'entreprise doivent être pris en considération.

■ **FLEXIBILITÉ DANS L'ENTREPRISE.** Les organisations non hiérarchisées stimulent la créativité. C'est aux managers d'établir des structures de communication formelles et informelles, pour que tout le monde puisse communiquer avec tout le monde. Cela peut passer par de nouvelles responsabilités favoriser l'échange entre tous et permettre à chacun d'être force de proposition.

■ **RÔLE DES PARTIES EXTERNES.** Du client et du fournisseur, au sous-traitant, en passant par les autres entreprises ou les partenaires sociaux, s'ouvrir à l'extérieur donne encore plus d'opportunités de recevoir de bonnes idées.

■ **CONNAISSANCE INTERNE DE L'ENTREPRISE.** Pour un management efficace, reste à bien connaître son entreprise. L'innovation joue ici un double rôle : elle peut être le résultat d'une bonne politique entrepreneuriale, mais elle peut aussi aider à mieux connaître son entreprise et ses employés, à travers les nouveaux outils d'information et de communication.



RENDRE LA RECHERCHE ACADÉMIQUE PLUS ACCESSIBLE

Les universités et autres institutions académiques sont des sources importantes d'innovation. Une collaboration avec ces institutions peut rendre la recherche et l'innovation plus accessible pour les entreprises qui manquent de ressources mais aussi de l'expertise nécessaire.

- **CHERCHER DES ACCORDS AVEC DES UNIVERSITÉS.** La France, par exemple, a mis en œuvre le programme de doctorant-conseils, un dispositif qui permet à un doctorant d'exercer une activité de consultant dans une entreprise, une administration ou une collectivité territoriale parallèlement à ses travaux de recherche.
- **INVESTIR DANS LA RECHERCHE ACADÉMIQUE.** L'investissement direct dans les universités peut aussi donner accès à des découvertes importantes qui pourront être utilisées par l'entreprise. C'est une bonne façon de trouver des solutions différentes de celles qui sont généralement proposées au sein de l'organisation.
- **DÉVELOPPER DE FUTURES RELATIONS.** Ces collaborations avec les institutions académiques peuvent permettre de recruter des personnes créatives. Cela peut aussi renforcer l'engagement du chercheur, s'il voit la collaboration comme une possibilité de futur développement professionnel.



L'INNOVATION ET LA PROTECTION SOCIALE SONT COMPATIBLES

La protection sociale est essentielle pour stimuler la créativité et l'innovation, mais l'innovation est aussi nécessaire pour faire face aux nouveaux défis qui se posent pour la protection sociale. Pour le manager, l'objectif est que les employés soient dans de bonnes conditions de travail, ce qui stimulera leur créativité et les impliquera plus dans l'entreprise.

■ **CONCILIATION DE LA VIE FAMILIALE ET PROFESSIONNELLE.** Internet et les autres formes de communication à distance permettent une meilleure conciliation de la vie familiale et professionnelle, à travers des formules comme le télétravail. Les horaires doivent aussi être les plus flexibles possibles pour que chaque employé adapte ses horaires à ses besoins.

■ **UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL CRÉATIF.** Le cadre de travail détermine l'innovation. Les personnes qui travaillent dans un environnement de travail créatif sont elles-mêmes plus créatives. Eviter les bureaux trop austères et laisser la possibilité aux employés de changer d'espace et d'ambiance et d'accéder à une salle de détente. Tout cela permettra d'améliorer la qualité de l'environnement de travail.

■ **ARRÊTER LE STRESS.** Le stress est la maladie du XXI^{ème} siècle, qui affecte de plus en plus les travailleurs. Le sentiment d'être débordé affecte l'environnement de travail et donc la créativité de l'employé. Il faut laisser des moments de détente aux travailleurs. Une bonne initiative peut être le « jour de l'innovation », journée où l'atmosphère de travail sera plus détendue pour relancer la créativité en interne.

■ **VIEILLESSE CRÉATIVE.** Le vieillissement de la population appelle aussi à reconsidérer le rôle des individus plus âgés dans l'innovation et la créativité, particulièrement en cette période où plusieurs pays débattent du rallongement de la vie active. On pense souvent que passé, un certain âge, les personnes deviennent moins créatives et les organisations tendent alors à les exclure des stratégies d'innovation. Néanmoins, plusieurs études montrent qu'un individu peut être plus créatif à 70 ans qu'à 20 ans.



L'INNOVATION EST FACILITÉE PAR UN TRAVAIL EN RÉSEAU

L'innovation n'est pas uniquement le défi de l'élite dans l'entreprise, l'innovation concerne tous les membres de l'entreprise à tous niveaux, internes et externes. Trouver une bonne solution requiert des personnes avec des expertises différentes qui analysent toutes les facettes d'un problème. L'innovation est donc un travail d'équipe.

- **UN ÉCHANGE DE CONNAISSANCES AU QUOTIDIEN.** Le partage de connaissances doit être une pratique quotidienne. Pour cela, l'information échangée doit tenir compte de la fonction de chaque employé qui la reçoit. Il est donc important d'utiliser une infrastructure adaptée (intranets, CMS, programme de notes, etc.).
- **COOPÉRATION.** Sur le marché, les acteurs individuels peuvent de moins en moins travailler de manière isolée. L'Europe doit favoriser la coopération entre pays et avec le reste du monde pour bénéficier de leurs connaissances.
- **MANAGERS EN RÉSEAU.** Beaucoup d'entreprises pensent qu'il suffit d'avoir un expert en innovation pour faire émerger la créativité. Mais l'innovation n'est pas le fruit du travail d'un seul manager. Les entreprises doivent créer un réseau de managers en interne pour parler des sujets d'innovation. Cela peut se structurer en « comité d'innovation ».
- **LA SAGESSE DU CLIENT.** Le client est la personne qui connaît le mieux ses propres besoins. C'est pour cela qu'il faut aussi permettre aux clients de soumettre leurs idées, à travers des boîtes à messages, des services après-ventes ou en analysant directement leur satisfaction à travers des sondages ou d'autres études.
- **ORDONNER LES IDÉES.** Lorsqu'on reçoit une grande quantité d'idées provenant de sources multiples, il faut les structurer : c'est ce que l'on appelle la gestion d'un portefeuille d'idées. La gestion d'un portefeuille d'idées est le processus par lequel des idées sont obtenues, définies et financées pour être exploitées.



RÉCOMPENSER L'INVENTEUR NOURRIT L'INNOVATION

Les idées innovantes proviennent de plus en plus des employés qui travaillent directement sur le produit, ou qui sont en contact direct avec le client. Pourtant, l'innovation ne fait généralement pas partie de leurs attributions, raison pour laquelle ils ne sont pas motivés à innover ou à partager leurs idées. La possibilité de récompenser les bonnes idées peut être une manière d'encourager les employés à innover.

- **RECONNAISSANCE AU QUOTIDIEN.** Le manager doit faire sentir à l'employé que ses idées sont appréciées au sein de l'organisation.
- **PRIME ÉCONOMIQUE À L'INNOVATION.** Il faut partager la valeur créée par l'innovation avec son auteur, tout en s'assurant que les récompenses ne nuisent pas au système et que l'aspect financier ne devienne pas le seul objectif de l'employé.
- **AVANTAGES.** Pour parer à ce risque, d'autres avantages peuvent être envisagés pour récompenser les auteurs en interne.
- **RECONNAISSANCE PUBLIQUE.** Beaucoup d'entreprises ont déjà instauré au sein de leurs organisations des systèmes de reconnaissance publique tels que des prix annuels, des hommages, etc.
- **RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE.** Des formes de reconnaissance professionnelle comme, par exemple, donner plus de responsabilités aux personnes plus créatives peuvent aussi encourager l'innovation.
- **AUTRES TYPES DE RÉCOMPENSES.** Plusieurs entreprises utilisent déjà un système de points échangeables par des cadeaux, comme stratégie pour récompenser l'innovation.
- **NE JAMAIS SANCTIONNER.** Quoi qu'il arrive, et même si une idée ne donne pas de résultat, elle ne doit pas être sanctionnée parce que la peur de cette sanction peut freiner l'apport en idées. Le manager doit analyser les différentes propositions avant de les mettre en œuvre. Si l'analyse montre qu'une idée ne pourra pas être adoptée, le manager doit s'inclure dans l'échec et ne pas blâmer l'auteur de l'idée uniquement.



PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT ET ENCOURAGER L'INNOVATION C'EST POSSIBLE

La protection de l'environnement et de l'innovation peuvent paraître incompatibles. Mais l'innovation et la créativité doivent être respectueuses de l'environnement. Une innovation nuisible à l'environnement serait un pas en arrière au lieu d'un pas en avant.

■ **L'ÉCO-CONCEPTION.** L'éco-conception est le design écologique d'un produit, incluant le choix de la matière première, mais aussi les possibilités de recyclage, la fabrication, la logistique, la distribution et l'utilisation qui en est faite.

■ **INNOVATION TECHNOLOGIQUE.** Les innovations technologiques qui sont nécessaires à une politique d'entreprise respectueuse de l'environnement peuvent aussi déclencher des innovations à tous les niveaux de l'entreprise.

■ **INNOVATION ORGANISATIONNELLE.** Les innovations respectueuses de l'environnement ne doivent pas se centrer uniquement sur les technologies et les processus mais aussi sur toute l'organisation (utilisation de matériaux écologiques, infrastructures adaptées, etc.).

■ **CULTURE D'ENTREPRISE.** La protection de l'environnement doit être une culture d'entreprise partagée par tous les employés. Cela peut permettre de faire des économies à différents niveaux de l'organisation. Respecter l'environnement, c'est aussi ne pas gaspiller.

■ **RESPONSABILITÉ ÉTHIQUE.** Une stratégie de protection de l'environnement peut être bénéfique à l'entreprise en renvoyant une image publique positive.



L'INNOVATION POUR QUOI FAIRE SI L'HOMME N'EST PLUS AU CENTRE

Quant à sa finalité, on peut dire que l'innovation n'est pas un but en soi, mais plutôt un moyen d'atteindre une meilleure productivité et mais aussi une meilleure qualité de vie. On parle d'un processus fermé, initié par l'homme et qui se conclue avec l'homme à son centre. En ce sens l'innovation doit contribuer à améliorer le niveau de vie, non seulement en termes de conditions de travail, mais aussi en termes de perspectives sociales globales :

- RÉDUIRE LA PAUVRETÉ.
- INTÉGRER LES GROUPES CIBLES DÉFAVORISÉS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL.
- AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL.
- DÉVELOPPER DE NOUVELLES SYNERGIES SOCIALES AU NIVEAU LOCAL ET RÉGIONAL.
- ASSURER LA MISE EN PLACE DE STRUCTURES DE TRANSITION VERS L'EMPLOI.
- AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL.



*Conférence avec le soutien
de l'Union Européenne*