

## La politique d'innovation dans les organisations



Par Philippe Dupont, Novembre 2002.

Depuis quelques années le discours sur l'innovation est devenu omniprésent : politiques, essayistes, chefs d'entreprise l'ont adopté et l'ont élargi. Créativité et Innovation ne sont plus réservés à une élite de chercheurs et d'artistes mais doivent concerner tout le monde dans les institutions. Mais il y a loin des discours aux réalités et il suffit d'un coup de froid dans l'économie (ce qui est le cas à l'Automne 2002) pour que nombre de plans d'innovation soient reportés. Par ailleurs, une politique d'innovation varie d'une entreprise à l'autre, d'une institution à l'autre. Nos propos resteront généraux et ne prétendent pas proposer une vision dogmatique de la politique d'innovation.

En revanche nous rappellerons qu'une politique d'innovation passe par un système complexe qui suppose, après les discours fondateurs, un back-office considérable et un front office permanent. Cela dépasse largement les systèmes de suggestions ou les politiques de motivation par l'innovation que proposent parfois certaines D.R.H.

Enfin l'innovation doit s'insérer dans des réseaux de contraintes : stratégie, qualité, rentabilité, efficience...qui ne simplifient pas la tâche. On notera **I&C** ce qui relève de la politique d'innovation et de Qualité.

### Contexte

#### Les démarches de la qualité

Les démarches de la qualité existent depuis longtemps. Les normes ISO et le "besoin-désir" d'être certifiés sont l'une des caractéristiques majeures de ces dix dernières années. Paradoxalement la Qualité a aidé et bloqué les démarches d'I&C :

- Aidé parce que, avant de procéder à la description des processus, on procédait à une recherche pour les améliorer ce qui, sans être de la créativité, participait de la démarche d'innovation.
- Bloqué, car une fois le processus décrit et rentré dans le circuit de la certification, puis inspection, il était quasiment impossible d'y introduire des changements. Une majorité d'entreprises grandes et moyennes sont aujourd'hui certifiées ; toute politique d'i&c doit en tenir compte.

### **Standardisation et mondialisation**

Il s'agit d'une banalité mais curieusement on rencontre de plus en plus de produits et services, mais ils sont très proches les uns des autres. Il devient difficile de créer des innovations locales, difficiles à faire connaître, donc à rentabiliser. A contrario cette standardisation oblige les entreprises à une innovation quasi permanente, moins sur le fond que sur la forme, pour se différencier de la concurrence.

### **Accélération générale**

Ici encore c'est une banalité mais on assiste à une accélération générale qui en même temps diminue la durée de vie des produits et services. I&C devient une nécessité permanente et on ne peut pas se reposer sur une trouvaille.

### **Gestion des Ressources Humaines**

On sait que le principal capital d'une institution se situe dans ses Ressources Humaines et que I&C sont l'une des principales manières de motiver les individus et les équipes. Mais parfois les D.R.H. privilégient la démarche et s'intéressent peu aux résultats de I&C.

### **Transversalité et complexité**

Les produits et services se complexifient : Hypermarchés, lieux à vivre ; magasins de sport, lieux sportifs ; cafés banques ; Téléphone, ordinateur, appareil photo... Cela ouvre des perspectives intéressantes pour I&C mais renforce la nécessité d'une I&C transversale qui fait communiquer des spécialistes et réalise des synthèses.

## **Objectifs**

### **I&C rapide**

Il va de soi que la recherche fondamentale existe et qu'il lui faut du temps. En revanche, il faut, autant que faire se peut, raccourcir les délais. On sait qu'une innovation-en particulier dans les services- sera vite copiée par la concurrence ; il faut disposer d'une innovation d'avance...

### **Une logique de projets**

Les tenants d'I&C n'aiment guère la logique de projets (budgets, étapes, Comités de pilotage, contrôle) mais dans la majorité des cas l'entreprise ou l'institution ne peut pas faire autrement. Ainsi que nous le précisons : " Ce n'est pas parce que l'on ne sait pas où on va qu'on ne sait pas comment y aller ". Un explorateur est équipé, il a des camps de base...

### **Implication et motivation**

On parle aujourd'hui de " démocratiser " l'I&C, de l'étendre à l'ensemble du personnel. Mais il faut s'en donner les moyens et principalement faire en sorte que tous soient impliqués et motivés. On ne passe pas simplement d'une logique de suggestions qui récompensait les " savants fous ", à une logique de masse dans laquelle il faut d'abord persuader tout un chacun qu'il a la capacité, mais aussi le droit d'innover.

## Méthodes

Une I&C étendue doit reposer sur des méthodes d'I&C mais aussi de gestion des dossiers d'innovation. Cela suppose des moyens non négligeables et un respect de règles de délais, information, traitement.

## Innovation et Qualité

Il faut trouver des solutions à l'opposition entre qualité (processus figés) et innovation (nouvelles solutions donc nouvelles procédures). Se reporter à notre ouvrage INCA : Innovation et Qualité, les frères ennemis.

## Principes

### Innovation de proximité étendue

Dés que l'on rentre dans une politique d'I&C étendue, il faut l'élargir à tout le personnel. On ne peut la limiter sous prétexte de niveau de qualification. Nous conseillons même d'y associer le personnel intérimaire, stagiaire ou en prestation de services (en contrôlant les emplois du temps). Ce sont souvent des personnes venant de l'extérieur qui vont avoir de bonnes idées car elles ne sont pas rentrées dans la normalité de l'institution concernée.

### Droit à l'erreur

I&C implique que l'on puisse se tromper ; il n'y a aucune honte à cela mais il faut bien comprendre et faire comprendre que c'est vrai. Le personnel, normalement, cherche à éviter les erreurs : c'est la clef de la qualité et de la normalité. Dans une démarche d'I&C on doit différer le jugement ce qui implique que l'on puisse se tromper. Ce principe est l'un des plus difficiles à faire accepter tant par le personnel que par leur hiérarchie ; tant que la hiérarchie n'a pas bénéficié d'une formation de base I&C, elle va rester coincée.

### Intégration dans l'évaluation

Ceci va se situer à deux niveaux : le personnel de base et la hiérarchie:

Pour la hiérarchie la politique d'I&C apparaît souvent en contradiction avec les objectifs d'efficacité et de rentabilité à court terme. Même si le responsable y croit, les nécessités du quotidien le conduisent à donner d'autres priorités ; pour d'autres I&C est une occasion de rêvasser et de ne rien faire et ils doutent de la compétence de leur personnel dans ce domaine. Il faut donc que I&C rentre dans les objectifs des responsables. Mais comment évaluer la contribution I&C ? Il vaut mieux une mauvaise évaluation que pas d'évaluation. La quantité de fiches idées émises est importante même s'il convient de la tempérer par la quantité de fiches retenues.

Lors de l'entretien d'appréciation des responsables, il faut aborder la manière dont ils conduisent la politique d'I&C à leur niveau : il faut leur rappeler que leur rôle n'est pas d'innover (ils ont le droit de le faire) mais de faciliter l'innovation ; ils ne sont pas en compétition avec leurs troupes.

Pour le personnel, les fiches idées doivent être abordées lors des entretiens d'appréciation. On connaît tous les abus possibles : la personne justifie un certain laisser aller en expliquant qu'il passe son temps à innover. Ce genre de problèmes se résout facilement. A l'inverse, il faut proposer à ceux qui n'y arrivent pas une démarche de formation ; innover cela s'apprend contrairement à une croyance bien

répandue qui en ferait un don de naissance ; c'est le responsable qui peut convaincre l'individu. Il va de soi (cf point suivant) que l'on ne peut prétendre lancer une politique d'innovation sans se doter de moyens dont la formation.

### **Des moyens d'une politique**

Une politique d'I&C efficace suppose plusieurs moyens qui en conditionnent l'efficacité/ = Une annonce officielle La politique doit être annoncée au plus haut niveau. Ce n'est pas suffisant mais nécessaire

- Une éducation du regard et de l'écoute

Dans la majorité des cas le personnel n'est pas réticent à l'idée d'innovation mais il ne sait pas où regarder, qui écouter, quoi analyser ; nous sommes habitués à un certain chemin professionnel qui devient réflexe ce qui garantit efficacité et qualité ; mais en même temps ces habitudes nous empêchent de découvrir des besoins ou dysfonctionnements.

Des outils simples, informatisés ou non, permettent cet élargissement.

Une procédure de recueil d'idées ou de pistes de projets ; la formalisation, en évitant la lourdeur, doit permettre un traitement rapide et surtout " juste " des idées ou projets.

Un système de formation aux techniques d'i&C ; Ce système doit être ouvert à ceux qui le souhaitent même si cela peut paraître lourd. On ne fait pas de miracles. Un tel système doit être proposé, en particulier, à ceux dont l'idée n'est pas retenue. Il faut qu'ils digèrent ce refus, sans que cela n'entraîne de perte de leur énergie d'innovation

- Un feed-back rapide et argumenté. Ceux qui envoient un dossier doivent être informés du suivi et, en cas de refus, des raisons du refus.
- Un système de " récompenses " et de reconnaissance. Les formes de récompense et de reconnaissance sont extrêmement variées. Nous n'en ferons pas la liste ici mais elles sont indispensables.

**Distinction entre motivation et résultats Ainsi que nous l'avons indiqué il y a** parfois confusion entre les désirs de la Direction des Ressources Humaines et les Directions Recherche et Développement et/ou les Directions Opérationnelles. La première s'intéresse à la motivation et à l'efficacité personnelle : I&C sont des bons moyens pour cela Les autres cherchent des idées de produits ou services. Il faut veiller à une bonne répartition des rôles

### **Qualité en Innovation**

De même que nous avons souligné l'importance de la gestion par projets de l'innovation, il est souhaitable que les processus d'innovation soient formalisés dans une logique de qualité. Il ne s'agit pas de les figer sous forme administrative mais bien de définir les grandes étapes et les résultats attendus à l'issue de chaque étape.

### **Innovation en Qualité**

Il faut trouver une solution pour que les projets issus de la démarche I&C ne soient pas bloqués par le fait qu'ils seraient en contradiction avec les processus certifiés. Les nouvelles normes ISO permettent plus de souplesse en ne confondant pas la fin et les moyens. Mais il est clair que dans un grand nombre de grandes entreprises une politique dynamique d'I&C passera par des modifications dans les prérogatives des qualitatifs.