

# RÉCAPITULATIF DES PRÉCONISATIONS

## Partie 1 – Innovateur : naître ou ne pas être ?

### Les innovateurs, ça ose tout, c'est même à ça qu'on les reconnaît !

Mettre en place des ateliers pour aider à oser, animés de préférence par des intervenants internes reconnus comme innovants dans l'entreprise, sur différents thèmes, comme :

- ✓ sortir de sa zone de confort sans se mettre trop en danger ;
- ✓ oser la rupture tout en restant acceptable ;
- ✓ oser être d'accord... ou pas ;
- ✓ favoriser les ateliers ou le mentorat inter-métiers pour croiser les réseaux.

### Innovateur : le plus dur métier du monde ?

Il importe de permettre aux organisations de mieux prendre en considération l'effort et les difficultés qui accompagnent l'innovation.

Face à l'isolement, pourquoi ne pas :

- ✓ dans une start-up, constituer une équipe de fondateurs complémentaires, et travailler dans un lieu de *coworking* ;
- ✓ sponsoriser au plus haut niveau les initiatives innovantes ;
- ✓ faire appel à des start-up ou délocaliser une partie des équipes dans des espaces de *coworking* afin de les isoler et d'accélérer la livraison de projets ;
- ✓ faire challenger les projets par des coachs internes ou externes ;
- ✓ valoriser les initiatives innovantes, au moins pour l'effort qu'elles représentent ;
- ✓ médiatiser les initiatives innovantes afin de faciliter la compréhension, de décroïsonner et de susciter l'engouement.

Face au risque, pourquoi ne pas :

- ✓ cesser de craindre de rater, et apprendre de l'expérience ; se rendre compte que, de toute manière, votre échec intéressera d'autres personnes ;
- ✓ mener un processus créatif collaboratif engageant tous les membres de l'organisation, avec l'objectif d'accompagner le changement et de réduire les risques de résistance.

### People or not people ?

Utiliser les vecteurs médiatiques pour valoriser les parcours, notamment auprès du grand public, par des émissions de télé-réalité sur les innovateurs et les entrepreneurs, des chroniques de radio aux heures de grande écoute (*La Minute de l'innovation*).

Provoquer l'intervention d'entrepreneurs connus et reconnus dans les entreprises et les écoles, dès l'école primaire. Ces interventions peuvent inspirer des vocations et, au-delà, un changement d'état d'esprit, même s'il n'aboutit pas à la création d'une entreprise (travail collectif, créativité, audace).

Raconter, au sein des organisations, les belles histoires des innovations internes en valorisant davantage la force du collectif ou les dispositifs de soutien que la personne à l'initiative de la démarche.

Former un grand nombre de collaborateurs, de managers, d'étudiants au mode d'animation TED qui permet de poser un regard critique et de valoriser largement le fond grâce à une forme vivante, dynamique et captivante.

## **Ni gène ni potion, l'innovation comme bouillon... de culture**

Expliciter et assumer une culture de l'innovation

Diagnostiquer le rapport de sa propre organisation à l'innovation, le socle des valeurs de l'organisation, identifier les interdits et les freins culturels.

Formaliser le rapport de l'organisation à l'innovation dans les documents stratégiques : les valeurs, les convictions, les objectifs.

Déterminer le potentiel d'innovation attendu des nouvelles recrues.

Généraliser l'évaluation du potentiel d'innovation aux plans individuel et collectif, sur la base d'outils d'évaluation à développer, s'ils n'existent pas.

Mettre en place des dispositifs de développement de la faculté d'innover (cf. fiche 4.2 « L'école de l'innovation »).

Entraîner les champions grâce à des formations spécifiques aux méthodes et aux techniques de l'innovation mais aussi mettre en place des systèmes de détection des forts potentiels d'innovation. Leur offrir des formations adaptées, du mentorat et surtout des opportunités.

Mettre en place des dispositifs d'innovation destinés à l'ensemble des équipes (plates-formes d'idées).

## **Partie 2 – Les catalyseurs de l'innovation**

### **Ce qui est beau à l'intérieur se voit à l'extérieur**

Appliquer le principe de résilience immobilière, c'est-à-dire la faculté d'un lieu de travail à muter pour s'adapter à la variété des usages et à leur évolution continue. On prévoit la modularité pour s'assurer que les salariés peuvent se regrouper facilement en groupes de trois à cinq personnes pour collaborer sur un projet. Ils sont en mesure de réorganiser l'espace en fonction du besoin du moment, ils disposent de tableaux blancs mobiles, de petites salles avec écrans... Il est important que l'offre en interne de ces lieux soit suffisamment étoffée pour permettre une certaine spontanéité (pas de nécessité de réserver ces lieux à l'avance). Les locaux proposeront différents types d'espaces de travail, allant de salles fermées à l'*open space*, salles de silence, salles de créativité, salle de convivialité. La décoration contribue à créer des ambiances différenciées entre ces espaces en fonction de leur vocation.



Veiller à la performance des outils de communication (wifi, nombreux points de connexion haut débit, serveurs...) pour les réunions à distance, le nomadisme à l'intérieur de l'entreprise et pour le travail en *coworking*.

Mettre en place des espaces et des opportunités de rencontre. L'emplacement et l'aménagement de ces espaces sont cruciaux par rapport aux liens qu'il s'agit de renforcer (liens internes à l'équipe pour souder un collectif, liens avec d'autres équipes). Les espaces conviviaux restent des espaces professionnels.

Organiser des moments d'échange, en dehors du cadre habituel de travail.

Aligner l'apparence du lieu de travail avec la culture de l'innovation recherchée. Les noms des salles de réunion peuvent contribuer à une appropriation par les salariés et à créer une identité de groupe. On n'hésitera pas à faire appel à la créativité des salariés pour trouver les noms !

## **Numérique : à la source de l'innovation**

Pratiquer le *reverse mentoring* pour s'initier au numérique. À cette occasion, faire travailler ensemble de jeunes collaborateurs et des experts moins agiles en informatique permet aux deux populations de s'enrichir mutuellement.

Se former et former ses équipes en recourant à des formations en ligne gratuites et ouvertes (MOOCs, codecademy.com). Officialiser la disponibilité des collaborateurs pour suivre ces formations, afin que celles-ci soient considérées comme des formations à part entière, et les valoriser en tant que telles dans les plans de formation. Développer dans les entreprises, pour les collaborateurs qui le souhaitent, des initiations et des formations au codage.

Permettre l'émergence de prototypes numériques, en constituant des équipes de collaborateurs capables de maquetter des prototypes numériques (équipe réduite, cahier des charges évolutif). Idéalement, on associera des informaticiens, des experts métier, et des acteurs opérationnels, dans cette démarche de prototypage. Ce mixage de compétences facilite le décloisonnement et accélère le développement.

Proposer des cours de codage pour les étudiants proches du marché de l'emploi et ayant déjà développé une compétence scientifique très avancée. Cette compétence complémentaire est susceptible d'enrichir leur apport aux entreprises, de créer des applications innovantes, et pourquoi pas de participer à une création d'entreprise.

## **Éloge de la copie : « Je copie, donc je suis. »**

Valoriser les innovations majeures issues d'amélioration continue.

Développer, dans les grandes entreprises, des forums de partage d'idées et des démarches du type « je recherche une idée, je vais dans le forum ; j'ai une idée, je la partage ». Ces transformations managériales sont parfois difficiles : commencer par des communautés de collaborateurs moteurs, en les réunissant régulièrement.

Communiquer au plus grand nombre, à la fin de chaque projet, les idées intéressantes qui ont été déployées.

Orienter les primes et les augmentations vers ceux qui pensent à partager.

Valoriser par la communication interne sur les projets réussis, l'utilisation d'autres idées et le travail collectif, plutôt que les actions individuelles.



## La magie du partage

Doter ses équipes d'outils de collaboration pour favoriser le « faire ensemble ».

Que ce soit par l'appropriation des outils numériques pour le travail en équipe ou par l'animation d'un réseau de personnes physiques, il est essentiel d'inciter les équipes à construire et à maintenir des appuis à la collaboration.

Favoriser l'ouverture en facilitant les échanges à l'intérieur de l'organisation, de même que les échanges avec les réseaux externes. Chaque équipe peut définir ses réseaux idéaux, des réseaux utiles pour le projet en cours ou des réseaux plus aléatoires, pour changer d'air, pour s'inspirer et travailler activement à la construction de ces réseaux.

## Principe de précaution versus principe d'innovation

Déroger pour expérimenter : il s'agit pour l'innovateur d'identifier le contenu et les limites du projet ainsi que d'identifier les normes qui freinent sa mise en œuvre. Dès lors, l'innovateur sollicite une dérogation pour un certain nombre de règles (commande publique, traitement de données) dans un champ spécifique et associe les acteurs publics à la démarche.

Accompagner : le porteur de projet ne peut ni être connaisseur de toute la réglementation, ni porteur de tous les risques, il est possible de faire appel à des expertises extérieures capables d'accompagner les innovateurs dans la préparation, la conception et la demande d'expérimentation auprès des administrations compétentes.

Expérimenter ailleurs : si la réglementation locale freine le développement d'une idée, il est possible de prototyper dans un environnement plus favorable ou représentatif, puis d'en tirer les enseignements pour les appliquer au marché cible.

Expérimenter « petit » : commencer par une expérimentation à une échelle réduite pour limiter les risques et obtenir les dérogations utiles.

## Partie 3 – L'innovation peut-elle survivre dans les grandes entreprises ?

### Donner de l'air à ceux qui n'en manquent pas

Développer un réseau ouvert de collaborateurs innovants : la constitution de ce réseau peut se faire à partir de campagnes de volontariat (hackathons, boîtes à idées) ou *via* les managers qui ont détecté les profils adaptés dans leur équipe.

Créer des réseaux regroupant entreprises (grandes entreprises et start-up) et universités pour favoriser les échanges.

Animer les relations entre les membres de ce réseau, en organisant par exemple des réunions régulières d'échanges d'idées et de pratiques. Les directions de l'Innovation créées dans certaines entreprises ont un rôle d'animation de ce réseau.

Proposer, en relation avec la direction des Ressources humaines, des ouvertures vers l'extérieur à certains collaborateurs :

- ✓ cursus Innovation, en lien avec certaines universités ;
- ✓ rencontres avec d'autres réseaux d'innovateurs dans d'autres entreprises ;
- ✓ formation aux techniques de co-design.



Proposer des actions de mentorat à certains collaborateurs :

- ✓ mentorat d'équipes étudiantes qui travaillent sur un projet de prototypage en lien avec l'entreprise ;
- ✓ mentorat de start-up qui développe un produit pour l'entreprise.

## **Retour au... bac à sable**

Lancer des prototypes : quelle que soit la taille de l'organisation, donner aux collaborateurs l'occasion de travailler sur une problématique hors cadre, dans un environnement bienveillant et avec un minimum de contraintes. Décider de bannir les critiques non constructives et se focaliser sur les points forts pour favoriser un travail itératif.

Établir des règles industrielles spécifiques aux prototypes (règles dérogatoires et avec exigences réduites). Cela concerne en particulier les contrôles qualité et les achats. Bien entendu, cela s'accompagne d'une mise en œuvre des prototypes cadrée sur zones de moindre risque.

Favoriser la constitution d'équipes hétérogènes : pour la réalisation de prototypes, constituer des équipes composées de profils complémentaires (services différents, compétences clés) et adaptés (des personnes qui savent avant tout être souples, aller vite et ne pas forcément respecter les normes). La priorité sera donnée à la combinaison de compétences clés internes à compléter si besoin avec des compétences pointues externes de haut niveau.

Détecter et soutenir les candidats au prototypage : au niveau des ressources humaines, mesurer et détecter les compétences en prototypage des collaborateurs (grilles de compétences adaptées, remontées des managers). Pour répandre la culture du prototypage, favoriser des équipes mixant des profils plus ou moins innovants. Diffuser les retours d'expérience des prototypes, en montrant ce qui a fonctionné et ce qui a été moins réussi, en bannissant les jugements de valeur et en mettant l'accent sur les enseignements sur lesquels capitaliser.

## **United colors of innovation**

Insérer un maximum de diversité au sein des équipes et des organes de gouvernance : en petit comité, s'interroger sur la structure des équipes et les restructurer si possible. En comité élargi, introduire la diversité dans les équipes au moyen de parrainage et de mentorat. En grand comité, mettre en place une politique de recrutement qui valorise les expériences variées, les échanges à l'étranger et les profils non traditionnels.

Établir des programmes d'échange au sein de et entre les entreprises : en petit comité, organiser des après-midis d'échange entre les métiers de l'entreprise. En comité élargi, monter un partenariat avec l'entreprise voisine pour organiser des échanges entre les métiers. En grand comité, participer à des programmes d'échange européens ou internationaux. Se contraindre, en tant qu'organisation, à mener des partenariats inattendus avec un autre organisme dont le cœur de métier est éloigné pour favoriser la sérendipité.

Favoriser les rencontres informelles : en petit comité, s'assurer qu'il y a un lieu et des temps pour les collaborateurs afin de se rencontrer de manière informelle (les *happy hours* vendredi soir, par exemple). En comité élargi, favoriser la participation des collaborateurs dans des activités informelles liées à la profession (conférences, colloques). En grand comité, pratiquer les principes de l'*open innovation* : ouvrir les portes de l'organisation pour des discussions, des débats sur des thèmes d'actualité.



## Small is beautiful

Constituer de petites équipes et les positionner en dehors de l'organisation classique.

Identifier des ressources motivées, trois ou quatre personnes au maximum, en mixant les compétences, qui ont envie d'avancer grâce à cette forme de travail. Puis les mettre en relation avec des expertises complémentaires, dans la structure ou en externe.

Favoriser la création dans l'organigramme d'une structure légère et autonome.

Laisser la liberté et l'autonomie aux équipes ainsi constituées : lancer de multiples démarches.

Mettre en place une politique de ressources humaines visant à repérer les profils pouvant intégrer de petites équipes d'innovation.

## Partie 4 – Placer avec brio l'innovation en société

### Faut-il une nouvelle fabrique des élites ?

Sensibiliser et former les décideurs et les managers aux outils et à la culture numérique au travers des démarches de *reverse mentoring* et de *learning expedition* (voyages, immersions dans d'autres cultures et dans le monde numérique).

Ouvrir les Comex aux jeunes. Pour leur capacité à déchiffrer un monde en pleine transformation, les inclure dans les processus de décision des Comex.

Détecter, recruter et promouvoir les talents en privilégiant le choix de profils d'innovateurs ayant osé, par exemple des ex-créeurs de start-up.

Systématiser la réflexion sur l'*open data* (le partage de données rendues disponibles avec le développement du numérique) dans la sphère publique pour valoriser auprès des élites un comportement non adverse au risque.

### L'école de l'innovation

Développer dans les entreprises des démarches de mise en situation pour du prototypage : au sein de projets en cours, encourager des plateaux projets qui consistent à faire travailler ensemble des membres de l'équipe dans un temps court, avec une obligation de réussite d'un des jalons du projet (unité de temps et de lieu).

De manière plus ouverte, lancer des hackathons.

Développer des projets d'entreprise à réaliser par des étudiants : l'entreprise s'associe à plusieurs écoles ou universités, de préférence des institutions, qui rassemblent des cursus variés (ingénieurs, commerciaux, designers, architectes).

Réaliser un retour d'expérience rapide et complet, côté entreprise.

Multiplier les démarches de pédagogie innovante dans les universités ou les projets de mise en autonomie des élèves. L'apprentissage de certains savoir-faire (conduite de projet, création d'entreprise) pourrait être renforcé sur les doctorants (bagage d'expertise abouti, disponibilité prochaine pour rechercher un emploi ou créer une entreprise). Concrètement, il s'agit de renforcer l'enseignement de ces savoir-faire, de mettre en œuvre l'apprentissage par projets ou de proposer des MOOCs.

Multiplier les interventions d'entrepreneurs/innovateurs à l'école primaire et dans le secondaire, afin de montrer des modèles et de susciter des échanges ainsi que d'éventuelles vocations.

Mettre en place des cursus de formation à l'entrepreneuriat pour les doctorants ; cette population représente un enjeu particulier car elle est porteuse d'un fort niveau d'expertise et en position de chercher un emploi rapidement. Ce type de formation pourrait avoir lieu au sein de l'université et être complété par des MOOC.

## **L'art d'échouer**

Fêter avec son équipe le fait d'abandonner un projet. *« On sait maintenant ce qu'il ne faut pas faire. Cette direction n'est pas la bonne, on le sait, on a maintenant un coup d'avance sur la concurrence »*, conseille Peak.

Faire évoluer les processus de management de projet en y intégrant des modes de production agiles. Attention, processus et agilité ne font pas toujours bon ménage. Plutôt que de renoncer à l'un ou à l'autre, identifier un périmètre à l'intérieur duquel on travaillera autrement, sans plan d'action à long terme mais avec un jalonnement précis pour avancer petit à petit.

Encourager les retours d'expérience des projets. Un projet réussi doit comporter un retour d'expérience. Mettre l'accent sur la forme et le fond des retours d'expérience. Inclure la préparation du retour d'expérience au moment du lancement d'un projet (modalités, échelle du recueil des retours, diffusion des résultats). On pourra instituer des rituels au sein de l'entité (retours d'expériences chaque lundi, dans un cadre particulier) pour que cela devienne un réflexe.

Booster les conditions de réussite en déployant les diagnostics d'équipe de type Belbin : est-ce que la composition de l'équipe réunit des critères de complémentarité permettant d'atteindre les objectifs ? Est-ce que chacun sait ce que l'équipe attend de lui. Est-ce que cela correspond à des compétences acquises ou à développer ?

## **La puissance publique : un ange gardien providentiel de l'innovation ?**

Multiplier les initiatives de participation citoyenne au niveau local en impliquant les citoyens dans les choix d'aménagement de quartiers ou de résolution d'enjeux sociaux (aide aux migrants ou aux SDF).

Promouvoir la cohésion sociale et le geste citoyen à travers des applications (détection de risques pour la sécurité, détection de pollutions). Au-delà de leur utilité pour la qualité de vie, ces actions contribuent à une culture de prise de responsabilité et d'initiative.

Renforcer la progressivité de la fiscalité des entreprises, notamment pour aider les petites entreprises et limiter leur prise de risque quand elles innovent.

Soutenir l'embauche de docteurs (préfinancements dans l'attente du bénéfice des dispositifs fiscaux) au sein des entreprises via un fonds d'investissement pour permettre aux PME ou aux start-up de recruter des titulaires de doctorat et inciter ceux-ci à rejoindre le monde de l'entreprise. Cela permet de favoriser aussi le transfert de technologie du monde académique vers celui de l'entreprise.