

# Compétences et organisation humaine

## Le capital humain au service de l'innovation

La capacité d'innovation d'une entreprise repose certes sur l'existence d'un processus d'innovation mais c'est avant tout le capital humain dont elle dispose qui va réellement influencer l'émergence de l'innovation.

L'environnement interne d'une entreprise agit sur la motivation des salariés à émettre des idées et à augmenter leurs compétences. Il est du ressort de l'entreprise de mettre ce capital humain au service du processus d'innovation.

## Innovation et connaissances

Les connaissances nouvelles se créent dans trois types majeurs de situation :

- en confrontant les savoirs dans leurs mises en pratique en situation réelle ;
- par l'acquisition de nouveaux savoirs ;
- par l'échange d'idées et de pratiques entre pairs.

Toutes les instances qui favorisent l'intelligence collective et le brassage des connaissances, comme les communautés de pratique, les groupes projets, les réseaux transverses, les partenariats, ont une influence positive sur l'innovation. Permettant à chaque collaborateur d'augmenter son niveau de connaissances et ses compétences, elle crée de la valeur pour l'entreprise et augmente sa capacité à se développer.

## L'innovation participative

Partant du principe que **chaque salarié est un innovateur en puissance**, l'innovation participative se généralise. Elle permet à chacun, quels que soient son métier et son niveau hiérarchique, d'alimenter l'entreprise en innovations potentielles. **Bénéfice collatéral** : cela motive et redynamise les collaborateurs, incités ainsi à sortir de leur pré carré.

## Le réseau, accélérateur de l'innovation

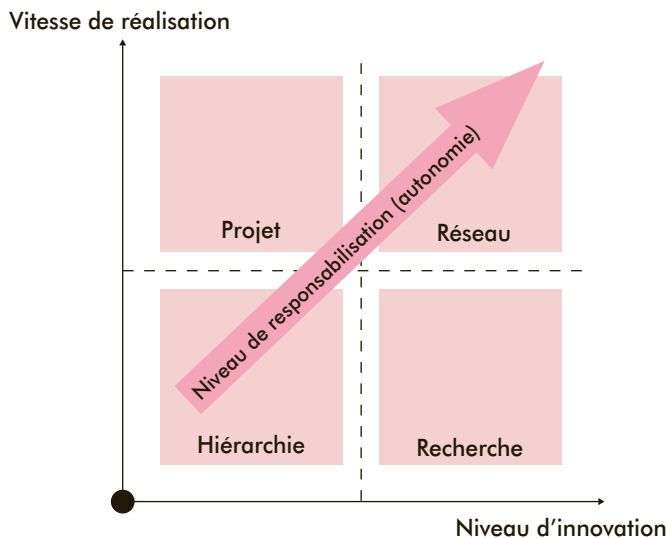
Les modèles d'organisation qui combinent à la fois l'émergence d'une innovation forte et la rapidité d'exécution sont les organisations en réseaux. Elles peuvent prendre différentes formes comme les communautés de pratiques, les partenariats, les réseaux d'experts... Elles sont caractérisées par un niveau d'autonomie et de responsabilisation forts de leurs participants. Le réseau est un ensemble de compétences mises au service non d'une tâche à réaliser, mais d'intérêts communs.

- Une structure pyramidale traditionnelle, très hiérarchisée, est adaptée à un marché stable, peu concurrentiel, où la réactivité n'est pas prioritaire et où la technologie est bien maîtrisée et peu sujette à évolution.
- Lorsque les enjeux de réactivité montent, l'entreprise commence à se structurer en projet.
- Dans les univers à forte évolution technologique, à forte incertitude et à forte concurrence, l'entreprise se doit indubitablement de mettre en place et d'utiliser des réseaux internes et externes.
- Enfin, si l'enjeu temps n'est pas prédominant, contrairement à l'enjeu technologique et innovation, une structure de recherche peut mener des recherches de fond.

Ce qui explique pourquoi structurer un processus d'innovation avec des activités amont sans objectif temporel contraignant est particulièrement efficace.

**Ce sont donc les flux transversaux dans et en dehors de l'entreprise qui contribuent à générer plus vite les innovations, en agissant directement sur la collaboration, l'ouverture et le décloisonnement.**

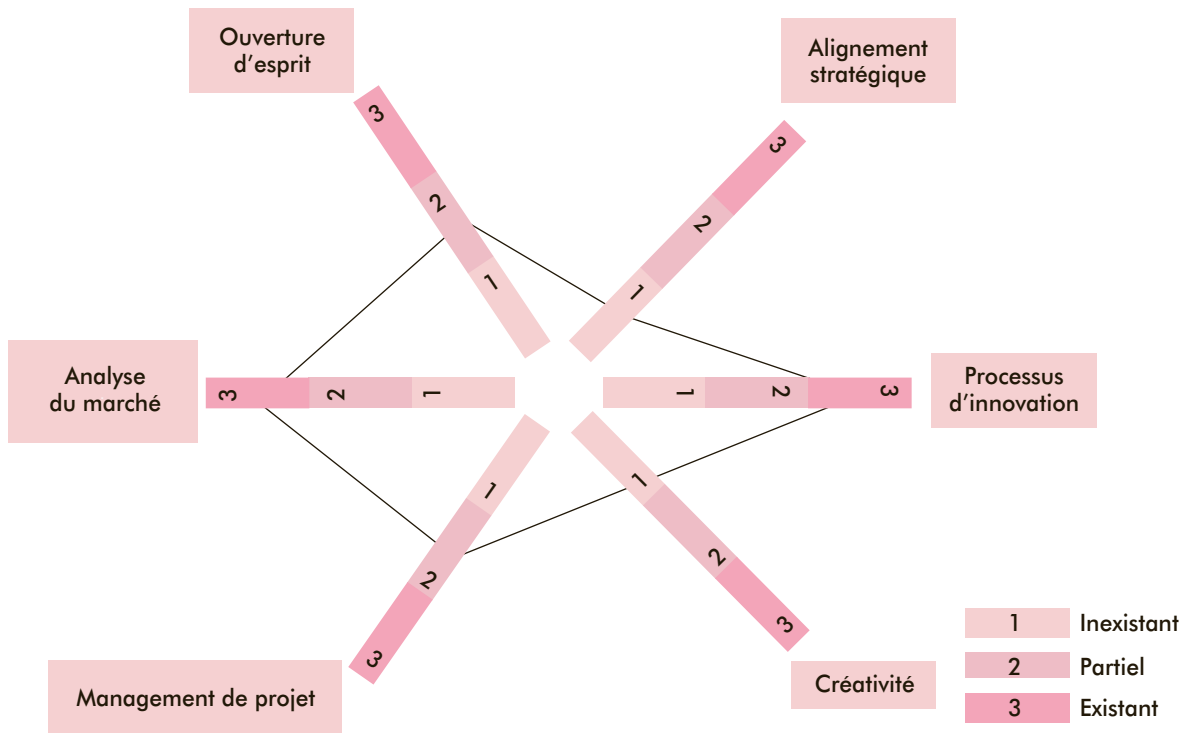
« Si une entreprise ne reconnaît pas officiellement les communautés, elles existeront quand même, mais elles ne produiront pas les bénéfices que l'entreprise aurait pu en tirer. » (E. Wenger)



## Les OUTILS

- 1 La roue de l'innovation ....p 12
- 2 La check list des compétences.....p 14
- 3 Le réseau d'innovation.....p 16
- 4 L'annuaire cartographique d'expertises .....p 20
- 5 Le modèle de Dilts et Bateson .....p 22
- 6 Le challenge de l'innovation .....p 26
- 7 La grille des contacts .....p 30
- 8 La matrice attitude-influence.....p 32
- 9 La communauté de pratiques .....p 34

## Diagramme polaire du potentiel d'innovation



## En résumé

La **roue de l'innovation** est un outil de diagnostic du potentiel d'innovation d'une entité (l'entreprise de façon globale, un service, une équipe) comportant six critères :

- l'ouverture d'esprit,
- l'alignement stratégique,
- le processus d'innovation,
- la créativité,
- le management de projet,
- l'analyse du marché.

Chaque critère est coté sur une échelle à trois niveaux. L'échelle 3 est réservée à une existence forte du critère sur le terrain, l'échelle 2 pour une existence partielle et l'échelle 1 si le critère n'est pas rempli.

## Insight

The **wheel of innovation** is a tool to diagnose the innovation potential of the entity (the company as a whole, a service, a team) composed of six criteria :

- open mindedness ;
- strategical alignment ;
- innovation process ;
- creativity ;
- project management ;
- market analysis.

Each criterion is quoted on a three level scale. Scale 3 is reserved for a strong presence of field criteria, scale 2 for a partial presence and scale 1 if the criteria are not met.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Identifier le potentiel d'innovation en prenant en compte à la fois des caractéristiques humaines et des éléments organisationnels.

### Contexte

L'innovation est une activité pluridisciplinaire et transversale dépendante de plusieurs facteurs. Si vous constatez que l'innovation est difficile à mettre en œuvre dans votre entreprise, faites le diagnostic rapide de la roue de l'innovation pour révéler les voies d'amélioration.

La réussite de l'innovation dans une entreprise dépend des ressources dont elle dispose et de la façon dont elle est organisée.

- **critère « processus d'innovation »** : existence d'un processus d'innovation structuré, et connu des collaborateurs, mise en place d'un réseau d'innovateurs en interne et aussi à l'extérieur de l'entreprise (comme par exemple des partenariats universitaires ou des participations actives dans des projets de recherche multipartenaires), nomination d'un responsable innovation ;
- **critère « créativité »** : l'évaluation concerne la mise en œuvre terrain de la créativité, comme par exemple l'existence d'un prix de l'innovation annuel, la présentation régulière des idées innovantes *via* un intranet ou un journal interne, l'animation de séances de créativité ;
- **critère « management de projet »** : il relève de tous les repères utiles au succès du pilotage de l'innovation tels que clarté des objectifs, budget alloué aux activités d'innovation, clarification des rôles et responsabilité des différents acteurs, planification des principales étapes, mise en place de revues régulières d'avancement, existence d'un comité de décision aux jalons importants ;
- **critère « analyse du marché »** : présence d'enquêtes clients, de rapports d'analyse sur la concurrence et de toutes autres analyses renseignant l'évolution des besoins et d'un marché. Le plus important est que toutes les informations issues de l'analyse soient mises à disposition des collaborateurs de façon régulière et synthétique. ■

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Définir au moins deux repères concrets pour évaluer chaque critère.
- Coter chaque critère.
- Définir des axes de progrès pour les critères faiblement évalués et renforcer les critères à cotation forte.

### Méthodologie et conseils

Nous mentionnons ici des repères concrets possibles pour évaluer chaque critère :

- **critère « ouverture d'esprit »** : curiosité, intérêt accru pour la nouveauté et les nouvelles technologies, capacité à travailler dans l'incertitude et capacité à prendre des risques ;
- **critère « alignement stratégique »** : déclinaison de la stratégie globale d'une entreprise en des axes d'investigation sur des thèmes innovants. Si toute la stratégie d'une entreprise est basée sur la rentabilité et qu'aucune latitude n'est donnée pour investiguer de nouvelles technologies ou de nouveaux marchés, le critère peut s'évaluer à un niveau 1 ;

### Avantages

- ✓ La roue de l'innovation est rapide et simple à mettre en œuvre.
- ✓ La représentation graphique est visuelle et met en exergue les facteurs favorables et les freins.

### Précautions à prendre

- ✓ Évaluer les critères de façon réaliste, objective et honnête, à partir de faits concrets.