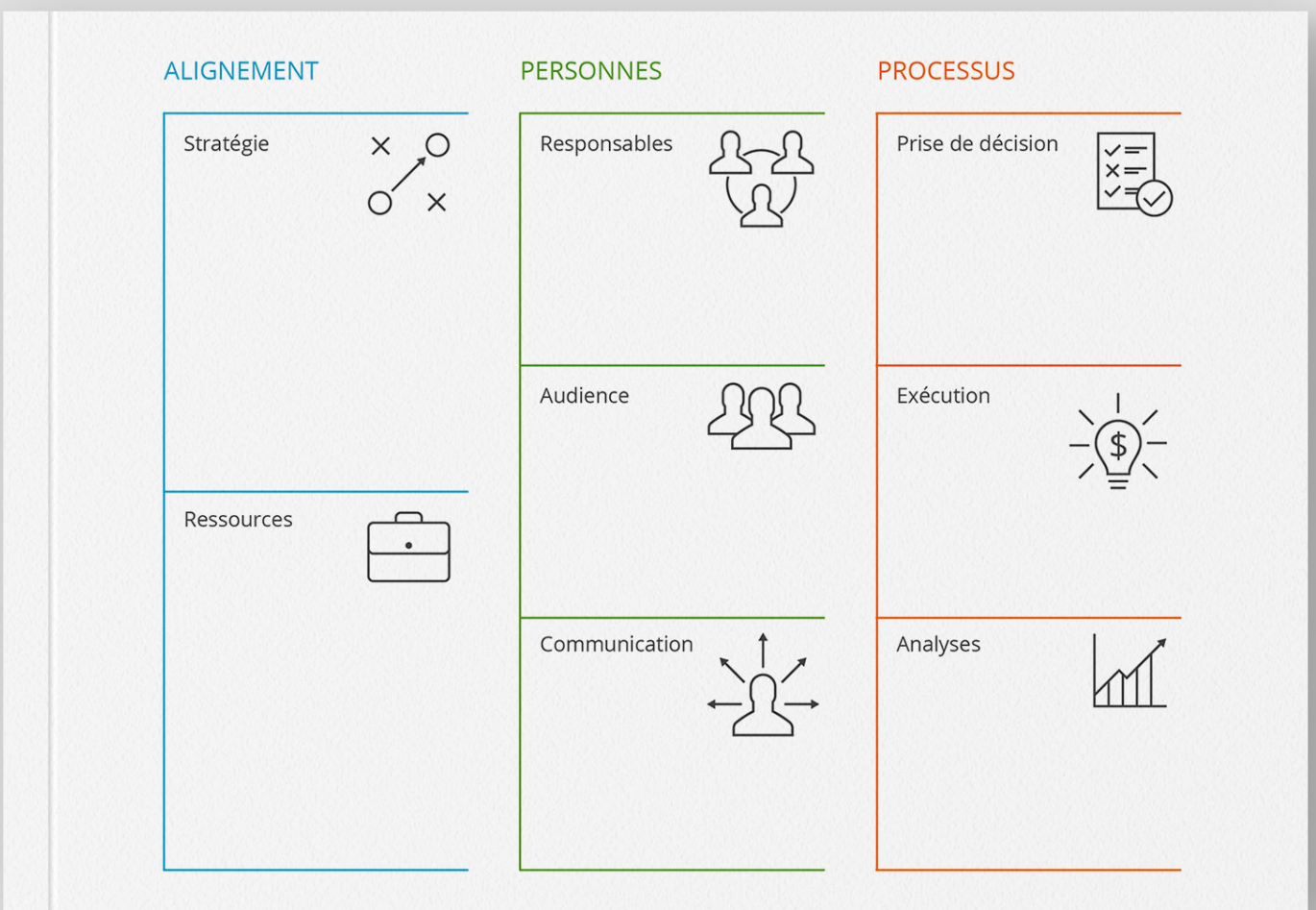


LE CANEVAS DE L'INNOVATION COLLABORATIVE

Un outil visuel pour gérer votre programme d'innovation

Par Tim Woods



INTRODUCTION

Débuter dans la gestion de l'innovation peut sembler une tâche simple : déployer un outil pour recueillir des idées, demander aux employés de les soumettre, voter et commenter, et hop, vous êtes sur la bonne voie pour promouvoir une nouvelle culture de l'innovation.

En réalité, ceux qui ont tenté l'expérience savent qu'il s'agit d'une toute autre histoire. Si vous voulez générer des bénéfices concrets qui ont un impact positif sur l'entreprise, et qui vous mèneront sur le chemin de la transformation vers une culture de l'innovation, alors vous devez considérer travailler sur un large éventail d'aspects, et selon la culture de votre organisation, certains seront simples, d'autres seront difficiles.

Ceux-ci peuvent comprendre :

- Aligner les activités de génération d'idées sur les objectifs de l'entreprise et les besoins spécifiques des cadres supérieurs et du Top Management,
- Faire participer les cadres supérieurs à titre de sponsors, les informer et les former,
- Collaborer avec les managers intermédiaires pour les faire participer aux initiatives d'innovation,
- Créer un cadre qui inclut les aspects légaux et relatifs à la propriété intellectuelle, pour faire participer des contributeurs externes,
- Élaborer un plan de communication qui suscite l'enthousiasme et renforce la crédibilité,
- Définir les processus et les lignes directrices pour l'évaluation des idées et la prise de décision,
- Travailler avec les sponsors pour s'assurer que les bonnes idées atteignent les phases de mise en œuvre, et communiquer tout au long du processus pour assurer la transparence sur le cycle de vie complet d'une idée,
- Définir votre gouvernance et votre reporting à court, moyen et long terme.

Et ce n'est qu'au macro niveau de votre programme. Au micro niveau, vous avez des étapes supplémentaires à franchir pour chaque campagne d'idées, en fonction des besoins particuliers des personnes concernées. Si vous voulez que votre programme prenne de l'ampleur et qu'il devienne autosuffisant, vous devrez aussi examiner comment ces aspects peuvent être gérés efficacement sans votre participation directe ou celle de votre équipe.

Il y a tellement de challenges et d'opportunités sur lesquels se concentrer, qu'il est aisé de se faire distraire et de ne pas rester aligné sur sa stratégie. C'est là qu'intervient le Canevas de l'Innovation Collaborative. Il est conçu pour aider les équipes d'innovation à se concentrer sur les aspects clés de leur programme, à la fois au niveau macro et micro, et comme moyen d'évaluer continuellement la santé du programme.

LE CANEVAS

L'idée de ce Canevas est inspirée du travail d'Osterwalder et Pigneur et de leur Business Model Canvas qui est une façon de décrire un business model sur une seule page, pour que les individus puissent en discuter et collaborer dessus. Les mêmes avantages du Business Model Canvas peuvent également s'appliquer au Canevas de l'Innovation Collaborative, à savoir :

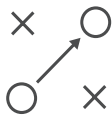

- Montrer une grammaire visuelle que tout le monde peut comprendre et partager,
- Capturer une vision d'ensemble pour aider à composer avec la complexité inhérente des programmes d'innovation,
- Voir en action les interactions cruciales qui font le succès des programmes d'innovation,
- Fournir un point de référence collectif sur lequel revenir,
- Créer une entente commune.

Le Canevas repose sur trois piliers, l'**Alignement**, les **Personnes** et les **Processus**, qui sont les principaux moteurs d'un programme de management de l'innovation réussi. En résumé :

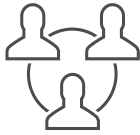

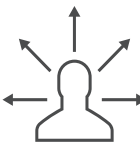
- **L'Alignement** des activités sur les objectifs et les besoins fondamentaux de l'entreprise est un élément majeur sans lequel une initiative risque de ne pas être correctement alimentée et donc de s'arrêter. S'aligner étroitement signifie que vous êtes en phase avec la direction que prend votre entreprise, et que vous aidez à trouver des moyens de soutenir cette orientation par l'innovation. C'est le moyen le plus rapide de se faire accepter et de prendre de l'ampleur, tout en conservant une longueur d'avance en matière de créativité et d'exploration.
- **Les Personnes** sont au cœur de toute activité d'innovation. Vous avez besoin de diversité et de créativité pour générer de nouvelles idées, et vous avez besoin de la discipline et du savoir-faire nécessaire pour les mener à bien. Construire une culture qui peut facilement s'articuler entre les deux mondes est le Saint Graal de la gestion de l'innovation.
- **Les Processus** sont la clé d'un succès reproductible en matière de gestion de l'innovation. Ils sont ce qui permet à l'innovation de faire partie du travail quotidien. Les bons processus peuvent transformer un programme d'innovation marginal en une activité systématique, largement adoptée et pérenne.

Dans ces trois piliers, il existe huit domaines spécifiques qui jouent un rôle crucial dans la réussite ou l'échec de tout programme. Chaque domaine est brièvement expliqué plus tard à l'aide d'exemples tirés d'organisations qui gèrent des programmes d'innovation à succès.




ALIGNEMENT

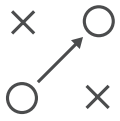
Stratégie	
Ressources	

PERSONNES

Responsables	
Audience	
Communication	

PROCESSUS

Prise de décision	
Exécution	
Analyses	



STRATÉGIE

Comment le programme de gestion de l'innovation s'harmonise avec les objectifs stratégiques globaux de l'entreprise en matière d'innovation.

La stratégie contient les objectifs, les domaines d'intérêt et les relations avec les objectifs généraux de l'entreprise. Les questions clés à se poser sont :

- Que souhaitez-vous réaliser avec votre programme de management de l'innovation ?
- À quoi ressemble le succès à court et à long terme ?
- Comment le programme facilite-t-il et soutient-il les objectifs de votre organisation ?

Les objectifs d'un programme d'innovation varient dans une large mesure. Certains sont axés sur l'amélioration de la collaboration et de la communication entre les départements et les individus. D'autres se concentrent sur la réduction des coûts et l'amélioration des processus, ou sur la croissance grâce à des innovations révolutionnaires. Quels que soient les objectifs, définissez-les clairement pour que tout le monde connaisse l'intention et l'ambition du programme.

Chez DHL, la stratégie du programme était claire dès le premier jour : utiliser l'outil pour permettre à chaque employé de soumettre des idées de réduction des coûts et d'amélioration des processus qui peuvent rapidement avoir un impact sur les résultats financiers. Pour encourager la participation, les auteurs d'idées reçoivent une partie des récompenses lorsque les idées sont mises en œuvre. Il s'agit d'un vaste système global qui est accessible à tous les secteurs de l'entreprise afin que les idées puissent émerger de n'importe quel employé.

Chez Ricoh Nouvelle-Zélande ont été définis six domaines stratégiques dans lesquels ils veulent rassembler et développer des idées. Ces six domaines correspondent aux objectifs de l'entreprise et lient donc étroitement les activités de la plateforme d'innovation aux besoins de l'entreprise.

"En limitant les idées aux six domaines, c'est en fait plus libérateur pour les employés. Des limites claires aident les gens à réfléchir à des solutions spécifiques aux défis existants. Et nous avons lié la plateforme directement à la stratégie de notre entreprise."

Haroon Mohammed, Directeur Financier chez Ricoh Nouvelle-Zélande*



Un processus doit être simple pour être efficace. Les grandes organisations établissent des processus complexes au fil du temps en raison de la complexité croissante de leurs activités. Les nouvelles idées ne sont pas conformes à ces processus et ont tendance à être éliminées dès le départ. Par conséquent, l'innovation à un stade précoce a besoin d'un processus accéléré offrant la flexibilité d'essayer des choses au-delà de ce qui est évident."

Markus Durstewitz, Manager de l'Innovation chez Airbus*

Chez Airbus, le programme d'innovation est conçu pour offrir un moyen de mettre en oeuvre des idées rapidement par itération collaborative et prototypage. La plateforme en ligne propose à la fois des campagnes d'idées limitées dans le temps pour des sujets spécifiques, et des canaux d'idées toujours ouverts pour des thèmes centraux. Dans les deux cas, la rapidité et la simplicité sont des facteurs clés. Airbus veut permettre à un plus grand nombre de personnes de contribuer à l'innovation et d'accélérer la phase nécessaire pour tester et réaliser les idées.



RESSOURCES

Les ressources, méthodes, espaces physiques et budgets disponibles pour soutenir le programme d'innovation.

Un programme d'innovation a besoin de ressources telles qu'une équipe, des espaces physiques pour des ateliers et des réunions, un budget pour investir dans les idées, et des méthodes et outils pour soutenir la génération et le développement des idées. L'équipe d'innovation doit fournir des conseils et faciliter la tâche à ceux qui veulent s'engager dans l'innovation. Par exemple, faciliter la tenue d'ateliers de Design Thinking ou de Question Storming, ou conseiller sur l'utilisation d'outils comme le Business Model Canvas ou le FEI Canvas (Front-End de l'Innovation).

Airbus dispose d'une équipe d'innovation centralisée qui fonctionne comme un service public pour le reste de l'entreprise. Ils fournissent quatre types de ressources pour améliorer l'innovation collaborative à l'échelle de toute l'entreprise :

1. Un espace communautaire en ligne (la plateforme d'innovation) où les employés peuvent collaborer sur des idées.
2. Un processus d'innovation spécifiquement conçu pour et suivi par toutes les idées
3. Un catalogue de méthodes, d'outils et d'ateliers pour soutenir les individus et les équipes dans l'innovation.
4. Des espaces physiques pour animer des ateliers, organiser des événements d'innovation et utiliser des outils tels que des imprimantes 3D pour le prototypage.

L'équipe centrale d'innovation de **Nokia** collecte et développe des méthodes que les employés peuvent utiliser avant, pendant et après les campagnes d'idées pour améliorer la qualité des idées. Actuellement, 42 méthodes sont disponibles, l'équipe d'innovation aidant à faciliter la première fois que quelqu'un souhaite en utiliser une. Rechercher et trouver les bonnes méthodes d'innovation pour l'entreprise est une activité clé pour l'équipe d'innovation.

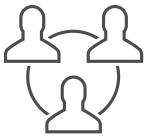
Chez **Liberty Global**, l'équipe d'innovation a lancé un programme appelé Matchbox, basé sur le concept de l'Open Source Adobe Kickbox. La boîte se compose d'outils et de conseils sur l'élaboration et la présentation des idées, ainsi que d'argent et de temps à investir dans le prototypage du concept. L'objectif est d'enseigner et de diffuser des méthodes d'innovation (comme le Lean Startup) dans l'ensemble de l'entreprise.

“

Si vous ne pouvez pas mettre d'effectif derrière une initiative comme celle-ci, alors vous devriez laisser tomber.

Sinon, vous engendrez rapidement de l'engouement, et ensuite rapidement de la frustration si rien ne se passe.”

Konstantin Heckmann, Manager de l'Innovation chez Airbus*



LES RESPONSABLES

Les personnes clés qui soutiennent le programme et l'innovation en général, y compris les sponsors de campagne et les responsables de direction.

Une plateforme d'innovation peut avoir du mal à faire l'objet d'une attraction durable si les responsables seniors ne la soutiennent pas pleinement. Ces derniers doivent être sensibilisés. Par exemple pour les faire participer, il faut leur montrer comment les efforts d'innovation peuvent avoir un impact positif sur leurs objectifs directs. Il est donc important de définir qui sont les responsables, ce qui les influence et comment l'équipe d'innovation peut travailler avec eux au mieux.

L'implication des responsables sur plateforme en ligne peut également être un point clé.

Une entreprise manufacturière française a compris l'importance que les responsables seniors pouvaient avoir sur la participation de l'audience. En les impliquant dès la première campagne au lancement, et grâce à leurs commentaires sur les idées, la participation a grimpé en flèche, entraînant la soumission de 1 300 idées et de plus de 3 000 commentaires. Le fait d'avoir des responsables impliqués peut être un facteur positif pour que d'autres participent.

De même que les managers seniors, vous devez également envisager d'avoir des ambassadeurs de l'innovation. Ce sont des champions qui peuvent soutenir le programme avec leur temps, leur énergie et leurs ressources, et qui jouent également un rôle dans la communication et le marketing. Les ambassadeurs peuvent jouer un rôle essentiel dans l'adoption et le succès du programme, en particulier pour les plus vastes et les plus dispersés.

"Ce qui est surprenant, c'est la rapidité avec laquelle Activ8 s'est répandu et l'empressement des responsables de Fujitsu à s'engager avec nous. Après avoir passé 18 mois à convaincre désespérément les gens que l'innovation et la collaboration valaient la peine d'investir, nous découvrons maintenant que le service Activ8 fait l'objet de discussions lors de salons professionnels, est présenté lors de réunions d'équipe et discuté avec les clients de Fujitsu sans que l'équipe d'Activ8 soit impliquée. L'augmentation de la demande nous a incités à vraiment améliorer notre action en ce qui a trait à l'engagement des responsables, la présence sur l'intranet et le matériel à l'effigie du service."

Eleanor Tong, Responsable de l'adoption de l'innovation chez Fujitsu*

”

Il s'agit de connecter
des gens et des idées.

Il est donc important d'obtenir l'adhésion de tous les responsables à une campagne (a) en s'adressant à la communauté pour obtenir un bon niveau d'intérêt et de participation et (b) en obtenant l'adhésion des spécialistes et des responsables d'unité pour assurer le suivi et la mise en œuvre des idées sélectionnées. Le bon équilibre de l'équipe fait la différence.”

Markus Durstewitz, Manager de l'Innovation chez Airbus*



AUDIENCE

Qui est invité à utiliser la plateforme, qu'elle soit interne uniquement ou ouverte à l'extérieur.

Qui peut vous aider à accroître le succès du programme, tels que des ambassadeurs de l'innovation.

L'audience visé par le programme peut être l'ensemble des employés, ou seulement des départements spécifiques, et elle peut inclure des parties externes comme les clients, les partenaires, le milieu universitaire ou même le grand public.

Chaque groupe d'audience a une dynamique différente liée à sa motivation inhérente à participer et son niveau d'expertise. Vous devez aussi tenir compte des différents groupes de personnalités au sein de votre audience, comme les inquisiteurs, les aidants, ou les créatifs, et décider de la meilleure façon de les impliquer dans le processus de collaboration.

Dans certains cas, vous aurez besoin de différentes tactiques pour impliquer des départements spécifiques comme les TI, les RH ou le service juridique.

L'objectif est de s'assurer que votre public cible collabore ensemble vers les mêmes objectifs et qu'il adopte le bon type de comportement pour l'innovation. Chez **Ricoh**, par exemple, ils ont la volonté de voir différents sites travailler ensemble au sein de la plateforme sur des idées qui profitent à tous.

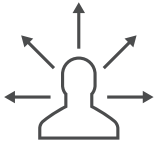
"Depuis que nous utilisons HYPE, nous avons vu beaucoup plus de collaboration entre les sites. Nous pouvons aussi voir rapidement comment les idées peuvent être utiles à différents endroits. Nous pouvons alors impliquer d'autres départements et amener les gens à travailler ensemble. Nous sommes à la recherche de synergies."

Vous pouvez également impliquer des groupes externes spécialisés qui nécessitent une réflexion supplémentaire, et éventuellement un processus de traitement des idées distinct. **Mattel**, par exemple, gère une communauté d'innovation pour les inventeurs de jouets externes à l'entreprise, où ils peuvent soumettre leurs créations confidentiellement et avoir une conversation instantanée avec Mattel sur leurs concepts. Mattel gère également une plateforme ouverte au public, où chacun peut participer à des campagnes d'idées pour de nouvelles idées de jouets.

Chez **Fujitsu**, l'accent est mis sur la création de groupes d'experts internes qui sont impliqués dans des campagnes d'idées pour des clients particuliers, afin de travailler sur les problèmes les plus difficiles de ces clients. C'est pourquoi une grande attention est accordée à la constitution de la bonne audience pour chaque client avec lequel ils s'engagent à résoudre un challenge.

"Choisir la bonne audience est un aspect crucial pour nous. Nous ne voulons pas impliquer tout le monde. Il s'agit de trouver les bons experts et de les connecter les uns aux autres, et au challenge du client."

Joachim Box, Directeur de l'innovation chez Fujitsu*



COMMUNICATION

Comment communiquer efficacement, créer une dynamique et établir une relation de confiance avec votre audience et vos responsables.

"La communication représente tout, sans une communication constante, le programme mourrait."

Roel de Vries, Manager du programme d'innovation de Liberty Global*

Pour la plupart des organisations, l'innovation ne fait pas partie du travail quotidien de la plupart des employés. C'est donc un défi constant que de communiquer et de promouvoir le programme d'innovation, et d'utiliser la communication pour susciter l'engagement et établir une relation de confiance. Il est fortement recommandé d'établir un plan de communication bien avant le lancement de votre programme. L'image de marque est également importante pour le rendre distinctif, excitant et attrayant pour les participants.

Certaines organisations appliquent une stratégie de communication qui part du bas vers le haut de leur organisation, pour créer un effet de bouche-à-oreille viral. Les ambassadeurs et les influenceurs peuvent aider à faire passer le mot. Un élément d'amusement ou d'intrigue peut aussi aider à lancer un programme. Par exemple, **AkzoNobel** a envoyé des boîtes d'introduction à 500 utilisateurs principaux, et dans cette boîte se trouvait une

figurine de bureau d'un mini-Einstein avec des instructions sur comment se connecter et utiliser la plateforme. Cela a fait sensation et les gens ont parlé de la nouvelle initiative.

Une campagne de marketing complète peut indiquer à l'audience que l'initiative est sérieuse. **Wilo**, une société d'ingénierie allemande, a fait appel à une agence de design pour les aider à élaborer une stratégie de communication. Les quatre piliers de leur stratégie étaient :

- **Reconnaissance** - Moyens qui permettent que les gens reconnaissent instantanément l'initiative.
- **Sensibilisation** - Activités visant à la rendre visible.
- **Compréhension** - Matériels et activités éducatifs pour développer la bonne attitude en matière d'innovation.
- **Management** - Marketing auprès des cadres supérieurs afin d'obtenir leur attention et leur soutien.

Le résultat a été une large adoption dans l'ensemble de l'entreprise dès la toute première campagne d'idées, avec un taux de participation continu de 70 %.

”

Les gens ne devraient jamais se laisser de la publicité incessante par les canaux normaux.

Il faut le faire d'une manière attrayante, quelque chose qui se démarque un peu de la foule et qui est distinctif.

En même temps, nous voulons être ancrés dans le tissu de l'innovation chez Fujitsu, ce qui signifie créer de la visibilité via les processus standard.”

Joachim Box, Directeur de l'Innovation chez Fujitsu*



PRISE DE DÉCISION

Comment les idées seront jugées, sélectionnées et améliorées. Qui est impliqué, et quels critères et processus devraient être utilisés.

Pour les équipes d'innovation, il peut s'avérer délicat de prendre des décisions quant aux idées à faire avancer et celles dans lesquelles investir des ressources. Cela implique souvent de multiples responsables et experts analytiques, et ce groupe peut être unique pour chaque campagne d'idées. Cela peut aussi prendre du temps et retarder la transmission de feedback auprès des auteurs d'idées.

Les étapes utilisées pour l'évaluation peuvent également être différentes d'une campagne à l'autre. Parfois une simple séance de triage est utilisée, d'autres fois plusieurs

cycles d'évaluations et des sessions en face à face sont nécessaires. Il est utile de définir un processus clair et de fournir des conseils et une structure pour les différents scénarios que vous pourriez avoir.

Chez **Liberty Global**, ils utilisent parfois une phase du Dragons' Den, pour laquelle les auteurs des idées sélectionnées passent du temps à façonner leur "pitch" pour leur idée avec l'aide de l'équipe d'innovation, puis le présentent à un groupe de direction de "Dragons" pour la sélection finale des investissements.

"À l'étape du Dragons' Den, nous assistons souvent à un autre grand pas en avant dans la maturité des idées, car les auteurs d'idées réalisent que la leur est sur le point d'être financée, et préfèrent ne pas se planter devant un public de cadres supérieurs".

Maintenant que les idées ont été trouvées, le défi consiste à travailler avec les sponsors et le reste de l'entreprise pour transformer ces idées en quelque chose avec lequel ils peuvent travailler. Un processus clair de prise de décision peut aider à rapprocher le front-end et le back-end de l'innovation.

Chez **Ricoh Nouvelle-Zélande**, leur objectif est d'atteindre des taux élevés de mise en œuvre d'idées à succès rapide. Ils encouragent donc les auteurs d'idées à décider s'ils peuvent mettre en œuvre une idée eux-mêmes, puis à communiquer les résultats aux autres.

Chez **Fujitsu**, chaque campagne d'idées est menée avec un client et le processus de prise de décision peut être

très différent d'une campagne à une autre. Il est donc important de structurer en amont la phase d'évaluation et de s'assurer que tout le monde est d'accord avant de lancer la campagne.

"Parce que nous travaillons avec de multiples clients sur de multiples projets, souvent ceux qui évaluent les idées sont nouveaux dans le processus. De plus, ils travaillent souvent à l'extérieur de notre organisation, ce qui signifie qu'il peut être difficile de garantir leur disponibilité avant et pendant la phase d'évaluation, en conséquence nous travaillons dur pour nous assurer de ne pas lancer une campagne à moins que l'évaluation soit planifiée et approuvée."

Eleanor Tong, Responsable de l'adoption de l'innovation chez Fujitsu*

"Nous voulons que les employés mettent eux-mêmes en œuvre les idées lorsqu'ils économisent du temps ou de l'argent, mais plus important encore, nous voulons qu'ils saisissent cela dans la plateforme ThinkTWICE, afin que les autres puissent le voir et l'utiliser. Cela crée un effet domino pour les bonnes idées."

Darren Elmore, Chef du Projet ThinkTWICE chez Ricoh Nouvelle-Zélande*



EXÉCUTION

Comment les idées sont itérées et développées en vue de leur mise en œuvre.

L'innovation ne se concrétise que lorsque les idées sont mises en œuvre et que la création de valeur a été réalisée. Les idées ne sont souvent que des fragments qui doivent être rassemblés et développés en quelque chose que l'entreprise peut utiliser.

De nombreux programmes d'innovation échouent parce qu'ils ne parviennent pas à relier le front-end et le back-end de l'innovation. Les équipes d'innovation doivent donc se préoccuper de ce qu'il advient des idées une fois qu'elles quittent le front-end.

"Tim Brown, d'IDEO dit que 'l'innovation est une bonne idée livrée'. Nous comprenons que le succès de notre programme ne dépend pas du nombre d'idées recueillies, mais du taux d'adoption et de mise en œuvre des idées novatrices dans les opérations quotidiennes. Ainsi, nous soulignons l'importance d'un soutien à l'innovation de bout en bout et d'une gouvernance claire pour le transfert vers l'entreprise."

Markus Durstewitz, Responsable de l'Innovation chez Airbus*

L'équipe d'innovation de **Nokia** a mis au point un processus pour mener les idées jusqu'à leur mise en œuvre qui comprend l'adoption de 22 méthodologies pour soutenir l'exécution. En deux ans, 50 000 utilisateurs dans le monde ont participé, produisant plus de 12 000 idées. 300 experts de différents départements ont été identifiés pour soutenir le développement d'idées, ce qui se traduit par un taux de mise en œuvre moyen de 20 % dans les campagnes d'idées. Cet accent mis sur la réussite du suivi de la campagne a contribué à l'obtention de l'indice de culture d'innovation interne le plus élevé jamais atteint - un sondage annuel visant à mesurer comment les employés innovateurs perçoivent l'entreprise et dans quelle mesure elle appuie leurs idées. Elle a également réalisé un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards d'euros avec le développement de nouveaux produits.

Certaines organisations intègrent leur logiciel de gestion de portefeuille à leur plateforme d'innovation afin de synchroniser l'avancement des idées entre elles. Cependant, souvent ce n'est pas le cas, et il incombe à l'équipe d'innovation de suivre les progrès, en particulier pour s'assurer que les résultats sur les retombées soient correctement saisis.

”

Parfois, il faut manuellement vérifier les résultats de la mise en oeuvre des idées, mais l'effort en vaut la peine parce que cela fournit une visibilité complète sur le processus d'innovation à travers Spark [plateforme d'innovation], et nous permet de montrer les retours sur investissement (ROI).”

Roel de Vries, Responsable du programme d'innovation de Liberty Global*



ANALYSES

Quels Indicateurs Clés de Performance (ICP) sont importants de mesurer et comment vous pouvez suivre et évaluer le succès au fil du temps.

De nombreux programmes d'innovation collaborative échouent dans les deux ans suivant leur lancement. La raison en est souvent liée au fait qu'un ou plusieurs domaines du Canevas ne sont pas complètement développés. Pour réussir, tous les domaines doivent être entièrement traités et améliorés à mesure que le programme se développe.

Un aspect crucial qui fait souvent défaut est la capacité de définir et utiliser les indicateurs clés de performance qui comptent. Comment savez-vous à quoi ressemble le succès ? La réponse changera au fur et à mesure que votre programme gagnera en maturité, et vos ICP devront refléter cela, tout comme le reporting et la communication auprès des responsables.

WorleyParsons, une grande société de services d'ingénierie dans l'industrie pétrolière et gazière, dispose d'un système de mesure sophistiqué pour les retombées du programme. Ils recherchent des idées pour la réduction des coûts et l'amélioration des processus pour leurs clients, en invitant à la fois les 35 000 employés de WorleyParsons et leur base de clients. Le résultat est une analyse détaillée des divisions et des régions qui génèrent le plus de valeur pour leurs clients. Les résultats sont regroupés à l'intention de top management pour montrer la valeur mensuelle que le programme d'innovation apporte.

Chez **Fujitsu**, ils mesurent les résultats de leur programme (Active8) en fonction des revenus directs générés par les projets d'innovation, et des revenus indirects lorsque le programme a joué un rôle de soutien dans l'engagement.

En plus de cela, d'autres indicateurs sont également mesurés, tels que le nombre de clients travaillant avec le programme, et le nombre d'employés de Fujitsu impliqués à un moment ou à un autre. En fin de compte, cinq critères sont utilisés pour mesurer si le programme est un succès :

- Activ8 apporte-t-il toujours de la valeur ajoutée à ses clients en termes de projets réussis ?
- Innover avec Fujitsu représente-t-il une grande expérience créative ?
- Activ8 est-il considéré comme l'approche de facto pour faire de l'innovation centrée sur le client au sein de Fujitsu ?
- Les clients de Fujitsu et le marché reconnaissent-ils Activ8 comme la façon distincte par laquelle Fujitsu délivre de l'innovation à ses clients ?
- Activ8 remplit-il les engagements de ses objectifs financiers ?

Chez **Liberty Global**, un reporting est établi chaque mois par l'équipe d'innovation et distribué au management. Il contient des indicateurs internes et externes, incluant l'engagement des employés et l'activité d'idéation au fil du temps. Ces indicateurs sont également regroupés par divisions de Liberty Global, de sorte que chaque secteur de l'entreprise puisse être évalué individuellement. Le traitement des idées est mesuré pour voir combien d'idées se trouvent à chaque étape du processus, y compris le pourcentage d'idées mises en œuvre chaque mois. Il y a six domaines d'innovation stratégique, chacun indiquant le nombre de campagnes au fil du temps et le nombre total d'idées à chaque étape.

”

Si vous voulez savoir si nous nous portons mieux depuis qu'Activ8 a été lancé, nous pouvons dire qu'au minima nous pouvons désormais décrire la valeur, en termes monétaires réels, de l'innovation pour notre modèle de service, ce que nous ne pouvions pas faire auparavant. De plus, au minimum, nous avons renforcé la relation avec nos clients.

Et, nous pouvons également dire que c'est l'un de nos différenciateurs pour remporter des projets.”

Joachim Box, Directeur de l'Innovation chez Fujitsu*

ÉVALUEZ VOTRE PROGRAMME AVEC LE CANEVAS

Évaluez votre programme en fonction de 40 critères pour déterminer son niveau de maturité et mettre en évidence les domaines qui nécessitent une attention particulière.

-2 -1 0 +1 +2
 Pas du tout d'accord Peu d'accord Non-Applicable ou Pas Sûr Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Stratégie

Stratégie	-2	-1	0	1	2
Il y a un alignement étroit entre les activités du programme d'innovation (c.-à-d. les campagnes d'idées) et la stratégie globale de l'entreprise.					
Le programme est sponsorisé et soutenu par le Top Management.					
Il existe une définition claire de ce à quoi ressemble le succès à court et à long terme.					
Il existe un processus défini pour le cycle de vie complet des idées, du front-end au back-end.					
Il existe un processus et un soutien à la fois pour les idées à gains rapides et pour les plus grandes idées "disruptives".					
<i>Total Stratégie</i>					

Ressources

Ressources	-2	-1	0	1	2
Il y a suffisamment de ressources pour gérer adéquatement la plateforme en ligne et soutenir les sponsors avec les campagnes d'idées.					
Tous les employés sont formés et informés sur l'innovation, les méthodologies et les particularités du programme.					
Le Top Management et les responsables intramédiaires sont formés et informés sur l'innovation, leur rôle dans le processus et les particularités du programme.					
Des méthodes et des outils sont fournis pour aider les participants à générer, affiner et mettre en œuvre des idées.					
Un espace physique adéquat est prévu pour des ateliers d'innovation et des réunions.					
<i>Total Ressources</i>					



Responsables

Responsables	-2	-1	0	1	2
Il y a de nombreux cadres supérieurs qui sponsorisent des campagnes d'idées.					
Les sponsors s'impliquent dans le processus de suivi une fois les idées générées.					
Les sponsors collaborent activement pendant la phase de génération d'idées.					
Les sponsors voient des résultats positifs avoir un impact sur leurs objectifs					
En général, les managers intermédiaires soutiennent le programme.					
<i>Total Responsables</i>					



Audience

Audience	-2	-1	0	1	2
La participation et l'engagement de l'audience sont élevés.					
La collaboration entre les divisions et les groupes de participants est importante					
Des tierces-parties externes (ex: fournisseurs, clients) participent activement à certaines campagnes ou certains aspects du programme.					
Un groupe identifié d'ambassadeurs de l'innovation est en place et soutient le programme.					
Un programme permanent est en place pour mobiliser, former et accroître le nombre d'ambassadeurs de l'innovation.					
<i>Total Audience</i>					



Communication

Communications	-2	-1	0	1	2
Il y a des communications régulières auprès de l'ensemble de l'audience au sujet des activités du programme.					
Des canaux de communication établis sont utilisés pour promouvoir le programme.					
Le programme a une identité et une image de marque claires que les gens reconnaissent et associent aux efforts d'innovation.					
Les responsables seniors communiquent de façon positive au sujet du programme lorsque l'occasion se présente.					
Les communications relatives aux activités du programme ont un impact positif sur le taux de participation et la qualité des contributions.					
<i>Total Communication</i>					



Prise de Décision

Prise de Décision	-2	-1	0	1	2
Il y a un processus clair de prise de décision sur les idées dans chaque campagne, qui est convenu avec les sponsors.					
L'organisation dispose d'un nombre suffisant d'experts en la matière pour effectuer des examens approfondis.					
Le processus d'évaluation est souple pour pouvoir traiter différents scénarios, tels que de grandes quantités d'idées, ou de multiples sessions avec des méthodes différentes.					
Il existe un processus pour traiter les idées complexes et les transformer en un concept plus solide pour une évaluation plus approfondie.					
Une formation spécifique à l'évaluation est en place pour permettre aux examinateurs d'accomplir leur travail efficacement.					
<i>Total Prise de Décision</i>					



Exécution

Exécution	-2	-1	0	1	2
Il y a suffisamment de ressources disponibles pour mettre en oeuvre les idées sélectionnées					
L'état d'avancement de la mise en oeuvre des idées fait l'objet d'un suivi adéquat, et est mis à jour dans la plateforme à des fins de suivi.					
Le processus d'exécution permet d'expérimenter des idées, de les tester et de les valider avant d'investir davantage.					
L'équipe d'innovation apporte son soutien aux méthodologies et aux workshops pour aider à prototyper, tester et développer davantage les idées.					
En général, l'entreprise exécute bien les idées du programme, en voit la valeur et fournit des feedbacks positifs sur le processus d'innovation de bout en bout.					
<i>Total Exécution</i>					



Analyses

Mesures	2	-1	0	1	2
Il existe des ICP définis pour le programme, et convenus avec les responsables.					
Il existe des indicateurs définis pour mesurer l'impact financier des idées mises en oeuvre.					
Le Top Management et les responsables reçoivent régulièrement des rapports sur les indicateurs clés du programme.					
Les analyses du programme sont intégrées dans les canaux de reporting réguliers de l'entreprise afin d'en assurer la visibilité.					
Le programme a produit des résultats positifs sur une certaine période de temps selon les ICP mesurés.					
<i>Total Analyses</i>					







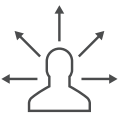

ÉVALUATION DU SCORE

Pour chaque domaine du Canevas, additionnez le score, pour révéler un des trois niveaux de maturité.

Score	Résultat	Conseils
6 à 10	Excellence	Vous atteignez l'excellence. Cherchez à maintenir les niveaux de performance et à améliorer les marges.
0 à 5	Amélioration	Le programme fonctionne bien. Vous devriez mettre l'accent sur l'optimisation et la recherche de moyen d'amélioration.
-10 à -1	Apprentissage	Vous êtes en phase d'apprentissage pour comprendre les meilleures tactiques, mais vous prenez des risques si vous n'améliorez pas votre score.

Faites le total des scores des domaines pour voir la note totale du programme, ce qui donne un statut précoce ou mature dans les trois niveaux de maturité.

Score	Résultat	Conseils
61 à 80	Excellence Mature	Un programme phare qui a une grande visibilité, ce qui a un impact important sur l'entreprise.
41 à 60	Début d'Excellence	Un programme sain générant d'excellents résultats et une confiance totale.
1 à 40	Amélioration Mature	Programme expérimenté qui fonctionne bien à bien des égards. Cherchez à affiner les quelques points faibles.
-19 à 0	Début d'Amélioration	Quelques résultats, leçons apprises et changements ayant un impact positif.
-39 à -20	Apprentissage Mature	Quelques expériences et leçons apprises. Cherchez à appliquer vos apprentissages rapidement et à faire des progrès.
-80 à -40	Début d'Apprentissage	Il s'agit typiquement d'un nouveau programme visant à apprendre et à valider des approches.

Stratégie 	Responsables 	Prise de décision 
= Apprentissage !	= Apprentissage !	= Amélioration !
Ressources 	Audience 	Exécution 
= Amélioration !	= Apprentissage !	= Apprentissage !
	Communication 	Analyses 
	= Excellence !	= Excellence !

ATELIER SUR LE CANEVAS - OBSTACLES

Lorsque vous travaillez sur le Canevas, vous examinez généralement la stratégie et les tactiques telles qu'elles se présentent aujourd'hui. Il peut également être utile d'effectuer une itération dans le Canevas uniquement pour examiner les barrages qui pourraient empêcher tout progrès dans chaque domaine. Un coup d'oeil à ces derniers peut être jeté à intervalles fréquents afin d'évaluer les secteurs problématiques et la façon d'y faire face.

En identifiant les obstacles, vous pouvez concentrer l'attention de l'équipe sur la façon de les surmonter et maintenir une conscience claire de l'endroit où se trouvent les points à risque. A titre d'illustration, voici quelques exemples d'obstacles courants.

Stratégie

La stratégie de l'entreprise est en train de changer et il n'est pas clair à ce stade comment nous pouvons fixer nos objectifs d'innovation pour qu'ils correspondent à ceux de l'entreprise. Il se peut que nous ayons besoin de garder un focus étroit jusqu'à ce que la stratégie de l'entreprise devienne plus claire et plus définie.

Ressources

La capacité de l'équipe est limitée, ce qui limite les informations et la formation que l'équipe peut fournir à l'entreprise. Cela pourrait avoir un impact sur la visibilité du programme, et aussi sur le soutien en aval lorsque le développement d'idées doit être pleinement soutenu.

Responsables

Certains responsables n'ont pas encore donné leur plein appui au programme. Si nous ne pouvons pas les faire participer, les employés risquent de ne pas avoir confiance dans la viabilité du programme. Nous devons peut-être nous concentrer sur de petites victoires rapides pour prouver les bénéfices du programme à ces personnes, et accroître les efforts sur les séances de formation.

Audience

Dans le cadre des objectifs du programme, nous voulons inclure des partenaires dans les gros challenges, mais aucun cadre juridique ou sur la propriété intellectuelle n'a été établi. En l'absence de règles d'engagement claires, nous courons le risque que les deux parties ne s'engagent pas suffisamment.

Communication

Le suivi des progrès des idées prend trop de temps et retarde les communications. Les longs cycles entre les campagnes d'idées signifient que l'attention pour le programme est perdue pendant de longues périodes de l'année.

Prise de Décision

Au cours de la phase pilote, il a été observé que la durée du processus d'évaluation était trop longue et il était trop complexe. Cela pourrait être dû à un manque de formation ou à la nécessité de simplifier les critères et les étapes d'évaluation. De longs cycles d'évaluation ont une incidence sur les communications avec les participants, et par conséquent sur l'engouement et la confiance.

Exécution

Les idées sont transmises à l'entreprise pour être mises en œuvre, mais il y a un manque de feedback sur leur progression. Souvent, il n'est même pas clair si on travaille sur les idées. Les propriétaires des idées et les responsables remettent en question les progrès, et par conséquent les bénéfices du programme.

Anaylses

Au cours de la planification initiale, les responsables n'ont pas précisé clairement quels ICP devraient être utilisés. Cette incertitude et cette absence d'accord pourraient entraîner une grande confusion dans les rapports présentés à la direction et aux participants. La formation sur les indicateurs de mesure de l'innovation pourrait être à l'origine du problème.

LECTURES COMPLÉMENTAIRES

Les webinaires de HYPE sur les domaines du canevas

Stratégie

<http://www.hypeinnovation.com/webinar-watch-sustainability>

<http://www.hypeinnovation.com/webinar-watch-strategic-innovation-areas>

Ressources

<http://www.hypeinnovation.com/building-the-perfect-im-team>

<http://www.hypeinnovation.com/webinar-recording-how-to-combine-online-and-offline-ideation-most-effectively>

Responsables

<http://www.hypeinnovation.com/innovation-advocates>

<http://www.hypeinnovation.com/webinar-watch-sponsorship-in-enterprise-innovation>

Audience

<http://www.hypeinnovation.com/watch-webinar-success-factors-for-collaborative-innovation>

<http://www.hypeinnovation.com/webinar-watch-driving-engagement>

Communication

<http://www.hypeinnovation.com/watch-webinar-manual-for-successful-idea-campaigns>

<http://www.hypeinnovation.com/webinar-recording-im-a-change-management-perspective>

Prise de décision

<http://www.hypeinnovation.com/webinar-watch-idea-evaluation>

Exécution

<http://www.hypeinnovation.com/lindegaard-execution>

Analyses

<http://www.hypeinnovation.com/webinar-watch-roi>

<http://www.hypeinnovation.com/watch-webinar-benchmarking-and-kpis>

Les articles de HYPE sur les domaines du canevas

Stratégie

<http://blog.hypeinnovation.com/using-the-three-horizons-framework-for-innovation>

<http://blog.hypeinnovation.com/the-innovators-dilemma-narrow-theory-widely-applied>

<http://blog.hypeinnovation.com/how-crowdsourcing-evolves-the-four-stages-to-transformation>

Ressources

<http://blog.hypeinnovation.com/creating-spaces-for-innovation>

<http://blog.hypeinnovation.com/8-principles-of-the-innovators-solution>

Responsables

<http://blog.hypeinnovation.com/the-mighty-middle-manager>

<http://blog.hypeinnovation.com/the-role-of-top-down-management-in-enterprise-innovation>

Audience

<http://blog.hypeinnovation.com/the-5-skills-of-the-innovator>

<http://blog.hypeinnovation.com/innovation-management-requires-a-trio-of-promoters>

Communication

<http://blog.hypeinnovation.com/how-to-trigger-valuable-discussions-in-collaborative-innovation-platforms>

<http://blog.hypeinnovation.com/getting-communications-right-for-collaborative-innovation>

Prise de décision

<http://blog.hypeinnovation.com/jobs-to-be-done-three-tests-all-ideas-must-pass>

<http://blog.hypeinnovation.com/would-if-customers-evaluated-your-companys-ideas>

Exécution

<http://blog.hypeinnovation.com/the-key-insights-corporate-innovators-miss-on-the-execution-of-innovation>

<http://blog.hypeinnovation.com/the-10-methods-of-the-lean-startup>

Analyses

<http://blog.hypeinnovation.com/the-single-most-important-kpi-for-building-innovation-muscle>

<http://blog.hypeinnovation.com/benchmarking-kpis-keep-your-program-healthy-and-know-when-its-performing-well>

ÉTUDES DE CAS

Découvrez comment nos clients utilisent le Canevas pour construire, développer et pérenniser leurs programmes d'innovation



Airbus

<https://i.hypeinnovation.com/fr/clients/etudes-cas/airbus>



Fujitsu

<https://i.hypeinnovation.com/fr/clients/etudes-cas/fujitsu>

Retrouvez de nombreuses autres études de cas sur notre site Internet :
<https://www.hypeinnovation.com/fr/clients/etudes-cas>

À PROPOS DU CANEVAS

La Canevas de l'Innovation Collaborative a été conçu en 2015 comme un moyen d'évaluer la stratégie d'un programme d'innovation dans son ensemble, en tenant compte de tous les éléments essentiels qui en font une réussite et le rendent pérenne.

Il a servi de base à des études de cas approfondies sur les clients de HYPE Innovation, notamment Fujitsu, Airbus, Liberty Global, Nokia, University of California San Diego, et Ricoh Nouvelle-Zélande.

Dans un esprit de collaboration, le feedback et le dialogue sont fortement encouragés, alors que nous cherchons à développer davantage le Canevas, élargissant sa portée et son utilité. N'hésitez donc pas à nous contacter pour poursuivre la discussion.

* L'ensemble des citations ont été collectées sur plusieurs années. Les personnes citées ont pu depuis changé de position ou d'organisation.



About HYPE Innovation

HYPE Innovation est un leader mondial de logiciels de gestion de l'innovation. Depuis près de 15 ans, les solutions logicielles que nous proposons, permettent aux entreprises de mobiliser leurs employés, ainsi que des contributeurs externes, autour de la génération d'idées et la résolution collaborative de problèmes en lien avec leurs axes stratégiques. Nos logiciels permettent d'obtenir des résultats mesurables qui peuvent être suivis de l'idée au projet. De plus, ils s'interfaçent parfaitement avec l'écosystème d'innovation des entreprises.

Parmi plus de 200 sociétés ayant fait confiance à HYPE Innovation pour ses solutions robustes et flexibles, ainsi que pour son expertise dans le management de l'innovation, nous comptons des clients dans des industries variées : transports, automobile, aéronautique, spatial, médias, télécommunication, énergie, chimie, matériaux, pharmaceutique, agroalimentaire, biens de consommation, banque, assurance, services ingénierie et recherche.

www.hypeinnovation.com/fr



Design réalisé par RADIKANT
"Branding & User Experience Design for Visionary Companies"
www.radikant.com



SIÈGE SOCIAL

HYPE Softwaretechnik GmbH
Trierer Straße 70-72
53115 Bonn
Allemagne

Téléphone: +49-228-2276-0
www.hypeinnovation.com

BUREAU EN FRANCE

HYPE Innovation
19, rue Louis Guérin
69 100 Villeurbanne
France

Téléphone : +33 6 25 82 10 06
www.hypeinnovation.com/fr