

Mobiliser LES ÉNERGIES INTERNES



Yvan Gavriloff,
associé de Kaos
Consulting.

Dans un contexte de course à la différenciation, où les facteurs de compétitivité hors prix revêtent une importance grandissante, l'innovation devient une priorité stratégique pour toutes les entreprises. Or, les idées des salariés se révèlent un levier extrêmement puissant de réussite durable. Une étude récente⁽¹⁾ montre que les premières entreprises en termes de production d'idées sont les plus performantes financièrement. «L'innovation peut émerger de plusieurs sources, explique Yvan Gavriloff, associé de Kaos Consulting, société de conseil en innovation participative créée en 1986. Elle naît d'abord des besoins exprimés par un client auprès de son environnement (fournisseurs, partenaires, etc.), ce qui engendre inévitablement une situation de concurrence. Deuxième source d'innovation: l'expertise de l'entreprise, qui débouche sur de nouveaux process, nouveaux matériaux, etc. À ces deux canaux, l'innovation participative ajoute une troisième voie: la mobilisation des ressources

internes de l'entreprise.» L'objectif? Faire coopérer les intelligences et utiliser les compétences de chacun dans la recherche d'idées.

Volontariat et volontarisme

La méthode à suivre est rigoureuse mais ne nuit pas à la créativité, au contraire. Tout d'abord, il faut que l'entreprise se pose les bonnes questions et formule en amont ses objectifs: diversifier ses services et ses produits (ou même ses noms de produits), réorganiser un réseau de distribution ou un mode de fonctionnement interne, etc.

Ensuite, elle doit faire appel aux volontaires: des salariés issus de tous les services et niveaux hiérarchiques, sans souci de représentativité. «Rien ne sert de désigner les participants: il faut vouloir s'impliquer puis chercher des idées sur l'objectif défini», indique Yvan Gavriloff. Les équipes créées sont alors invitées à exprimer librement leurs idées, à l'oral ou par écrit (*brain-*

storming ou *brainwriting*), au cours de réunions d'échanges ou de séminaires créatifs. Objectif: recueillir le maximum d'idées, sachant d'expérience que seulement 3% des idées nouvelles peuvent aboutir à la formulation d'un projet.

Une méthode universelle

Une fois identifiées, les idées les plus pertinentes sont sélectionnées par rapport au challenge de l'entreprise. Des propositions abouties sont alors formulées. Dernière étape: la présentation finale au chef d'entreprise ou à l'équipe dirigeante avant de mettre en œuvre les projets. Traditionnellement réservée aux bureaux d'étude et aux services de marketing, l'innovation concerne désormais toutes les composantes des sociétés. Et avec une méthode simple que toute PME peut appliquer quels que soient son activité, ses marchés et sa problématique, de crise (perte de marché, déficit d'image, baisse tendancielle des taux de profit, changement de dirigeant, etc.) ou de croissance. De nombreux outils s'offrent désormais aux entreprises pour simplifier encore ce dispositif novateur que les plus grands groupes français, Renault, France Télécom, etc., utilisent déjà. ■

JEAN-LUC TRAINERAU

(1) Source: *California Management Review*.

Pour en savoir plus :
www.kaosconsulting.com

INNOVATION PARTICIPATIVE: REPÈRES ET RECETTES

- **Motivation.** Impliquer en amont les équipes ; proposer des séances de brainstorming ou des séminaires de "créativité".
- **Experts.** Faire intervenir des experts extérieurs capables de stimuler la recherche par des idées et des solutions, ou, selon les ambitions, utiliser les services d'une société de consulting qui accompagne toute la mise en œuvre du processus.
- **Outils.** Créer ou reprendre un logiciel on-line qui permette de recueillir de nouvelles idées, visualiser l'avancement des solutions, réagir plus facilement et rapidement sur les propositions... Kaos Consulting par exemple, a conçu la plate-forme électronique "Main Verte" pour que ses entreprises clientes puissent pérenniser l'innovation.
- **Suivi.** Faire soutenir les idées par la hiérarchie et assurer une vraie reconnaissance aux innovateurs.