

Synthèse de la conférence du 24 janvier 2012

« *Tous innovants !* »

Avec Claire LANGAN, directrice de l'excellence opérationnelle et de l'innovation chez IBM Bromont, et Nicolas LETERRIER, directeur de l'innovation chez Schneider Electric.

1 – Le processus d'innovation

✚ *Claire Langan* : regardons le processus d'innovation chez nous, dans cette usine IBM de Bromont située à 75 km de Montréal. L'innovation est l'amélioration profitable des produits, services et processus. Dans notre usine, on considérait au début que l'innovation était l'affaire de quelques personnes, ingénieurs notamment, quitte à ce qu'ils entendent les bonnes idées des autres employés (ce que nous avons appelé le programme « solutions illimitées »). Puis nous avons des équipes d'unités d'affaires multi-disciplinaires, avant d'essayer de pratiquer l'innovation spontanée par des équipes et des individus. Aujourd'hui, nous cherchons à développer l'innovation avec une méthodologie lean et des équipes multi-fonctionnelles ; demain, ce sera avec l'extérieur que nous innoverons.

Nous avons modélisé notre processus d'innovation – « lean-O-vation » - avec notamment ce que nous appelons « la gestion au quotidien », qui nous a fait passer :

- du focus sur les résultats au focus sur les processus et les résultats
- de la mesure périodique des résultats finaux à la mesure fréquente d'indicateurs intermédiaires
- des problèmes décelés « après les faits » aux problèmes décelés immédiatement
- des problèmes contenus, puis oubliés, aux problèmes décelés à la source.

Nos employés sont aujourd'hui au centre de ce processus de l'innovation, qui vise une innovation en continu : à partir de l'identification de cibles principales, on définit des objectifs et priorise les opportunités d'amélioration, pour lesquelles on assigne des responsables à chaque fois.

✚ *Nicolas Leterrier* : votre expérience nous rappelle qu'il faut effectivement (re)donner le pouvoir de la génération d'idées et de leur transformation en innovation aux employés concernés. Mais on fait aussi dans cette manière de faire l'apprentissage de ses propres limites

2 – Les incitations à innover

- ✚ *Claire Langan* : il y a à la fois une culture de base et des pratiques particulières. Au niveau de la culture, celle de notre usine est un peu comme celle du village gaulois environné d'irréductibles Anglo-saxons : nous avons toujours eu la volonté inconditionnelle de réussir et de montrer que nous en étions capables. Quelques aspects de cette culture : amélioration des habiletés, adaptabilité, responsabilité partagée, collaboration et relations à long terme. Cette culture est entretenue et favorisée par le comportement des *leaders* ; mais on essaye de la faire évoluer encore, notamment pour considérer que chaque problème est un trésor... On n'en est qu'aux débuts sur ce point ! Un problème ne doit pas être une opportunité de blâmer un individu, mais plutôt une occasion d'améliorer un processus. Nous essayons également de susciter des intérêts communs et partagés. Un point primordial pour inciter les employés à innover est de développer les compétences requises – techniques mais aussi relationnelles et transversales –, par la formation mais aussi beaucoup par la pratique (communautés). Nous reconnaissons les comportements et résultats désirés, mais finalement peu de manière monétaire et surtout par du non-monétaire et de l'informel : partage des bonnes idées sur un tableau, rencontre directe du directeur de l'usine par l'employé concerné, invitation à déjeuner...
- ✚ *Nicolas Leterrier* : un point d'abord sur le « middle-management ». Lui donne-t-on du pouvoir pour résoudre les problèmes et assembler les morceaux ? Les mots-clés sont climat, culture, confiance et respect, qui amènent un engagement.

3 – La capitalisation et l'utilisation des connaissances

- ✚ *Claire Langan* : nous utilisons un modèle, le « CTRS » qui nous conduit à développer quelques outils tels que communautés de pratiques, conférences internes à IBM, BromontPédia. On formule aussi des défis qui sont suffisamment larges pour ne pas enfermer sur des compétences requises trop étroites et s'ouvrir à toutes les idées possibles.
- ✚ *Nicolas Leterrier* : une question importante est celle des connaissances implicites, délicates à gérer partout. On n'a pas encore inventé le scanner à extraire la connaissance, ni la méthode imparable pour retrouver la connaissance qui est quelque part dans l'entreprise ! Tout le monde a un avis sur l'outil à utiliser, mais pas assez sur ce qu'on veut en faire. En entreprise, on n'est pas dans une case, mais dans une bulle, et on la déforme dans le sens de ce qu'on aime bien faire

4 – Le bêtisier de l'innovation

- ✚ *Claire Langan* : quand nous terminons un projet, nous avons systématiquement une étape d'évaluation. Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Qu'aurait-on pu faire différemment ? Qu'a-t-on appris ? Doit-on revoir le processus ? Comment ont été les relations de travail ? A-t-on fait de bonnes utilisations des compétences ? NB : en réunion, il est très mal vu de traiter ses courriels, nous sommes très vigilants là-dessus !

✚ *Nicolas Leterrier* : il est important de savoir arrêter un projet quand on n'y arrive pas. Le bêtisier nous concerne tous : nous avons ici à Grenoble le brevet de l'écran LCD, qui a été refusé au salarié qui le proposait par la direction de Thomson... Les erreurs viennent souvent du *one man show* : on cherche à innover tout seul. Et on retrouve la question du climat et de l'exemplarité : si le chef vient avec son ordinateur et son mobile ouverts, l'attention ne suivra pas. L'innovation ne se décrète pas : la mixité, la discussion, le degré d'engagement jouent.