

ÉTUDE DE CAS

Airbus

Créer une capacité d'innovation fondamentale



CONTEXTE ET HISTORIQUE



Markus Durstewitz
Manager de Corporate
Innovation

Markus Durstewitz possède plus de 20 ans d'expérience dans l'aérospatiale et la conception centrée sur l'utilisateur. Aujourd'hui, il travaille pour l'équipe Corporate Innovation d'Airbus où sa mission est la mise en place d'une culture d'innovation pérenne, basée sur une communauté d'innovation vivante, et un environnement d'innovation efficace qui offre de la valeur à l'entreprise et aux clients. Avant cela, il a travaillé dans différents postes clés tout au long du cycle de vie des produits dans l'aviation. Markus a joué le rôle d'expert technique dans le développement de nouvelles méthodes informatiques, de systèmes basés sur la connaissance, et d'applications de réalité augmentée. Il était en charge de la plateforme de changement pour le passage au numérique des données techniques de l'A380. Il a également contribué à la mise en place du programme SESAR (Single European Sky) pour la prochaine génération de système de gestion du trafic aérien en Europe. Il a introduit IdeaSpace comme la plateforme en ligne commune pour la communauté d'innovation d'Airbus en 2010. Markus a obtenu son diplôme d'ingénierie aérospatiale à l'Université Technique de Stuttgart en 1993, et détient un doctorat en ingénierie cognitive depuis 2001, en collaboration avec Eurisco International à Toulouse en France, et l'Institut des systèmes homme-machine de l'Université de Kassel en Allemagne. Ses principaux centres d'intérêt demeurent la conception centrée sur l'utilisateur et l'impact de la numérisation sur l'interaction entre l'homme et la machine, profitant de nouvelles méthodes de collaboration sur l'ensemble de la chaîne logistique de l'aviation.



Konstantin Gänge
Manager de Corporate
Innovation

Konstantin Gänge a débuté sa carrière chez Airbus en tant que Manager de l'Innovation, après avoir obtenu son diplôme d'ingénieur industriel en gestion de l'énergie et des ressources et en gestion de l'innovation à l'Université Technique de Berlin en 2012. Au cours de ses études, il a développé sa passion pour l'innovation. Il a écrit sa thèse intitulée « Influence de la motivation sur l'emploi réussi d'une communauté virtuelle, pour la création d'idées novatrices par les employés », en mettant l'accent sur les plateformes de gestion de l'innovation en ligne. Dans le cadre de son travail dans la cellule en charge de l'innovation chez Airbus, M. Gänge a consacré son temps à la mise en place d'une plateforme d'innovation, ainsi qu'à la mise en place de structures de soutien afin d'aider ses collègues (intrapreneurs) à concrétiser leurs idées. Cela comprend le développement de diverses méthodes et outils qui contribuent à convertir les idées en concepts et business models, ainsi qu'un soutien pour la construction d'espaces physiques dédiés à l'innovation (CreativitySpace, ProtoSpace). À l'heure actuelle, M. Gänge est Manager de Corporate Innovation et l'architecte en chef d'IdeaSpace chez Airbus.

OBJECTIFS DE LA PLATEFORME ET ALIGNEMENT



Airbus est l'une des plus grandes sociétés aéronautiques au monde avec 133 000 employés, des sites de fabrication en France, en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Chine, et des revenus de 43 milliards d'euros (décembre 2016, www.airbusgroup.com).

En 2010, Tom Enders, PDG à l'époque, a impulsé l'augmentation et la structuration des activités d'innovation autour d'un processus d'innovation de bout en bout, ce qui a conduit à la création de la Cellule Innovation d'Airbus, une équipe dédiée à alimenter le moteur de l'innovation avec des idées, à déployer un processus efficace et à fournir des résultats.

OBJECTIFS DE LA PLATEFORME ET ALIGNEMENT

Pour l'une de ses premières initiatives, la Cellule Innovation d'Airbus voulait offrir une plateforme ouverte à tous les employés, pour s'engager dans la collaboration et le partage d'idées. Cette plateforme est devenue l'espace numérique de gestion de l'innovation, et a contribué à promouvoir l'esprit d'innovation en dépassant les frontières organisationnelles en interne. Comme dans beaucoup de grandes organisations, des outils de gestion de documents et de connaissances tels que SharePoint et Wiki, étaient déjà en place, avec une adoption et une utilisation sporadiques. Cependant, un système global avec un processus défini et un flux de travail pour la gestion des innovations, n'existait pas.

Markus Durstewitz, Manager de l'Innovation chez Airbus, a commencé à chercher un outil qui pourrait s'adapter pour s'adresser avec le temps à tous les employés d'Airbus. Après avoir examiné plusieurs plateformes, ils ont décidé de lancer une série d'essais avec différents fournisseurs. Finalement, la plateforme Enterprise de HYPE a été sélectionnée en raison de son évolutivité et de son degré de flexibilité élevé qui étaient nécessaires pour soutenir au fil du temps les ambitions de la Cellule Innovation. En 2010, la plateforme HYPE est été baptisée « IdeaSpace » et a été lancée auprès d'un groupe restreint, uniquement dans la division Ingénierie.

L'équipe de la Cellule Innovation a cherché à créer un système de croissance autonome où les employés feraient passer le message à propos de l'outil et impliqueraient plus de départements. Pour ce faire, ils devaient s'assurer que la plateforme n'était pas considérée comme un projet parallèle, mais plutôt un outil aidant à fournir de meilleurs résultats au quotidien. Ils ont examiné les priorités stratégiques énoncées par le conseil d'administration d'Airbus, et ils ont cherché des sponsors qui avaient des challenges majeurs à résoudre, à l'appui de ces priorités.

Des campagnes d'idées ont été lancées avec des sponsors qui avaient un besoin clair et un budget pour financer le suivi et la mise en œuvre des idées sélectionnées. Cela a permis aux employés de voir que les activités sur la plateforme étaient liées à des besoins réels, et que les idées étaient prises au sérieux. Initialement, il n'y avait aucune promotion directe d'IdeaSpace, mais seulement les campagnes d'idées spécifiques, ce qui a contribué à favoriser une approche axée sur l'action pour l'utilisation de l'outil.

Depuis son lancement avec seulement 50 utilisateurs, IdeaSpace s'est rapidement développée dans le service commercial avec environ 50 000 utilisateurs ayant maintenant accès à la plateforme. En 2013, la Cellule Innovation a été étendue pour devenir Airbus Corporate Innovation. L'objectif était d'élargir son action au-delà de l'ingénierie, de la R&D et de la technologie émergente, à d'autres divisions telles que les ventes et le marketing, créant finalement une culture d'innovation plus axée sur l'entreprise. Aujourd'hui, la prochaine étape pour la plateforme IdeaSpace est de se propager à l'échelle de tout le groupe, y compris les autres divisions, Airbus Helicopters, Airbus Defense & Space, et Airbus Headquarters (qui comprend des fonctions centrales), totalisant environ 133 000 employés.

En plus des campagnes d'idées ciblées et limitées dans le temps, la plateforme propose aussi des canaux d'idées. Chaque division principale de l'entreprise a un canal d'idée toujours ouvert, où des idées peuvent être soumises, et des personnes désignées gèrent les idées tout au long du processus. L'équipe Corporate Innovation a également fourni de nombreuses ressources de soutien incluant des espaces physiques pour des ateliers, des laboratoires de prototypage, des méthodes et outils recommandés, un réseau de catalyseurs et des ateliers pour les sprints, les bootcamps, et d'autres supports pour aider les employés à faire mûrir leurs idées et favoriser la collaboration.

CHRONOLOGIE

2010

- Lancement du pilote « Sandbox » avec HYPE Enterprise
Participants : 180 • Idées : 217 • Commentaires : 484

2011

- Lancement avec la communauté de R&D
- La plateforme reçoit un prix d'excellence interne de la part du PDG
Participants : 1 112 • Idées : 599 • Commentaires : 1 307

2012

- Changement d'orientation vers les campagnes d'idées
Utilisateurs enregistrés : 3 395 • Idées : 1 089 • Commentaires : 2 687

2013

- Création de l'équipe Airbus Corporate Innovation
- Première campagne à grande échelle, avec 6 000 personnes, rassemblant plus de 500 idées
- Introduction des cartes de performance et des Indicateurs Clés de Performance mesurant l'activité et l'impact
- Introduction des sessions d'évaluation pour améliorer le processus d'examen
Participants : 5 705 • Idées : 1 211 • Commentaires : 4 793

2014

- Déplacement de la plateforme vers un hébergement interne avec authentification unique, supprimant les barrières de connexion
- Ouverture de la plateforme au-delà des divisions européennes
Participants : 7 080 • Idées : 2 505 • Commentaires : 6 425

2015

- Lancement des canaux d'idées avec des responsables désignés pour chaque canal
Participants : 17 584 • Idées : 3 523 • Commentaires : 8 753

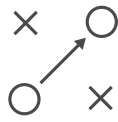
2016

- Introduction du module Trend Explorer (un explorateur de tendances)
- Extension de la plateforme à l'ensemble du groupe avec 133 000 employés
Participants : 23 735 • Idées : 4 459 • Commentaires : 10 654

LE CANVAS DE L'INNOVATION COLLABORATIVE

Alignement

Strategie

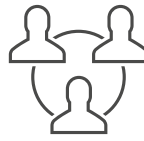


Ressources



Personnes

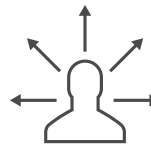
Responsables



Audience



Communication



Processus

Prise de décision



Exécution



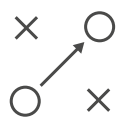
Analyses



Le canvas de l'innovation collaborative est un moyen simple de positionner les composants clés d'une plateforme de gestion de l'innovation. Il se concentre sur trois principaux aspects : l'alignement (avec les objectifs stratégiques de l'innovation), les personnes (responsables, sponsors et audience générale), et le processus (sélectionner, trouver et suivre les idées). Le canvas présente une vision d'ensemble, et les relations et activités cruciales pour le succès. Il permet à tous ceux qui sont impliqués de le comprendre facilement et de le partager. Par conséquent, il est le cadre idéal pour explorer l'élaboration d'un programme d'innovation.

En savoir plus:

<http://www.hypeinnovation.com/canvas>



STRATÉGIE

Comment le programme d'innovation est-il aligné sur l'ensemble des objectifs stratégiques pour l'innovation ?

L'innovation est au cœur de la stratégie d'Airbus, avec un travail axé dessus dans l'ensemble de l'entreprise, mais souvent de manière non structurée ou isolée. L'objectif de l'équipe Corporate Innovation est de fournir un processus structuré de bout en bout. C'est un outil permettant à toutes les divisions de gérer leurs innovations, et de mieux explorer et collaborer entre elles. Yann Barbaux a été nommé Directeur Général de l'Innovation en 2013 pour superviser cette initiative, l'équipe étant directement responsable devant le PDG.

La stratégie de l'équipe Corporate Innovation peut être définie en trois points :

1. Se concentrer. Mettre l'accent sur ce qui est important en termes de valeur pour les clients. Chaque année, l'entreprise définit les priorités principales que l'équipe utilisera alors comme terrain de chasse pour l'innovation, et elle définit aussi des challenges pour les campagnes dans IdeaSpace, reliant ainsi directement la stratégie de l'entreprise aux activités au sein d'IdeaSpace. Il est important d'avoir le soutien direct du PDG pour ce type d'initiative, car cela légitime le fait de challenger différents départements au sujet de leurs activités d'innovation, pour qu'ils se concentrent davantage sur ce qui est au cœur de la stratégie.

2. Impliquer. Offrir un espace pour favoriser la collaboration et sensibiliser les employés face aux défis de l'entreprise. La clé est de créer une implication entre les personnes au-delà des départements et des frontières organisationnelles. Une communauté numérique comme IdeaSpace fournit l'évolutivité nécessaire pour soutenir cet objectif.

3. Accélérer. Le processus d'innovation devrait lui-même être conçu pour être rapide – limitant le nombre de phases et de portails – mais la mentalité des personnes concernées est le facteur le plus important pour Airbus. Corporate Innovation fournit des ressources et une assistance tout au long du processus, ce qui contribue à favoriser l'esprit d'initiative. L'accélération provient de l'émancipation des individus et des équipes, créant un sentiment d'appropriation et de responsabilité pour leurs innovations.



Une approche ascendante peut fonctionner, jusqu'à un certain point.

Pour maintenir une grande plateforme d'entreprise en mouvement, vous avez besoin d'un soutien qui vient d'en haut. Lorsque cela devient un objectif pour le Top Management, le reste suit. Pour l'équipe qui gère la plateforme, rendre compte directement au PDG lui donne le niveau de visibilité nécessaire, et une certaine autorité pour se lancer et faire bouger les choses. Ceci est essentiel pour l'innovation dans une grande organisation."

Markus Durstewitz, Manager de Corporate Innovation



Un processus doit être simple pour être efficace.

Les grandes organisations établissent au fil du temps des processus complexes en raison de la complexité croissante de leurs activités.

Les nouvelles idées ne sont pas conformes à ces processus et ont tendance à être abandonnées dès le début. Par conséquent, l'innovation à un stade précoce requiert un processus rapide qui offre la flexibilité nécessaire pour essayer des choses qui dépassent l'évidence."

Markus Durstewitz, Manager de Corporate Innovation

Le succès d'IdeaSpace est déterminé par l'impact du processus de bout en bout. L'implication et l'adoption de la plateforme ont toujours été bonnes, mais il est tout aussi important que les idées fassent leur chemin jusqu'à leur mise en œuvre, et que l'innovation se produise visiblement dans toute l'entreprise. IdeaSpace est le centre où l'activité d'innovation est enregistrée et ce de façon transparente pour l'organisation, ce qui développe la confiance de la communauté d'innovation dans les capacités de l'équipe d'innovation, et en la plateforme IdeaSpace elle-même.

En outre, si les chefs d'entreprise demandent à organiser plus de campagnes, cela signifie que le processus contribue à résoudre leurs challenges et à atteindre leurs objectifs. D'autre part, l'introduction de canaux d'idées a contribué à accroître l'utilisation de la plateforme au-delà des campagnes, en créant un lieu toujours ouvert pour l'idéation et la collaboration. L'utilisation croissante et l'impact à la fois des campagnes et des canaux est une mesure supplémentaire de la réussite du programme.





“

Si vous utilisez uniquement un espace virtuel, il sera assez difficile de mettre en œuvre des innovations. À un moment donné, vous devez rendre vos idées tangibles et vous devez rassembler les gens.”

Konstantin Gänge, Manager de Corporate Innovation



RESSOURCES

Les ressources, les méthodes, les espaces physiques et les budgets disponibles pour soutenir le programme.



Airbus Corporate Innovation est l'équipe centrale chargée de soutenir l'innovation au sein d'Airbus. Ce soutien passe par quatre composantes : l'espace physique pour l'innovation, la plateforme communautaire, les méthodes et outils pour l'innovation, et les ressources de l'équipe elle-même.

1. Espace physique

Lorsque les idées sont développées en concepts, il est nécessaire de rassembler physiquement les gens pour travailler sur l'idée. Il existe différents espaces physiques pour soutenir les différentes étapes du développement d'une idée, qui sont un espace pour des projets d'innovation portant sur les méthodes comme le canvas d'un business model, un laboratoire de prototypage incluant des imprimantes 3D, un laboratoire d'architecture rapide, et des espaces d'idéation.

2. Plateforme communautaire

IdeaSpace est la maison virtuelle pour l'innovation, un lieu de dépôt pour stocker à la fois les activités en ligne et hors ligne. La plateforme est adaptée au fil du temps, à mesure que de nouveaux cas d'utilisation surviennent, de sorte qu'elle réponde toujours aux besoins de changement des pratiques d'innovation. Les canaux d'idées – des espaces toujours ouverts pour des idées concernant des départements particuliers – ont été mis en place, notamment parce que des départements ont réalisé la nécessité de gérer des idées qui naissent en dehors du cadre ciblé par les campagnes d'idées.

3. Méthodes et outils

Airbus Corporate Innovation a voulu fournir des méthodes et des outils standardisés, afin de faciliter la participation des employés à l'innovation. Il a fallu environ deux ans de recherche et d'expérimentation à l'équipe pour qu'elle détermine les meilleurs outils avec la participation des utilisateurs.

Cette liste restreinte de méthodes et outils a ensuite été peaufinée et rendue plus adaptée aux employés d'Airbus. Par exemple, l'utilisation du Design Thinking pour un personas est un élément qui aide les ingénieurs à s'imaginer un client idéalisé, puisqu'ils n'ont généralement pas accès aux utilisateurs finaux dans leur environnement opérationnel. Néanmoins, la conception et l'innovation collaborative axées sur l'humain revêtent une importance croissante.

Les méthodes fournies par l'équipe comprennent :

- **Un canvas du front-end de l'innovation**
- **Une Kickbox pour innovateurs (basée sur le concept Open Source d'Adobe)**
- **Un canvas du business model**
- **Un service Jams**
- **Des bootcamps**
- **Des sprints**
- **Une protobox** pour faciliter la construction de **produits minimum viables**
- Et les **kits d'assistance**, distribués aux responsables, dont le rôle est de guider, encourager et challenger les propriétaires d'idées tout au long du processus d'innovation.

//

Parfois des consultants viennent et présentent leurs outils.

Une fois qu'ils sont partis, les employés trouvent qu'il est difficile de travailler avec ces outils car ils sont trop abstraits et trop éloignés de leur environnement réel de travail. Il est donc important que nous adaptions n'importe quelle méthode nous-mêmes pour les rendre plus pertinentes et plus faciles à utiliser par nos employés dans leur environnement spécifique de travail."

Konstantin Gänge, Manager de Corporate Innovation

//

Si vous ne pouvez pas rassembler un effectif derrière une initiative comme celle-ci, alors vous devriez l'abandonner.

Sinon, vous allez rapidement générer un élan, puis tout aussi vite de la frustration si rien ne se produit."

Konstantin Gänge, Manager de Corporate Innovation

4. L'équipe Corporate Innovation

Au total, il y a environ 25 personnes dans l'équipe Corporate Innovation. Ces dernières sont réparties dans trois groupes principaux qui correspondent aux étapes du processus d'innovation :

- Environ **10 personnes travaillent sur le changement de culture, les méthodes et outils, et le soutien aux innovateurs**. Ce groupe contient également l'équipe qui gère la plateforme IdeaSpace (voir ci-dessous). Leur expérience relève de la gestion du changement et ils ont une expertise dans les méthodes d'innovation.
- Environ **10 personnes travaillent comme chefs de projet**, aidant à créer des prototypes et à tester des idées de concepts. Leur expérience provient principalement de l'ingénierie et de la gestion de projets.
- Environ **5 personnes travaillent avec des startups** qui se concentrent sur la partie mise en œuvre du back-end, contribuant à mettre les idées sur le marché. Leur expérience relève pour la plupart du commerce et du marketing, avec une expérience dans la gestion de projet.

IdeaSpace en lui-même compte entre 3 et 5 personnes qui gèrent les opérations de la plateforme, avec les rôles et caractéristiques suivants :

- **Un architecte pour la plateforme et le processus** qui supervise le programme, gère l'équipe et affine le processus. Cette personne est aussi en charge de la gestion des responsables.
- **Un manager de campagne** qui se consacre à soutenir et faciliter les campagnes d'idées, et à fournir des connaissances sur les méthodes et outils.
- **Un manager de communauté** qui dispense des séances de formation et de sensibilisation, et qui cherche toujours à stimuler le réseau. Son rôle est étroitement lié à la gestion de la communication et du changement.
- **Un administrateur de plateforme** qui se concentre sur les aspects informatiques d'IdeaSpace, tels que la configuration et le développement de capacités supplémentaires en fonction des commentaires des utilisateurs.
- **Un manager de campagne** qui a de l'expérience dans ce domaine. La communication est un savoir-faire clé. L'équipe d'innovation a des liens avec le service de communication d'entreprise, utilisant ses compétences et sa portée.



RESPONSABLES

Ce sont les personnes clés impliquées pour soutenir le programme et l'innovation en général, incluant les sponsors de campagnes et le management.

La plateforme IdeaSpace est là pour soutenir les objectifs des sponsors. Ils peuvent demander des campagnes d'idées et chacune d'entre elles est traitée comme un projet individuel que l'équipe Corporate Innovation va gérer. Il existe une check-list que les sponsors doivent remplir avant qu'une campagne puisse être lancée. Le sponsor doit fournir une personne entièrement dédiée à faciliter la campagne, les critères d'évaluation doivent être prédéfinis et l'énoncé du problème doit être clairement indiqué. À la fin d'une campagne, un document listant les retours d'expérience est rédigé et utilisé pour améliorer les campagnes futures.

Bien que mettre en place et ancrer une campagne d'idées dans le logiciel ne prenne que quelques minutes, le travail de préparation en amont peut être beaucoup plus important, et pour les sponsors qui organisent leur première campagne, cela peut sembler représenter beaucoup de travail. Cependant, les étapes sont en place pour assurer une production de haute qualité qui profite à l'entreprise, et maintient l'engagement dans le système et le processus. Après avoir organisé des campagnes à plusieurs reprises, cela devient plus une routine pour les sponsors et les campagnes deviennent un mécanisme de confiance pour résoudre des problèmes ou saisir des opportunités.

L'équipe Corporate Innovation est directement responsable devant le Directeur de l'Innovation qui fait ses rapports directement au PDG. L'équipe pense que c'est un facteur crucial dans la réussite de son programme. Cela donne immédiatement de la crédibilité, contribue à améliorer la qualité des activités, à impliquer d'autres personnes, et peut faciliter les communications. L'adoption continue de la plateforme a également contribué à davantage de soutien de la part du Top Management.

//

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

Ainsi, il est important d'impliquer tous les responsables dans une campagne en

- (a) 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 chefs d'entreprise 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 Corporate Innovation

LES CHECK-LISTS POUR LES CAMPAGNES

L'équipe d'innovation a développé une série de check-lists pour assurer une approche cohérente pour mener les campagnes. Quelques exemples d'éléments de ces listes se trouvent ci-dessous.

Check-list pour les sponsors de campagne

- Définissez le cadre, les objectifs et la question de la campagne,
- Identifiez les clients potentiels pour les idées qui seront soumises,
- Votre patron et vous-même comprenez que vous passerez au moins 12 heures par semaine à travailler sur la campagne (avec des pics au lancement et à la clôture),
- Organisez une réunion de lancement avec les principaux responsables.

Check-list de lancement pour les managers de campagne

- Préparez la description générale de la campagne et le teaser pour l'audience,
- Définissez les objectifs de la campagne,
- Désignez des personnes pour soumettre quelques idées avant le lancement de la campagne,
- Choisissez les modérateurs de campagne,
- Définissez la date du briefing pour l'évaluation,
- Déterminez les informations générales (que doit savoir l'audience ?),
- Définissez les bases pour que les idées soient sélectionnées,
- Prévoyez les prochaines étapes après la campagne (qu'est-ce qui va se passer avec les idées ?).

Check-list de clôture pour les managers de campagne

- Publiez un résumé de la campagne dans le blog d'IdeaSpace,
- Envoyez à tous les invités les faits marquants de la campagne, y compris les meilleures idées et les prochaines étapes,
- Obtenez une déclaration finale du sponsor à utiliser pour les communications,
- Organisez une session d'évaluation au plus tard 2 semaines après la clôture de la campagne,
- Fournissez à l'équipe d'IdeaSpace les supports de communication (y compris les e-mails) qui ont été utilisés pendant la campagne (pour la collecte des meilleures pratiques),
- Transmettez vos commentaires personnels et retours d'expérience à l'équipe d'IdeaSpace afin qu'elle puisse améliorer l'outil et son assistance.

POWERED BY
CORPORATE
INNOVATION

Campaign Leader's Checklist

Are you ready to launch your campaign? Check it ✓

You and your boss understand that you will spend at least 12 hours per week working on the campaign (with peaks at launch and closure)

Define **scope, objectives** and the **campaign question**

Identify the **potential customers** for the ideas that will be submitted

Have a clear **commitment** from :

- the **customers** of the campaign to include the ideas in their (R&T) portfolio
 - the **sponsor** to actively support the campaign with resources – money and time
 - from the **evaluators** to have time for meetings & evaluation sessions
-

Arrange a **kick-off meeting** with the main stakeholders

Sponsor, evaluators and other stakeholders are **registered in IdeaSpace**

Start and end of your campaign defined and meetings scheduled with evaluators

Define the **evaluation criteria**, inform and discuss with the evaluators

Familiarize yourself with the tool with the support of the IdeaSpace team

Define your **communications strategy** and design a **campaign logo/banner**
Make sure the picture has the right format (890 x 200 px)

Inform suggestion scheme (BVW) about my campaign



© ARBIC
IDEASPACE



AUDIENCE

Qui est invité à utiliser la plateforme, que ce soit en interne uniquement ou en externe ?

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

IdeaSpace est actuellement ouvert à 50 000 employés dans la division commerciale d'Airbus, mais se déploie à l'ensemble du Groupe Airbus en 2016, soit environ 133 000 employés. Les sponsors peuvent choisir de rendre leurs campagnes d'idées privées pour des groupes ou des individus en particulier.

Cependant, alors que Corporate Innovation recommande de communiquer directement avec ceux que vous souhaitez spécifiquement inviter, l'équipe conseille fortement que les campagnes soient visibles et ouvertes à tous. Les campagnes bénéficient souvent de la participation d'employés d'autres divisions qui apportent leurs perspectives et enrichissent la collaboration. C'est l'essence même de l'innovation dans les grandes organisations, c'est-à-dire relier les points.

L'équipe Corporate Innovation sait qu'elle ne peut pas construire une culture d'innovation seule, elle a besoin de l'aide de personnes qui encouragent et dirigent le changement culturel, et d'autres qui soutiennent les innovateurs et contribuent à faire avancer les projets d'innovation dans toute l'entreprise. Ces personnes se partagent entre les deux groupes suivants :

Les "Caretakers"

- Ce sont des experts dans différents secteurs de l'entreprise qui sont en mesure d'évaluer les idées dans leurs domaines, prendre la responsabilité de présenter ces idées aux bonnes personnes, et s'assurer qu'une décision soit prise quant à poursuivre ou non.
- Les "Caretakers" opèrent principalement dans les canaux d'idées, plutôt que dans les campagnes. Ils gèrent les propositions d'idées ad hoc.

- L'équipe Corporate Innovation travaille en étroite collaboration avec les "Caretakers", en examinant l'activité et l'impact de leurs canaux (voir section Analyses) et en partageant les meilleures pratiques avec tous les "Caretakers".
- Il est également possible d'être "Caretaker" pour une seule idée.

Les "Catalysts"

- C'est un réseau de plus de 150 employés qui passent une partie de leur temps de travail sur l'innovation, pour agir en tant que promoteurs et facilitateurs pour les initiatives d'innovation.
- Il existe trois niveaux de "Catalysts" : Militant, Agent ou Facilitateur.
- Lorsqu'ils sont nommés "Catalysts" ils bénéficient d'un programme spécifique de formation et d'éducation organisé par Corporate Innovation et le réseau de "Catalysts" en place.
- Il y a aussi une personne qui travaille à temps plein sur l'organisation du réseau des "Catalysts". Ici, IdeaSpace est utilisé comme le pont entre les propriétaires d'idées et les "Catalysts" qui peuvent les aider à développer leurs idées.

”

IdeaSpace est vraiment une partie importante de l'action des "Catalysts" – elle maintient le réseau actif.

Elle nous permet de gérer toutes les initiatives locales qu'ils mènent, et elle permet aux innovateurs de se connecter au réseau des "Catalysts".”

Konstantin Gänge, Manager de Corporate Innovation

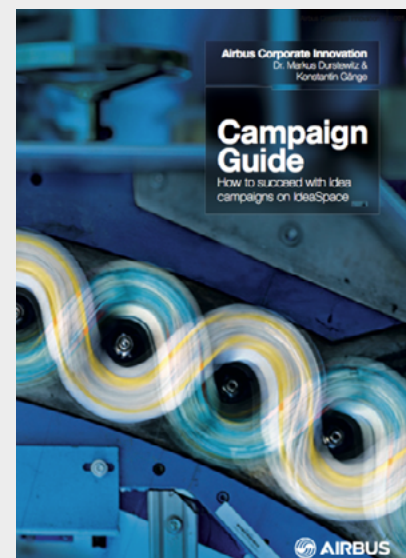
”

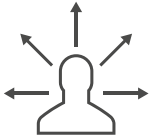
Je dirais que l'aspect communication concerne l'ensemble du programme.

C'est important pour toutes les parties du programme d'innovation. Vous devez communiquer sur la stratégie, les ressources, les responsables, le processus. Vous devez communiquer sur tous les éléments pour réussir.”

Konstantin Gänge, Manager de Corporate Innovation

Le guide de campagne
Idea Space





COMMUNICATION

Comment communiquer efficacement, créer l'élan et bâtir la confiance avec votre audience et les responsables ?

- Lorsqu'elle communique avec les employés, l'approche de l'équipe d'innovation consiste à communiquer sur des activités spécifiques, telles que les campagnes d'idées, plutôt qu'un coup de pub pour la plateforme. Cela met l'accent sur la façon dont les employés peuvent contribuer immédiatement, plutôt que de promouvoir généralement une plateforme d'innovation.
- Une **lettre d'information mensuelle** est compilée par l'équipe d'innovation. Elle présente les mesures, les dernières activités et les retours d'expérience. La lettre d'information s'adresse principalement aux responsables, aux "Caretakers" et à une sélection de cadres supérieurs.
- Un **guide de campagne** complet permet de comprendre les avantages des campagnes d'idées. Il contient des conseils pratiques pour le manager de campagne sur comment structurer son challenge, comment lancer efficacement la campagne, que faire pendant la phase de soumission d'idées, comment organiser les sessions d'évaluation, quand et comment organiser la cérémonie de remise de prix et célébrer le succès, et enfin, comment clôturer la campagne et documenter les retours d'expérience .
- Corporate Innovation organise une **convention annuelle** des utilisateurs d'IdeaSpace qui rassemble la communauté IdeaSpace. Une attention particulière est accordée aux témoignages, au partage des meilleures pratiques et aux propositions d'amélioration des utilisateurs principaux d'IdeaSpace, des managers de campagne expérimentés et des sponsors. Une partie de la convention des utilisateurs consiste à se projeter dans l'avenir et à proposer des façons d'améliorer encore la plateforme. HYPE participe activement à l'événement, une occasion de donner un aperçu de la feuille de route de l'évolution de l'outil, et d'obtenir des commentaires directs des utilisateurs.
- Airbus a déployé des **méthodes Lean** dans les services d'ingénierie et de fabrication. Ils utilisent des tableaux dits SQCDP (sécurité, qualité, coût, livraison, personnes) pour surveiller et diriger les opérations quotidiennes. IdeaSpace est maintenant répertoriée sur le tableau SQCDP de la direction de l'ingénierie, ce qui contribue à mieux sensibiliser et à fortement améliorer la santé de la plateforme .
- Un **webinaire** est organisé mensuellement pour présenter la plateforme aux nouveaux venus. Ces webinaires sont ouverts à tous, mais s'adressent spécifiquement aux nouveaux "Catalysts", "Caretakers" ou sponsors. On demande souvent à l'équipe d'innovation « Pouvez-vous m'en dire plus sur IdeaSpace ? » et le webinaire est un moyen idéal pour informer tous ceux qui souhaitent découvrir le programme de façon plus approfondie.
- Un autre détail qui s'est avéré important est de **personnaliser les modèles d'e-mails** dans la plateforme. Des e-mails sont automatiquement envoyés pour informer les gens des modifications apportées à leurs idées ou projets, ou si une mise à jour est nécessaire concernant leur progression. Ces e-mails contiennent beaucoup d'informations utiles et sont spécifiques au contexte. Ils se sont révélés utiles pour pousser les gens à participer et s'investir.



PRISE DE DÉCISION

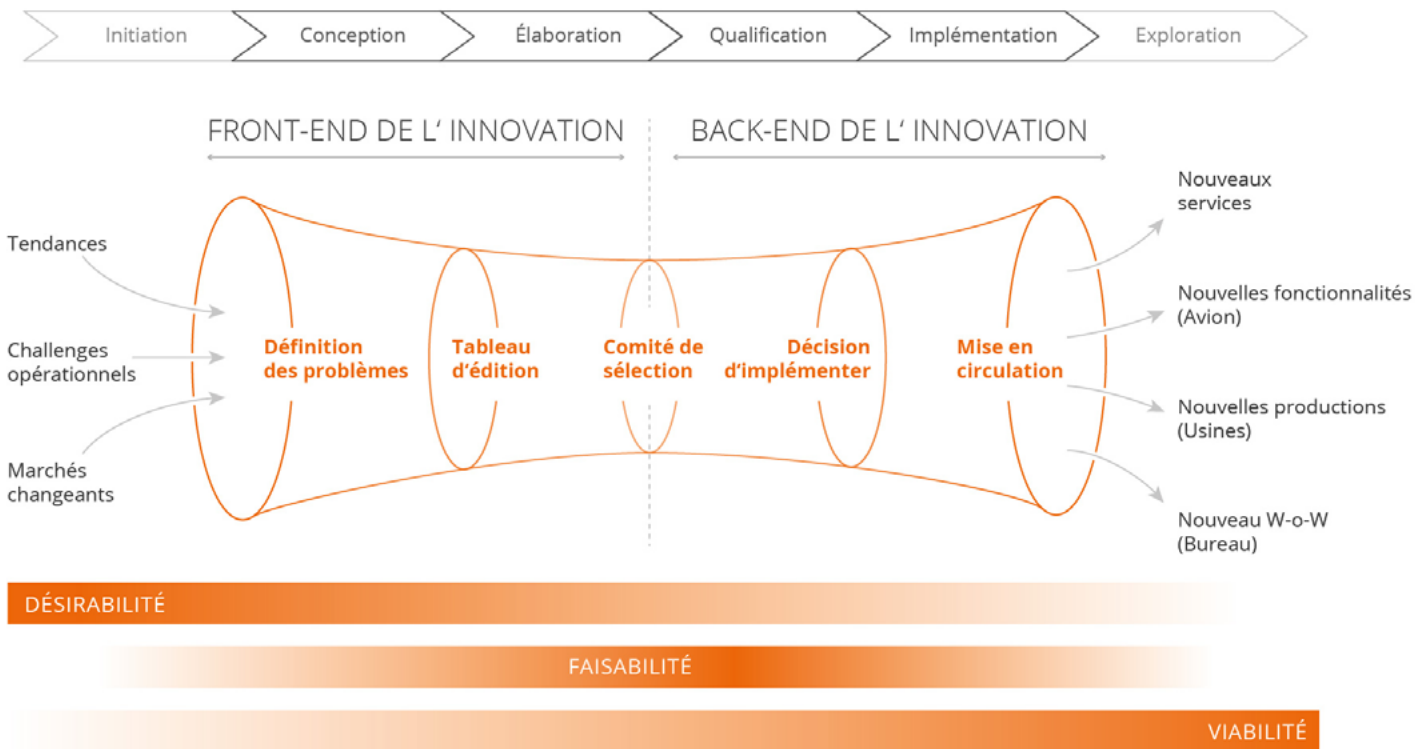
Comment les idées sont-elles jugées, sélectionnées et améliorées ? Qui est impliqué, et quels critères et processus sont utilisés ?

Les campagnes d'idées

- Une **fonctionnalité de promotion par la communauté** qui permet à la population de promouvoir les meilleures idées auprès de la direction, est parfois utilisée pour les campagnes si le volume est élevé. Cependant, elle est moins utile lorsque les idées sont de nature hautement technique. Dans ce cas, un groupe d'experts d'évaluateurs est nécessaire pour juger pleinement les idées.
- Les **outils d'évaluation en ligne** sont considérés comme cruciaux pour le processus, car ils permettent d'éviter la "pensée de groupe" ou de suivre l'avis de sponsor, ce qui constituent des défis importants lors de l'évaluation en personne.
- Une fois qu'une **session d'évaluation** est terminée, il est recommandé que l'équipe se réunisse pour discuter des résultats et prendre des décisions.
- Dans certains cas, l'équipe d'innovation demande que les sponsors restent en dehors du processus, parce que leur opinion est trop forte et peut fausser les résultats. Le sponsor a toujours le dernier mot, mais l'objectif est de permettre à l'équipe de faire une recommandation convaincante.
- Il est également important que le sponsor convienne dès le départ de ce que les **critères de prise de décision** devraient être. Cela aide les participants à comprendre ce qui est recherché, et comment les évaluations vont se dérouler.
- Il est possible de jouer un "joker", par exemple si un sponsor trouve une idée très attrayante, il peut fournir un budget et des ressources pour la poursuivre et l'appliquer.

Les canaux d'idées

- Chaque canal désigne son propre groupe d'experts pour évaluer les idées.
- Étant donné que des idées sont soumises à tout moment, le processus de traitement est plus ad hoc. Chaque canal fonctionne de manière légèrement différente. Par exemple, le département Cabin & Cargo se réunit toutes les deux semaines pour examiner toutes les idées récentes, et décider de poursuivre ou non. Cela garantit une réponse rapide à chaque idée, et permet à celles qui sont prometteuses de passer rapidement aux prochaines étapes du processus. D'autres départements fonctionnent différemment, mais le facteur important est qu'IdeaSpace est utilisé pour suivre les décisions et les changements de statut, de sorte qu'il existe une seule source d'information fiable pour l'activité d'innovation .



Les Bootcamps

- Ils sont l'un des formats utilisés pour accélérer le passage des idées dans la partie back-end du processus, offrant une voie rapide pour rassembler une équipe et transformer les idées en concepts.
- Ils durent généralement de 3 jours à une semaine. À la fin, les équipes ont la possibilité de présenter et défendre leurs concepts auprès de sponsors potentiels de la direction.

Aperçu du format des bootcamps

Jour 1 : QUI EN A BESOIN ?

Se concentrer sur la **désirabilité** : comprenez le problème à résoudre du point de vue de l'utilisateur, imaginez un utilisateur type, construisez une expérience d'utilisateur et une proposition de valeur comprenant les avantages et les inconvénients.

Jour 2 : QUI LE FABRIQUE ?

Se concentrer sur la **faisabilité** : créez un Produit Minimum Viable (MVP) et testez les premiers prototypes en 6 heures.

Jour 3 : QUI LE FINANCE ?

Se concentrer sur la **viabilité** : valorisez l'expérience et intégrez la perspective commerciale, générez un business model et une première étude de viabilité en exprimant les avantages qualitatifs, la taille du marché, etc.

À la fin de chaque journée, une séance permet de s'entraîner à présenter un projet. À la fin des trois jours, ils ont une présentation perfectionnée, prête à être faite aux sponsors.

Les bootcamps nécessitent un financement supplémentaire de la part des sponsors, mais ils sont devenus populaires quand les sponsors ont réalisé l'avantage d'avoir des concepts minutieusement développés et prêts à progresser. Les employés tirent aussi avantage du processus, grâce au rassemblement en équipe et à l'exposition pratique aux méthodes d'innovation sur comment développer des idées en concepts qu'Airbus peut mettre en œuvre.

Il existe également des alternatives au format bootcamp, comme les sessions d'une journée sur le business model pour déterminer la vision globale derrière l'idée, ou les "hackathons" de 2 jours axés sur un sujet ou une technologie spécifique dans le but de construire des prototypes physiques et/ou numériques.



Tim Brown, d'IDEO, dit :
›L'innovation est une
bonne idée réalisée‹.

Nous comprenons que le succès de notre programme ne dépend pas du nombre d'idées recueillies, mais du niveau d'adoption et de mise en œuvre d'idées novatrices dans les opérations quotidiennes.

Ainsi, nous soulignons l'importance d'un soutien de l'innovation de bout en bout, et une gouvernance claire pour le transfert à l'entreprise."



EXÉCUTION

Comment les idées sont-elles traitées et développées en vue de leur mise en œuvre ?

- Initialement, l'équipe en charge de l'innovation recherchaient des idées qui ciblaient des innovations progressives, qui pourraient rapidement être mises en œuvre. Cette approche leur a permis de créer une dynamique et d'établir leur crédibilité. Mais maintenant, l'accent a été mis sur des projets d'innovation à forte valeur ajoutée, voir de rupture. En 2016, Airbus a mené une campagne dédiée pour trouver de potentiel projets à forte valeur ajoutée.
- En raison de la nature itérative du programme, une approche de réflexion conceptuelle est devenue centrale dans l'ensemble du processus d'Airbus. Cela aide à une fine observation et à comprendre les besoins des utilisateurs. Dans ce cas, le prototypage itératif est un facteur clé. Il est encouragé à chaque étape. Certains ingénieurs voient un prototype comme quelque chose de tangible, mais dans le contexte du processus d'innovation, il peut prendre différentes formes, comme celle de présentations PowerPoint, un objet en carton ou un modèle imprimé en 3D. Le but est de se concentrer sur les idées des utilisateurs, de recueillir des commentaires et, le cas échéant, d'adapter ou modifier l'idée pour répondre à la nature du problème.



ANALYSES

Quels sont les Indicateurs Clés de Performance qu'il est important de mesurer, et comment suivre et juger le succès au fil du temps ?

L'équipe en charge de l'innovation est consciente qu'elle doit mesurer la performance du programme, même si cela peut sembler paradoxal.

Cependant, il est important de ne pas utiliser les mêmes ICP que pour les opérations, mais de réfléchir soigneusement à des ICP utiles spécifiques à l'innovation. Cela implique d'établir des incitations au changement culturel vers l'acceptation et la génération de nouvelles idées, ainsi que d'aider à la maturation et à la mise en œuvre de ces idées.

Au lancement d'IdeaSpace, il était difficile de savoir quels ICP devaient être utilisés, ce qui a conduit l'équipe à laisser la plateforme fonctionner pendant un an pour observer et voir les attentes des employés et de la direction.

Aujourd'hui, les campagnes et les canaux d'idées sont mesurés en termes d'activité par le volume d'idées, de commentaires et de contributeurs, et l'impact est un score composé de points basés sur la progression des idées à travers les étapes. Au départ, ils ont utilisé la notation pondérée pour l'impact, mais c'est devenu trop complexe et a créé de la confusion, elle a donc été simplifiée

La priorité demeure d'assurer un bon niveau d'activité (activité = nombre d'idées et de commentaires soumis) et la bonne vitesse de mise en œuvre des idées (impact = nombre d'étapes franchies ou d'idées arrêtées). Bien qu'ils suivent de nombreux autres indicateurs, seuls ces deux éléments servent à constituer la carte de performance mensuelle de l'innovation : l'activité et l'impact.

Les cartes de performance permettent à l'équipe de suivre facilement l'activité générale. Si un canal affiche des scores élevés pour l'impact, l'équipe va aller demander pourquoi, et que peut-on tirer comme leçon de cela ? De même, si un canal affiche des niveaux d'activité faibles, il peut y avoir un problème qui nécessite d'être traité. Dans les deux cas, l'objectif est de trouver de nouveaux enseignements qui peuvent être partagés avec tous les propriétaires de canaux. Pour maintenir la confiance et la crédibilité de la plateforme, la transparence est essentielle. C'est la raison pour laquelle les cartes de performance sont visibles pour tous les membres de la communauté.

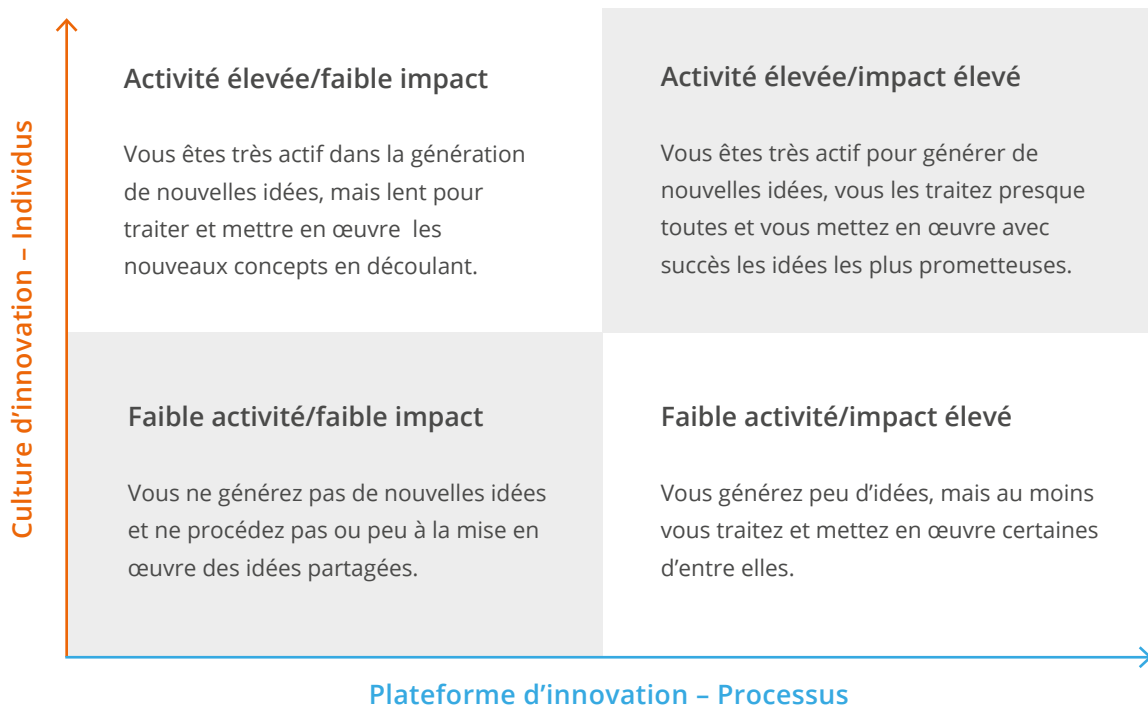


Avec IdeaSpace, il est maintenant possible de suivre les progrès des idées après la phase de mise en œuvre. Cependant, mesurer l'innovation n'est pas facile et vous pouvez vous retrouver avec de nombreux ICP qui n'ont pas vraiment de sens. Il est très important de faire simple."

La carte de performance de l'innovation – Inno-ScoreCard

ACTIVITÉ = Encourager les individus à apporter de nouvelles contributions et à impliquer d'autres personnes

IMPACT = Permettre la maturation des projets pour fournir une production efficace conformément aux sujets d'innovation.



CONSEIL CLÉS POUR LES MANAGERS DE L'INNOVATION

10 conseils de Konstantin et Markus pour leurs pairs

- 1 Définissez d'abord le focus : qu'est-ce que l'innovation signifie vraiment pour vous et l'organisation ? Qu'est-ce que vous/l'organisation souhaitez accomplir avec l'innovation ? Créez un objectif clair.
- 2 Définissez les domaines stratégiques d'innovation et sélectionnez des thèmes spécifiques pour obtenir l'adhésion initiale des sponsors potentiels.
- 3 Concentrez-vous d'abord sur les campagnes d'idées, elles fourniront des résultats immédiats et des succès à partager.
- 4 Cadrez le problème et définissez le challenge avec le sponsor pour créer une situation gagnant-gagnant et répondre à ses besoins.
- 5 Considérez-vous comme un fournisseur de services, développez vos compétences et votre offre de services autour de méthodes et de formats spécifiques encourageant le changement culturel et la mise en œuvre rapide.

-
- 6 Définissez clairement une gouvernance et des rôles dans votre processus : manager de campagne, manager de canal , évaluateur, etc.
 - 7 Soutenez, formez et éduquez-les en conséquence.
 - 8 Installez un gestionnaire de communauté pour promouvoir et animer la communauté, organiser des événements de networking et des formations.
 - 9 Accordez une attention particulière à la communication pour accroître votre portée et motiver les employés à participer activement au sein de la communauté.
 - 10 Une carte de performance de l'innovation est un bon moyen de créer de la visibilité et de maintenir l'adhésion du Top Management.



À propos d'Airbus

Airbus produit la famille d'avions la plus moderne et la plus complète du marché. Ses employés dans le monde entier sont unis par leur passion pour l'aviation, ainsi que par leur volonté de créer de meilleurs moyens de voler, plus efficaces pour les compagnies aériennes et les passagers.

La gamme de produits complète de la société comprend des familles d'avions de ligne très performantes allant de 100 à plus de 600 places : la famille des A320 à un seul couloir qui est la ligne de produits la plus vendue de l'aviation civile, la famille de gros porteurs à long rayon d'action A330, la nouvelle génération de gros porteurs A350 XWB, et le modèle phare à deux étages A380.

En introduisant de nouvelles solutions technologiques tout en recherchant un approvisionnement et une fabrication hautement efficaces, Airbus s'efforce de rester au premier plan de l'industrie de l'aviation, remportant constamment environ la moitié des commandes principales d'avions de ligne passées dans le monde entier.

Les avions commerciaux représentent une activité centrale d'Airbus qui est un leader mondial et la plus grande société aéronautique et spatiale d'Europe, et qui possède également des divisions spécialisées dans l'espace et la défense, ainsi que des hélicoptères.

www.airbus.com



À propos d'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'interfacent 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

EN SAVOIR PLUS SUR LES PROGRAMMES D'INNOVATION GÉRÉS AVEC HYPE

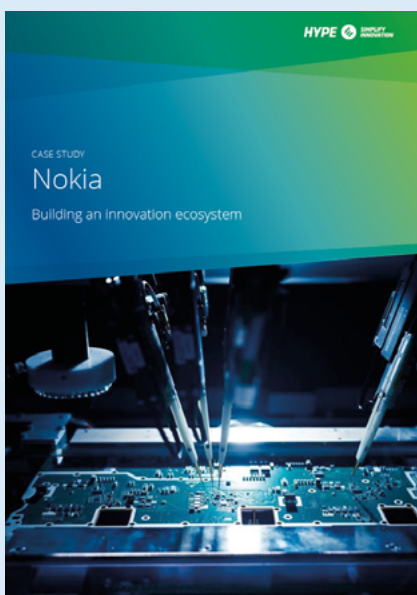


Téléchargez

Liberty Global

Liberty Global est la plus grande entreprise internationale de télévision par câble et satellite, avec des exploitations dans 14 pays. Ils connectent les personnes avec le monde digital, et leur permettent de découvrir et d'expérimenter toutes ses possibilités. Les produits leaders sur le marché de Liberty Global sont fournis par des réseaux nouvelle génération, et des plateformes technologiques innovantes qui connectent 27 millions de clients ayant souscrits à 57 millions de prestations de services pour la télévision, internet et la téléphonie, en date du 30 septembre 2015. Par ailleurs, ils fournissent 5 millions de personnes avec leurs offres mobiles, et proposent le wifi sur 6 millions de points d'accès. Liberty Global englobe les marques Virgin Media, Ziggo, Unitymedia, Telenet, UPC, VTR, et Liberty Cablevision. Leurs exploitations incluent aussi Liberty Global Business Services et Liberty Global Ventures.

Dans une entreprise de cette taille et de cette ampleur, comment faire collaborer les différentes divisions et permettre le partage d'idées pour alimenter l'innovation?



Téléchargez

Nokia

Nokia est le plus grand fournisseur mondial de technologies de télécommunications, avec plus de 114 000 employés et plus de 23 milliards d'euros de chiffre d'affaires (2015).

Au cours de la dernière décennie, Fabian Schlage, Manager de l'Innovation chez Nokia, a construit un puissant écosystème de gestion de l'innovation pour l'entreprise, soutenu par la plateforme d'innovation de HYPE. Avec des processus efficaces, des outils et des méthodes éprouvées, il est conçu pour industrialiser l'innovation, c'est-à-dire pour normaliser les processus et rendre la réussite de l'innovation répliquable. Aujourd'hui, l'équipe d'innovation de Nokia est bien connectée à toute l'entreprise. Ils maintiennent un réseau de 120 managers de l'innovation à temps partiel qui, à leur tour, touchent 300 experts dits « sub-funnel experts », qui soutiennent le programme d'innovation avec leurs connaissances dans des domaines techniques spécifiques.

Dans cette étude de cas, nous examinons certains éléments clés du programme d'innovation chez Nokia et comment il a grandi en passant d'un seul département à l'ensemble de l'entreprise. *En anglais.*



SIÈGE SOCIAL EN EUROPE

HYPE Softwaretechnik GmbH
Trierer Straße 70-72
53115 Bonn
Allemagne

Téléphone : +49-228-2276-0
www.hype.de

BUREAU AUX USA

HYPE Innovation Inc.
625 Massachusetts Ave.
Cambridge, MA 02139
USA

Téléphone : +1 617-401-7917
Email : info@hypeinnovation.com
www.hypeinnovation.com