



INNOVATION SHOWCASE

Préparer David à affronter Goliath

LE PROGRAMME

- > Un appel à projets innovants annuel pour les 70 000 collaborateurs du groupe
- > Une sélection des meilleurs projets par les équipes régionales
- > Pitch des projets devant plus de 1000 collaborateurs
- > 30 projets lauréats autorisés à entrer dans une phase d'incubation

L'innovation : point de fierté israélien

En 2010 la direction de la filiale israélienne estimait que ses salariés avaient les capacités nécessaires pour devenir le berceau des projets les plus innovants dans l'entreprise, la meilleure façon de le démontrer étant cette compétition annuelle. Cependant, l'appel à idées présentait quelques défis structurels qui jouaient en leur défaveur. D'une part, les pays comptant plusieurs milliers de collaborateurs – les États-Unis, l'Inde et la Chine – bénéficiaient d'une plus grande visibilité sur la plateforme en ligne par rapport aux 500 salariés en Israël. D'autre part, au bout de deux ans de participation, la direction israélienne constatait un effet de lassitude parmi ses collaborateurs.

Le feedback : condition sine qua none pour maintenir l'engagement

Roni Frumkes, responsable de l'innovation au sein de la filiale israélienne, a identifié que la problématique de visibilité et celle de l'essoufflement étaient liées. Pour faire face à la vague d'idées provenant des grands pays, il fallait que les idées venant d'Israël soient d'une grande qualité. Plusieurs conversations avec les salariés ont permis d'identifier que l'effet de lassitude provenait du fait que les salariés n'avaient pas de retour clair sur leur projet autre qu'une information automatique de la plateforme les

remerciant pour leurs idées, finalement non-retenues. Sans feedback utile et spécifique, les salariés ne savaient pas quels aspects ils devaient renforcer, et ne voyaient plus l'intérêt de participer à ce concours.

Face à ces constats, l'équipe de direction locale s'est engagée auprès des salariés à formuler un retour détaillé en réponse à chaque proposition. Un manager peut souligner les limites du projet et proposer des pistes de solutions. Même si cette nouvelle procédure demande un investissement temporel important de la part du management, pour celui-ci les résultats sont au rendez-vous et valent la peine de jouer le jeu.

Depuis qu'ils ont instauré leur politique de 100% feedback, la filiale d'Israël représente environ 10% des projets sélectionnés à l'échelle mondiale. Ces nouvelles activités représentent plus de 240 millions d'euros de chiffre d'affaires. De plus, la direction locale estime que l'amélioration des performances constatée dans la filiale ces dernières années est directement liée à cette politique de communication qui touche d'autres activités. Roni affirme que *« lorsque vous cherchez à développer les capacités d'innovation, vous devez prendre à cœur les efforts fournis par vos collaborateurs – que ce soit une "simple idée" ou un projet détaillé. Prononcer un simple "bravo" ou "merci" ne les aide aucunement... ils veulent savoir précisément ce qui est bien et ce qui doit être revu pour pouvoir avancer. Un feedback clair n'est pas un "petit plus" facultatif, c'est une obligation fondamentale pour tout dirigeant »*.