

# HOMMES ET COMPÉTENCES

**MANAGEMENT I** Que ce soit pour améliorer la compétitivité de l'entreprise ou s'ouvrir des marchés, l'appel à la créativité de l'interne a le vent en poupe. L'innovation participative se déploie dans les entreprises. Avec des salariés très demandeurs. **p** PAR ANNE-SOPHIE BELLAICHE

## Les bonnes idées, l'affaire de tous

### Un levier d'implication

> Dans les entreprises qui pratiquent l'innovation participative 78 % des salariés estiment que cette démarche renforce leur implication.

> Seuls 52 % des salariés ont le sentiment que leur implication est un comportement partagé dans leur entreprise.

SOURCE : ENERGIE OPINION 2007

L'histoire débute lors de vacances en Afrique équatoriale et se terminera peut-être dans un tube de crème. Annabelle, salariée du laboratoire pharmaceutique Expanscience – plus connu sous le nom de son produit phare Mustella – repère une plante utilisée par les populations locales pour leurs préparations cosmétiques artisanales. Intriguée, dès son retour au bureau, elle soumet sa découverte via « Graine d'ID », l'outil d'innovation participative maison. Philippe Msika, le directeur de la recherche-développement décide, après une petite enquête, de mettre à l'étude cet actif végétal. Bonne pioche ! La substance pourrait être bientôt incorporée à une

nouvelle gamme. Le réflexe d'Annabelle n'est pas le fruit du hasard. Son travail – le marketing de produits existants – est très éloigné de la recherche de principes actifs. Pourtant, toute l'entreprise pourrait bénéficier de sa découverte. Ce résultat est le fruit d'un chantier mené depuis trois ans par cette PME de 1 000 personnes pour insuffler l'esprit d'innovation auprès de tous.

### CRÉER UN ÉLAN

L'appel à la créativité des salariés n'est pas une démarche nouvelle. Michelin, a depuis toujours associé ses ouvriers à l'amélioration continue et reste un modèle qui a fait ses preuves en matière de qualité et d'économies.

Mais aujourd'hui, la boîte à idées de l'usine, traditionnel réceptacle des démarches de progrès des salariés, a changé. D'ambition et d'esprit. Signe de ce changement, la direction de la qualité n'est plus la seule au front. Les directions générales et celle des ressources humaines s'y mettent. Les premières perçoivent que l'innovation n'est pas résolue par l'incantation. Il faut créer un élan dans l'entreprise. Ainsi, si 92 % des dirigeants considèrent que « développer une stratégie d'innovation » ne pose pas de problème, le fait de « créer un climat propice à l'innovation » ou de « mettre en place une organisation favorable aux idées nouvelles » est un défi difficile pour un quart d'entre eux, selon

## “Une entreprise est globalement innovante ou ne l'est pas”

L'avis de **Philippe Msika**, directeur innovation, recherche-développement du laboratoire Expanscience



D.R.

Philippe Msika est l'un des rares directeurs de la R&D à être également le responsable de l'innovation participative. Pour lui, « une entreprise est globalement innovante ou elle ne l'est pas ». La mise en place d'une culture de l'innovation par des formations à la créativité et la mise en œuvre d'un outil de collecte, de reconnaissance et de suivi des idées des salariés

a été très bénéfique. Pour ces derniers, car ils se sentent partie prenante mais aussi pour la recherche. « Les “R&D” sont en général obsédés par l'innovation technologique ou produit. Le chantier a changé notre image dans l'entreprise et nos comportements. » Avec, pour résultat, de donner la prééminence aux idées et l'envie de les voir réaliser. •

ÉGALEMENT DANS CETTE PARTIE

69 La semaine en bref

70 Comment protéger son nom de domaine

73 Emerson Electric segmente l'innovation pour la booster



Foireaux idées. Le 20 novembre dernier, des binômes de salariés chez Orange (l'innovateur et son expert) ont dressé eux-mêmes leur stand. Revêtus de longs tabliers, ils tentent, comme des marchands de quatre saisons, d'attirer le chaland pour les convaincre du bien-fondé de leur innovation.

une étude du cabinet Oliver Wyman. De leur côté, les DRH ont découvert avec l'innovation participative un formidable levier de motivation. Selon Bruno de Montalivet, le DRH de Noz et président de l'association Innov'acteurs, « dans un contexte de travail taylorisé où le reporting envahit le quotidien, la valorisation des idées des salariés recrée des marges d'autonomie, un espace de liberté et favorise le bien-être. » D'ailleurs, le mode d'alimentation des boîtes à idées, désormais électroniques, fait fi de la distinction entre vie privée et vie personnelle : « 15 % des suggestions des salariés sont entrées dans l'outil pendant le week-end », constate Xavier Dagrass, le directeur de la performance chez Orange France.

La boîte à idées n'est pas seulement passée du carton aux [Suite page 68](#) 3

## Chez Orange, Idcllc pèse 300 millions d'euros

Désormais, les techniciens en intervention chez vous, revêtiront de petits chaussons oranges en tissu pour respecter votre intérieur. Une idée simple d'un salarié du groupe. 700 autres initiatives plus complexes à mettre en œuvre sont à l'étude à la R&D. En 2007, Orange a lancé Idcllc, un outil dédié à l'innovation participative. En 2008, 28 000 idées ont été déposées, valorisées à 300 millions d'euros sur l'année. Chez Orange, l'innovation salariée mobilise pas moins de dix-sept personnes de la direction Transformation, performance, communication interne. Des aiguilleurs renvoient les propositions sur un immense réseau d'experts locaux ou

nationaux pour rebondir et coproduire un minibus plan. Le responsable hiérarchique n'est pas l'évaluateur. Luc Bretones, le directeur de l'unité d'intervention Ouest-Francilien (800 personnes) considère que cela crée une vraie dynamique dans ses services. « Les salariés ne viennent plus avec des problèmes mais des solutions et ils approfondissent leur idée avec l'expert. » Son service a inventé un système, déployé au niveau national, de suivi en temps réel du rétablissement de ligne client. Sur le premier semestre 2008, il a gagné huit points de satisfaction. Une belle avancée dans un marché qui bataille sur le service. •

3 Suite de la page 67 réseaux. Elle est alimentée par de nouveaux contributeurs et s'appliquent à tous les compartiments de l'entreprise. Désormais, techniciens de maintenance, financiers, comptables et même... chercheurs sont invités à proposer des idées pour gagner en compétitivité sur leur métier ou leur marché. Chez Orange, c'est un téléconseiller qui a proposé une réelle avancée sur la Livebox : l'automatisation de sa reconnaissance par l'ordinateur. Cela évite au client de rentrer manuellement une clé alphanumérique de 25 signes, introuvable au moment où l'on en a besoin. Bilan : après implémentation, 8 000 appels par semaine en moins au call-center et une satisfaction à la hauteur d'une des valeurs du groupe, la simplicité.

Les entreprises tentent aussi avec les démarches d'innovation participative de ne plus réserver les « trouvailles » à la fabrication ou au marketing mais plutôt de s'ouvrir aux fonctions supports. Expanscience s'est ainsi rendu compte de l'inutilité d'une double saisie dans deux logiciels différents pour les commandes export.

### DÉPASSER LA GÉNÉRATION SPONTANÉE D'IDÉES

La réflexion sur le produit évolue pour dépasser la fonctionnalité physique : « Il y a des secteurs entiers où l'innovation de services reste à inventer. Cela implique de regarder son produit dans une logique d'usage », explique Brigitte Kahane, la directrice de Pimliko, conseil en créativité. En ce sens, l'appel aux techniciens dans la production des idées est très intéressant. « Nous avons constaté, en faisant des groupes de créativité avec la SNCF, que les techniciens de maintenance du matériel roulant apportaient beaucoup car ils vivent avec le produit », souligne Céline Marcelaud de l'agence Plan Créatif. De plus, ils sont aussi moins blasés que les habitués du brainstorming des services marketing.

Pour aller plus loin, les entreprises misent désormais sur une meilleure gestion du processus participatif. Le premier axe consiste à dépasser la génération spontanée d'idées pour orienter les réflexions sur des thématiques. Par exemple sur le déve-

## Legrand impulse la créativité participative



Prise affleurante. De l'idée lors d'un brainstorming à la version 3D puis au modèle catalogue.

Chez Legrand, il existe une démarche d'innovation spontanée et une autre programmée. Les deux sont à vocation participative. La démarche d'innovation spontanée est gérée par un intranet qui permet de déposer les idées et de suivre le cheminement de leur évaluation jusqu'à leur éventuel déploiement. Des idées simples mais à forte valeur perçue comme les interrupteurs en cuir qui sont arrivés par ce canal. Mais pour rester innovant en permanence, il faut aussi libérer la créativité par des techniques, lors de temps dédiés. Eric Bessadou, chef de projet

aide à l'innovation, organise des sessions où sont conviés non seulement les services design et marketing mais aussi ceux des techniciens, des comptables, des ressources humaines s'ils le souhaitent. Il appuie ses sessions de brainstorming sur des tendances transverses comme sur des problématiques d'usage des produits déjà existants. La tendance « un monde sans fil » donnera l'idée d'une prise électrique-borne Wi-Fi. Le problème du nid à poussière que constitue le creux d'une prise donnera la version « affleurante » désormais au catalogue de l'électricien. •

loppement durable chez Orange ou l'adaptabilité à l'environnement chez Expanscience.

La deuxième avancée consiste à créer des passerelles entre l'innovation émanant des salariés et l'innovation « institutionnelle », celle conduite traditionnellement par les services R&D et marketing. L'exercice est parfois difficile. D'abord, parce que ces bastions perçoivent parfois les initiatives des salariés comme une forme de « concurrence interne ». D'autre part, parce que la mise en œuvre d'idées de produits ou de services nécessite un temps plus long qu'une idée simple d'organisation locale. Marjorie Hette, de l'Institut du management de la SNCF, constate que des frustrations peuvent apparaître. « Les idées sont parfois trop en avance ou déjà à l'étude dans les services marketing. Ce n'est pas toujours facile à expliquer », indique-t-elle.

Le problème peut être résolu en casant la mécanique de sélection des idées pour favoriser la discussion, la collaboration interne. Dans les systè-

mes d'innovation participative d'ancienne génération. Le chemin est balisé. La sélection passe par le responsable hiérarchique, la direction métier ou régionale puis nationale.

### FACILITER LA MISE EN CONTACT DIRECT

Mais grâce aux outils du web collaboratif, on peut favoriser la mise en contact direct des innovateurs et des experts qui vont avancer ensemble (lire l'encadré page 67). Lorsque la culture de l'innovation est partagée comme chez Legrand, les idées à potentielles émises par tout salarié, quel que soit son poste, n'ont aucun problème à entrer dans le circuit marketing-bureau d'études. Pour Yann de Kermadec, auteur de « Innover dans l'entreprise », celles qui réussissent n'opposent plus le participatif et l'institutionnel : « Elles conduisent à la fois un management des idées et un management des projets innovants. L'un relève du match de foot, l'autre de l'ascension d'une montagne. » Les deux nécessitent un sens de l'équipe. •