

L'innovation participative

Comment l'innovation participative est-elle créatrice de valeur ajoutée dans les organisations ?

L'innovation participative est une démarche qui vise à solliciter les idées de tous et à mettre en œuvre celles qui apportent de la nouveauté utile. Les deux principales approches complémentaires sont l'innovation participative spontanée qui consiste à capter et encourager les idées de chacun à propos de tous domaines confondus et l'innovation participative provoquée qui s'anime sous forme de défis à relever, choisis et lancés par la direction en fonction d'un enjeu stratégique explicite. Cette démarche se développe dans les entreprises et dans les collectivités locales. Elle est reconnue pour générer des bénéfices, économiques, sociaux et dans des domaines plus vastes comme le développement durable. Elle est aussi un levier de mobilisation et une façon originale et créative de renouveler le management et l'organisation.

Par François-Marie Pons¹, Directeur associé Inergie, co-fondateur et délégué général d'Innov'Acteurs

72 « L'innovation participative est avant tout une démarche de management visant à faciliter l'émergence, la mise en œuvre et la diffusion d'innovations de tous types par l'ensemble des acteurs de l'organisation » selon le président d'Innov'Acteurs², Bruno de Montalivet.

Quelles sont les principales conditions de succès ?

Dans leur ouvrage, « L'entreprise créative »³, Alan G. Robinson et Sam Stern ont identifié six critères. Ils sont mis en perspective dans cette étude au travers d'enquêtes d'opinion interne. Cet affichage donne une idée assez claire des leviers à actionner pour développer cette démarche :

- > L'adhésion aux objectifs de l'entreprise
- > L'initiative individuelle
- > Les expérimentations spontanées
- > L'art de tirer parti des heureuses coïncidences
- > Les simulations diverses
- > La communication interne

L'innovation créative focalise son champ sur le rôle du management, tout en ouvrant la démarche au-delà de « l'interne » des organisations. Une dizaine d'entreprises et d'organisations⁴ se regroupent en 2002 pour élaborer un référentiel de l'Innovation participative, dans le cadre de l'association pour le développement de l'Innovation participative. Celui-ci est réactualisé en avril 2007.

Huit pistes pour réussir l'innovation participative

Le référentiel se compose de huit dimensions qui indiquent des pistes de mise en œuvre de la démarche.

> **La dimension 1 concerne les valeurs, la vision, l'ambition** et stipule que la démarche constitue une des valeurs de l'entreprise, elle est fondée sur une vision et une ambition et est déclinée par le management à tous les niveaux de l'organisation. L'innovation participative fait partie des enjeux majeurs de l'entreprise, promue au niveau de la direction générale ou de l'entité (site, usine, agence, établissement, business-unit, collectivité...).

Il est prévu aussi qu'un responsable de l'Innovation Participative soit désigné et dispose des moyens d'agir.

> **La dimension 2 montre la nécessité de mettre en place un processus de fonctionnement** qui organise l'accueil et le recueil des idées ainsi que l'écoute des innovateurs, la sélection des idées et le feedback vers les innovateurs, la validation des innovations sélectionnées et le suivi de leur mise en œuvre. Enfin : la réplique rapide des innovations remarquables. Le dispositif s'appuie sur des ressources pour l'animer, comme un réseau de correspondants innovation (appelés aussi Innov'Acteurs⁵ ici et là) et un système management des idées électroniques.

> **Les dimensions 3 et 4 distinguent l'innovation participative spontanée de l'in-**

novation participative provoquée : l'innovation spontanée est celle de tous les jours, au gré des idées des collaborateurs, l'innovation provoquée, que l'on nomme également « innovation par les percées », « innovation par les défis », il est recommandé de mener les deux formules simultanément. Dans le cadre de l'innovation participative spontanée, chaque collaborateur se sent encouragé à soumettre des idées de façon quotidienne, au gré de sa créativité, individuellement ou en groupe. L'innovation provoquée, ou « défis » stimule les collaborateurs sur des défis à relever, stratégiques et transverses, choisies par le management. La collecte des idées s'organise généralement comme des campagnes, sur des périodes courtes, animées d'une communication dense et incitative. Dans tous les cas, l'accueil de l'imprévu est hautement recommandé et, bien entendu, la capacité de mise en œuvre déterminante.

> **La dimension 5 met en relief la synergie avec « l'innovation institutionnelle »**, experts, R&D, ingénierie, marketing, informatique. Cette dimension développe les interactions indispensables entre les idées du terrain et les idées des experts spécialisés.

> **La dimension 6, qu'on nomme aussi open innovation, concerne l'environnement :** l'essentiel de cette dimension met l'accent sur la participation créative et directe des acteurs externes, clients, fournisseurs, à l'innovation de l'entreprise.



cence, France Qualité Publique, Innovact, Innovactors, Innovascope, Mouvement Français pour la Qualité, Rh&M, Entreprises et Carrières. **Dotée d'une structure permanente**, Innov'Acteurs a pour principales missions de :

- > promouvoir l'Innovation Participative au sein des organisations,
- > fédérer toute activité contribuant au développement de l'Innovation Participative,
- > contribuer aux apports méthodologiques, aux échanges et à la professionnalisation,
- > parrainer des publications, des études et des recherches.

Ses principales activités :

- > organiser et animer un Carrefour de l'Innovation Participative chaque année¹,
- > favoriser la rencontre des échanges de bonnes pratiques (les Vergers de l'Innovation),
- > organiser des journées portes ouvertes (entreprises, organismes...),
- > après l'avoir conçu, animer des séances de mises en main d'un Référentiel de l'Innovation Participative,
- > lancer chaque année les Trophées de l'Innovation Participative,
- > contribuer à la publication d'ouvrages spécialisés en ce domaine.

Cette année, en 2008, Innov'Acteurs lance une charte destinée aux dirigeants qui manifestent un intérêt concret à déployer cette démarche et s'engager dans sa réussite.

Son site : www.innovacteurs.asso.fr

¹ Le Carrefour de l'Innovation participative 2008 est programmé les 27 et 28 novembre chez AXA France (Paris 8).

Innov'Acteurs est une association dédiée au développement de l'Innovation Participative. Elle a été créée à partir de la convergence de trois initiatives : le Groupement pour l'Innovation Participative, le Pôle Initiative et Créativité de l'IQM et le Club Innovation d'Inergie. Différentes entreprises et organisations ont fondé avec eux Innov'Acteurs en septembre 2002 : Accor, EDF, Renault, Sita, Solvay, Territoria. **Quelques 70 à 80 entreprises, collectivités, administrations, associations** ont rejoint

Innov'Acteurs dont plus d'une vingtaine sont membres partenaires : Accor, Air France Industrie, Aéroports de Paris, Air Liquide, Altran, Anact, Areva, AXA France, Carrefour, Danone, DGME, EDF, GRDF, France Télécom, Le Groupe La Poste, Michelin, Ministère de la Défense, Orange, RATP, Renault, Sita France, Solvay, SNCF, Société Générale, Territoria, Total, Veolia Eau. Ainsi qu'une dizaine d'associations et partenaires à but non lucratif : Advancia, Centre des Jeunes Dirigeants, Créa France, Efferves-

> **La dimension 7 concerne les RH et la reconnaissance :** l'innovation participative est prise en compte dans des missions de toutes les fonctions, et en particulier dans celles du management de proximité. La reconnaissance et la récompense constituent un point majeur de cette dimension, ainsi que l'apprentissage permanent qui en est un levier très actif.

> **La dimension 8 développe tout ce que la communication et l'ouverture sur l'extérieur représentent** comme facteurs de développement indéniables. Ce référentiel est appliqué dans bon nombre d'entreprises aujourd'hui, dont certaines en ont fait la base d'un autodiagnostic. Les critères des trophées de l'innovation participative créés en 2004 par l'association Innov'Acteurs pour identifier les organisations qui favorisent le mieux la démarche sont directement issus de ce référentiel : plus de 70 candidats ont concouru à ce jour.

Les principaux enseignements

« Ce référentiel repose sur les principales conditions de réussite de l'innovation participative », affirme Bruno de Montalivet, président d'Innov'Acteurs, « les processus d'évaluation des idées dépendent en partie d'éléments culturels qui interviennent dans l'émergence même des initiatives : proposer une initiative, une idée, revient à aller contre l'ordre établi, le degré de tolérance varie selon les organisations ». D'autres conditions de réussite, selon Bruno de Montalivet, concernent en substance, le rôle de l'innovation participative dans les ressources humaines – entretiens d'évaluation, intégration des nouveaux collaborateurs, formations, objectifs des managers... – la qualité des supports de communication, les délais de traitement des idées, les modalités de la reconnaissance – quelle qu'elle soit, la reconnaissance « par les pairs » est la plus appréciée – l'animation par les managers assistés par un réseau de « facilitateurs ».

Une étude effectuée en 2007 sur ce sujet montre que moins d'un répondant sur deux, déclare que suivi des idées, informations tout simplement, mises en œuvre, motifs d'acceptation ou de refus ne sont pas satisfaisants. Cet état des lieux est à corriger avec la notion de reconnaissance et de motivation : le premier motif de motivation pour un émetteur d'idée est de la voir se réaliser. ■

¹ François-Marie Pons, directeur associé Inergie, cofondateur et délégué général d'Innov'Acteurs, auteur de « L'innovation à tous les étages » (2001), « Manager par les défis » (2007) – avec Marjolaine de Ramecourt aux éditions Organisation Eyrolles – et « S'organiser pour innover » (2007) dans la collection Management Stratégique des Echos.

² Innov'Acteurs, association pour la promotion et le développement de l'Innovation Participative, lire notre encadré.

³ Editions d'Organisation, 2000, traduit de l'anglais.

⁴ Accor, Air Liquide, Air France Industrie, Edf, Inergie, La Poste, Renault, Safran, Société Générale, Solvay.

⁵ Innov'Acteurs ; la paternité de ce terme est partagée entre Solvay et Accor.