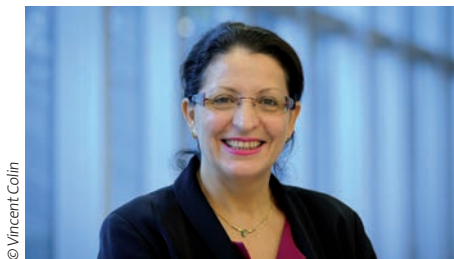

L'INNOVATION PARTICIPATIVE, UNE ÉVIDENCE

3 incontournables pour développer
la créativité des salariés

4	Tribunes des Présidentes
6	Définition Qu'est-ce que l'Innovation Participative ?
7	Portraits d'experts
9	Enseignements de l'étude
10	1^{er} enseignement L'Innovation Participative, un atout compétitif encore sous-valorisé
14	2^e enseignement Innover oui, mais sans pression !
18	3^e enseignement Quel rôle pour le manager ?
22	Présentation d'Innov'Acteurs

UNIR ET FÉDÉRER LES HOMMES ET LES FEMMES



© Vincent Colijn

“

MURIEL GARCIA,
PRÉSIDENTE D'INNOV'ACTEURS,
RESPONSABLE PÔLE INNOVATION
PARTICIPATIVE RH DU GROUPE LA POSTE

L'innovation participative 3.0

> Centenaire et en pleine forme, l'innovation participative d'aujourd'hui devient collaborative. Plurielle, intégrée, créatrice de lien social et de performance socio-économique elle embarque une diversité de talents réunie en communautés d'acteurs externes et internes à l'entreprise. Ses modalités et ses pratiques évoluent, et à l'ère du « co » et du digital, nous observons des tendances de plus en plus affirmées autour de la création d'espaces de co-working, du développement de la créativité et du co-design, de l'entreprenariat et de l'open innovation. En revanche, et notre étude nous le rappelle, nous sommes toujours confrontés à des paradoxes !

Place au management participatif

> Les salariés seraient moins engagés au travail. Or 60% d'entre eux disent avoir le sentiment d'être plus créatifs en dehors de leur temps de travail car ils sont libérés de toute

pression et qu'ils disposent de plus de temps. Tout serait question de confiance et d'audace, mais comment évaluer concrètement la liberté d'action et d'expression créative réelle, dès lors que seulement 9% des français estiment qu'elle est soutenue et que 50% d'entre eux considèrent que l'on freine « L'Audace & les Français » – Ipsos pour la Cité de la Réussite 2014 ? Le management participatif est devenu le nouveau graal des entreprises et donc nos managers doivent impérativement être en phase et renoncer aux pratiques managériales féodales et à la communication cosmétique, d'autant que les moins de 30 ans n'imaginent pas l'entreprise dépourvue de réseaux collaboratifs (Alliancy, le mag). Antoine de Saint-Exupéry disait « *Le plus beau métier d'homme est le métier d'unir les hommes* », j'ai la conviction que l'innovation participative est dotée de cette qualité vertueuse d'unir et de fédérer les hommes et les femmes ! •

LA CRÉATIVITÉ DES SALARIÉS, UNE MANNE INÉPUISABLE



“

CAROLINE DE LA MARNIÈRE,
PRÉSIDENTE ET FONDATRICE DE CAPITALCOM
CO-FONDATRICE DU MOUVEMENT
POUR UN NOUVEAU PACTE SOCIAL FONDÉ
SUR LA CONFIANCE ET LA PERFORMANCE

L'ongtemps considérée comme une « machine » orientée exclusivement vers la performance financière, l'entreprise est entrée avec le XXI^e siècle dans un écosystème beaucoup plus complexe et de plus en plus imprévisible, notamment en raison d'une hyper connexion croissante entre les différents acteurs. Pour faire face aux évolutions de son environnement – parfois brutales et chaotiques – l'entreprise gagnerait à s'ouvrir pleinement et à privilégier l'agilité plutôt que le conservatisme. C'est une opportunité extraordinaire pour cesser de se comporter comme une machine et s'inspirer des organismes vivants. La clé du vivant, c'est la cohérence de la réponse de toutes les cellules de l'organisme autour d'une identité génétique unique : l'ADN. L'ADN d'une entreprise est d'abord et avant tout constitué par ses racines. L'ensemble de ses parties prenantes externes : ses actionnaires, ses clients, ses fournisseurs, les populations qui occupent ses territoires d'activité contribuent également à son ADN. Mais ce sont surtout les salariés et les dirigeants – avec lesquels

l'entreprise partage et met en œuvre son projet – qui structurent l'ADN de l'entreprise au fil du temps. La créativité des salariés et leur proximité avec le terrain constitue une manne inépuisable d'informations et de nouvelles idées susceptibles d'alimenter la croissance de l'entreprise. Certes, la culture de l'innovation reste encore peu répandue dans les entreprises françaises – à l'exception d'une poignée de groupes pionniers – et l'innovation participative méconnue du grand public. Néanmoins, les résultats de la 3^e enquête réalisée par Innov'Acteurs et Capitalcom sont extraordinairement encourageants : la mobilisation des salariés autour de l'innovation est de plus en plus forte – plus d'un quart d'entre eux s'investit en dehors de leur temps de travail – et les managers rivalisent d'ingéniosité, chaque année, pour proposer des outils innovants. Dans ce contexte à la fois ultra compétitif et imprévisible, la créativité des salariés devient donc totalement incontournable ! Alors, on fonce ? •

CONCRÈTEMENT, QU'EST-CE QUE L'INNOVATION PARTICIPATIVE ?

L'innovation participative est communément définie comme une démarche de management structurée qui vise à stimuler et à favoriser l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées par l'ensemble du personnel en vue de créer de la valeur ajoutée et de faire progresser l'organisation.

Un double avantage : implication des collaborateurs et gains de productivité

> Parce qu'elle permet à chaque membre d'une organisation d'être reconnu comme « potentiel » d'innovation, quel que soit son poste, son statut ou sa fonction, dans son champ de responsabilité comme au-delà, l'innovation participative apporte une réponse efficace aux challenges que les organisations doivent aujourd'hui relever.

Comment s'engager en faveur de l'Innovation Participative ?

> Lancée le 26 novembre 2008 par Innov'Acteurs, la « Charte de l'Innovation Participative » invite les organisations à développer en leur sein une large culture de l'innovation et permettre à chacun d'être reconnu comme un acteur du changement à travers ses initiatives et ses innovations, quelle que soit sa place dans l'organisation. •



À l'occasion de la 3^e édition de leur grande enquête annuelle auprès de la population active, Innov'Acteurs et Capitalcom ont sollicité trois experts du management pour participer à l'élaboration du questionnaire et à l'interprétation des résultats.

ERIC ALBERT, PSYCHIATRE

Dirigeant & Fondateur de l'Institut Français d'Action sur le Stress



> Eric Albert est psychiatre titulaire d'un DEA de psychopathologie et psychobiologie des comportements.

Il a créé et dirige depuis 20 ans l'Institut Français d'Action sur le Stress (IFAS). Actuellement éditeur aux Echos, il s'est imposé comme un leader d'opinion précurseur dans le domaine du management et a publié plus de 10 livres grand public parmi lesquels : « Partager le pouvoir c'est possible ! » (Albin Michel, 2014) et « Stress.fr » (Editions d'Organisation, 2010). •

CHARLES VAN HAECK, ENTREPRENEUR

Créateur des Espoirs du Management



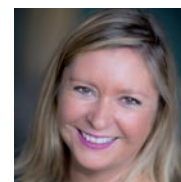
> Charles Van Haeck est un entrepreneur au parcours riche et international. Issu de l'ISG, il part au Japon accompagner des étudiants dans leurs

missions en étant mandaté par de grandes entreprises françaises et plusieurs PME.

Il continue ensuite à Paris au sein d'une entreprise travaillant à plus de 80% à l'export et réalise une joint-venture afin de fournir les fauteuils de l'Opéra de Pékin. C'est en 2008 qu'il cofonde les Espoirs du Management, dont l'objectif est de mettre en avant des initiatives managériales créatrices de valeurs pour les entreprises et l'ensemble des collaborateurs. •

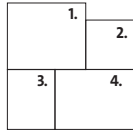
CAROLE COUVERT, SYNDICALISTE

Présidente confédérale de la CFE-CGC



> Après une formation en marketing et management, Carole Couvert débute sa carrière en 1994 chez EDF-Gaz de France.

Elle occupe aujourd'hui au sein de GDF SUEZ un poste de cadre dirigeante. En parallèle, elle intègre la CFE-CGC en devenant déléguée nationale en charge des questions sociales. Elle y négocie notamment l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. En 2006, elle devient membre du Conseil Economique et Social (CES) dans la section Affaires Sociales et est élue secrétaire nationale en charge du pôle cohésion interne de la CFE-CGC. En 2010, elle est élue secrétaire générale de la CFE-CGC et lance plusieurs opérations de démocratie participative. En 2013, elle devient présidente de la confédération CFE-CGC, première femme à la tête de cette organisation. •



1. Carrefour de l'IP 2013

Le Carrefour de l'Innovation Participative accueille une fois par an 250 à 300 praticiens de l'innovation participative le temps d'une journée pour débattre et échanger des expériences concrètes.

2. Remise des Trophées de l'IP 2013

3. Réunion du Jury des Trophées de l'IP

Le Jury est composé de membres du Conseil d'Administration d'Innov'Acteurs, de Novancia Business School.

4. Campus Innov'Acteurs 2013

Innov'Acteurs propose tout au long de l'année des rencontres entre pairs et des formations interentreprises.



3 PISTES DE RÉFLEXION CONCRÈTES POUR DÉVELOPPER L'INNOVATION PARTICIPATIVE

Pour la 3^e année consécutive, Innov'Acteurs et Capitalcom ont réalisé une grande enquête auprès de la population active française afin d'évaluer la maturité de l'innovation participative dans notre pays. Après le développement de la compétitivité en 2012 et le bien-être au travail en 2013, c'est le rôle joué par le manager et l'organisation du travail qui sont au cœur du questionnaire de l'enquête en 2014.

Trois grands enseignements se dégagent des enquêtes réalisées par Innov'Acteurs et Capitalcom :

1^{er} enseignement

L'innovation participative, un atout compétitif encore sous-valorisé

Chaque année, les salariés sont de moins en moins nombreux à juger que les entreprises ne sollicitent pas suffisamment leur créativité. Pourtant ils sont encore une large majorité à souhaiter que leur entreprise les incite davantage à innover.

2^e enseignement

Innover oui, mais sans pression...

Les salariés attendent des entreprises qu'elles mettent des moyens à leur disposition pour les aider à innover – mais aussi qu'elles leur accordent du temps de qualité, dégagé de toute pression, pour libérer leur capacité d'innovation.

3^e enseignement

Quel rôle pour le manager ?

Le manager a un rôle clé dans la mise en œuvre d'un climat propice à l'innovation participative dans l'entreprise. Néanmoins, dans un contexte très concurrentiel, il semble manquer de temps et de ressources pour permettre à ses équipes de développer leur créativité.

1^{er} enseignement

L'INNOVATION PARTICIPATIVE UN ATOUT COMPÉTITIF ENCORE SOUS-VALORISÉ

Depuis 3 ans, les salariés sont de moins en moins nombreux à juger que les entreprises ne sollicitent pas suffisamment leur créativité. Pourtant, ils sont encore une large majorité à souhaiter que leur entreprise les incite davantage à innover.

REGARD D'EXPERT

L'INNOVATION PARTICIPATIVE : UN ÉTAT D'ESPRIT AVANT TOUT



Selon vous, quelles sont les valeurs clés de l'innovation ?

> **Eric Albert** : L'innovation est d'abord sous-tendue par l'audace, le courage d'oser avoir des idées nouvelles, la liberté de poser des questions, l'envie d'essayer, la curiosité d'apprendre. Elle suppose ensuite un cadre pour réaliser et mettre en pratique ces nouvelles idées, individuellement ou collectivement. Enfin, **l'innovation induit nécessairement une prise de risque et la reconnaissance d'un droit à l'échec**, car une idée considérée initialement comme innovante peut s'avérer par la suite mauvaise.

Concrètement, comment encadrer l'innovation participative dans une entreprise ?

> **E.A** : Quel horrible mot encadrer ! Il ne va pas avec l'innovation participative dont il faut d'abord se dire qu'on ne sait pas où elle va. **Attention à ne pas dissocier l'innovation participative des initiatives que prennent les salariés au quotidien** – et ne surtout pas chercher à la mesurer sur la durée ! Une idée « insignifiante » sur le moment peut s'avérer par la suite une véritable source d'innovation ou de créativité. Les nombreux outils mis en place par les entreprises tels que les plateformes collaboratives ou les boîtes-à-idées permettent de favoriser l'innovation participative, c'est évident, mais l'élément clé indispensable à la réussite de la démarche c'est l'état d'esprit présent dans l'entreprise.

Les entreprises doivent-elles récompenser leurs salariés pour les inciter à innover ?

> **E.A** : Bien au contraire ! **Le modèle participatif repose fondamentalement sur le collectif et la motivation intrinsèque**, détachée de toute reconnaissance vénale ou matérielle. Autrement dit, les salariés innoveront d'autant plus qu'ils ont envie d'avoir de nouvelles idées, de travailler autrement, et qu'ils éprouvent du plaisir à contribuer à la réussite de l'entreprise. La reconnaissance de ses pairs et la valorisation de ses idées à l'égard des autres sont autant de sources de motivation au service de la création et de l'innovation. C'est la raison qui explique le succès des logiciels open source. La récompense financière, elle, tue l'innovation. Si récompense, il y a, elle doit être collective, conviviale et centrée sur le plaisir. •

« *La récompense financière tue l'innovation participative.* »



ERIC ALBERT,
PSYCHIATRE

UN POTENTIEL À EXPLOITER

En France, deux salariés sur trois affirment ressentir le besoin ou l'envie de proposer de nouvelles idées dans le cadre de leur activité professionnelle – une attente à laquelle les entreprises répondent de plus en plus chaque année.

Depuis la publication de la 1^{re} enquête réalisée par Innov'Acteurs et Capitalcom en 2012, les salariés sont de plus en plus nombreux chaque année à juger que leur entreprise sollicite suffisamment leur créativité. Néanmoins, une majorité d'entre eux attendent d'être davantage incités à innover au quotidien et déplorent que **les entreprises ne capitalisent pas suffisamment voire pas du tout sur leur capacité à être innovants**. Ainsi en 2013, seulement deux actifs français sur cinq indiquaient que leur capacité à proposer de nouvelles idées est évoquée lors de leur entretien annuel d'évaluation. Pourtant, **l'innovation participative constitue une satisfaction en elle-même** : 70% des salariés estiment qu'elle permet de donner plus de sens au travail parce qu'elle renforce la cohésion sociale et qu'elle développe l'initiative individuelle et l'esprit d'entreprendre.

Les salariés sont prêts

> La mobilisation des salariés et leur compréhension de la stratégie de l'entreprise jouent un rôle clé dans le succès d'une démarche d'innovation participative. Or, le rapport entre les salariés et leur entreprise évolue dans le bon sens : les deux tiers d'entre eux ont le sentiment de bien comprendre la mission et les objectifs de leur entreprise – pour les autres, c'est avant tout parce qu'ils ne

se sentent pas associés à l'élaboration de cette feuille de route qu'ils ne la comprennent pas. Par ailleurs, **les actifs français sont une majorité à penser que leur entreprise favorise la performance collective et non la performance individuelle** – une opinion particulièrement répandue chez les représentants de la génération Y. Il s'agit là aussi d'une donnée essentielle pour assurer le succès des modèles participatifs puisqu'ils reposent, fondamentalement, sur le collectif et la motivation intrinsèque. A noter cependant le léger décalage entre salariés et entreprises qui est ressorti des enquêtes 2012 et 2013 sur les domaines d'innovation. Alors que les actifs souhaiteraient davantage contribuer à l'amélioration de leurs conditions de travail, ils ont le sentiment que les entreprises les incitent à être créatifs essentiellement dans l'amélioration des processus en interne et dans le développement de nouveaux produits et services. •

« *La compréhension de la stratégie de l'entreprise par les salariés joue un rôle clé dans le succès d'une démarche d'innovation participative.* »

Chiffres clés



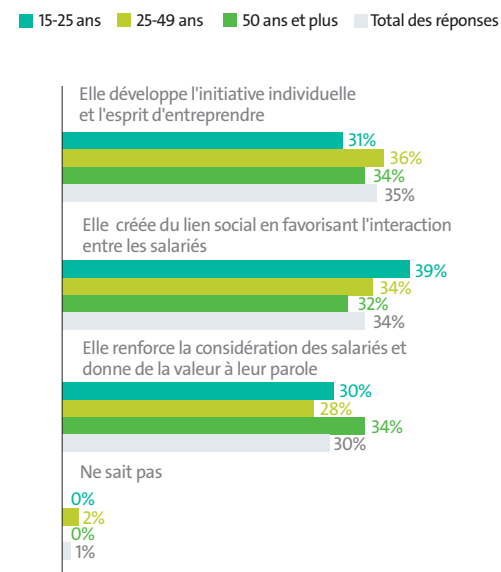
2/3
des salariés
souhaiteraient
pouvoir proposer de
nouvelles idées dans le
cadre de leur activité
professionnelle

**1 salarié
sur 5**
pense que les
entreprises s'appuient
suffisamment sur leur
capacité à innover
pour favoriser leur
compétitivité⁽²⁾

70%
des salariés estiment
que l'innovation
participative permet
de donner plus de sens
au travail⁽¹⁾

> Les raisons pour lesquelles l'innovation participative permet de donner plus de sens au travail selon les actifs ayant répondu "OUI" à la question "Selon vous, l'innovation participative permet-elle de donner plus de sens au travail ?"

> Pourquoi l'innovation participative permet-elle de donner plus de sens au travail ?⁽¹⁾



(1) Résultats de l'enquête 2013

(2) Résultats de l'enquête 2012

Sauf mention contraire, les données sont issues de l'enquête 2014

2^e enseignement

INNOVER OUI, MAIS SANS PRESSION...

**Hackathons, fab-labs, coworking...
les nouveaux concepts et outils ne
manquent pas pour accélérer l'émergence
de nouvelles idées. Attention cependant
au décalage avec les usages des salariés,
encore contraints à des pratiques
plus traditionnelles.**

REGARD D'EXPERT

«L'INNOVATION PARTICIPATIVE REQUIERT L'HUMILITÉ ET L'EXEMPLARITÉ DU DIRIGEANT»

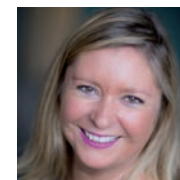


L'innovation participative ne fait pas partie de l'ADN de toutes les entreprises. C'est une vraie révolution ! Elle requiert l'humilité et l'exemplarité du dirigeant. L'humilité car en se lançant dans un processus d'innovation participative, **le dirigeant doit lâcher prise, accepter de ne pas tout contrôler, se mettre en posture d'écoute de ses salariés**, et pour une organisation syndicale, cela signifie être à l'écoute également de ses adhérents et ses militants, être prêt à revoir sa copie en fonction des propositions de son équipe ou du groupe projet. L'exemplarité signifie pour le dirigeant faire ce qu'il dit et dire ce qu'il fait. Ces deux conditions permettent avec l'innovation participative d'établir un véritable climat de confiance et de libérer les talents. **L'entreprise devient alors plus inventive et plus forte car les propositions et solutions viennent de l'interne.** Avant de demander aux entreprises d'être exemplaires, il me paraissait fondamental que mon organisation le soit. Nous nous sommes donc lancés dans un dispositif d'innovation participative au sein de la confédération CFE-CGC. Le premier groupe a été mis en place pour organiser les 70 ans de notre organisation alors que, jusqu'à présent, tout l'événementiel était réalisé à l'externe avec des agences. L'innovation participative crée un vrai collectif.

En revanche, elle ne dédouane pas le dirigeant d'arbitrage et de la prise de décision finale ! C'est une vraie révolution managériale, qui impose une circulation de l'information différente et en temps réel, une reconnaissance et un repositionnement des managers, qui passent du rôle de chef sachant ou expert, à un rôle d'incubateur et d'accompagnateur de talents.

L'organisation ne fonctionne plus de façon pyramidale mais en râteau avec des groupes projets. C'est la révolution que nous sommes en train de faire nous-mêmes au sein de la CFE-CGC et **c'est la révolution que je souhaite à toutes nos entreprises françaises afin que nous puissions reprendre le leadership et sortir enfin de la crise** que nous connaissons depuis de nombreux mois.

Il y a de nombreux talents en France, que ce soit parmi les chefs d'entreprises ou les salariés encore faut-il leur laisser la capacité de s'exprimer et de s'épanouir, c'est exactement ce que permet l'innovation participative ! •



CAROLE COUVERT,
SYNDICALISTE

COMMENT INCITER LES SALARIÉS À INNOVER ?

Les salariés attendent des entreprises qu'elles mettent des moyens à leur disposition pour les aider à innover – mais aussi qu'elles leur accordent du temps de qualité, dégagé de toute pression, pour libérer leur créativité.

De la boîte-à-idées aux hackathons

> Les actifs interrogés par InnovActeurs et Capitalcom en 2014 sont peu au fait des nouvelles pratiques de recueil d'idées, pourtant mises en avant dans les médias et dans la communication de nombreuses grandes entreprises. Moins d'un salarié sur cinq a entendu parler de l'open innovation – les partenariats entre les grandes entreprises, les startups et les laboratoires de recherche – et moins d'un sur dix connaît le concept du « hackathon » – un événement de programmation informatique collaborative autour d'un projet. D'après eux, ces outils sont d'ailleurs très peu utilisés dans les entreprises. D'après les actifs français, **les principaux moyens mis à leur disposition par les entreprises pour favoriser leur capacité d'innovation sont traditionnels** : il s'agit de réunions de partage en comité restreint – à l'image des « cercles de qualité » qui ont fait leur apparition à la fin des années 1970 en France – suivi des boîtes-à-idées et des formations aux techniques de créativité. Les outils numériques ne leur sont que très peu proposés bien qu'ils se montrent demandeurs : les plateformes collaboratives – site Internet ou Intranet dédié au partage d'idées –, bornes interactives ou enquêtes en ligne arrivent en troisième position des moyens souhaités.

« *Près des deux tiers des actifs ont le sentiment d'être plus créatifs en dehors de leur temps de travail.* »

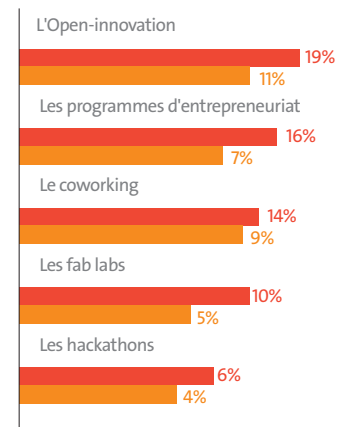
Se sentir libre

> Stimuler sa créativité et prendre du recul est difficile dans un environnement professionnel tourné vers la production et la rentabilité immédiate. C'est la raison pour laquelle, parmi les salariés qui disent consacrer du temps au développement de leur créativité dans le cadre de leur activité professionnelle (près de 40%), plus du quart déclarent y parvenir en dehors de leur temps de travail. Corollaire de ce constat, près des deux tiers des salariés affirment avoir le sentiment d'être plus créatifs en dehors du bureau – une proportion stable entre 2013 et 2014 ! La première raison invoquée est le fait de se sentir libéré de toute pression, suivie par le fait de disposer de plus de temps. En 2013, 69% des actifs exprimaient déjà le souhait que leur entreprise leur accorde davantage de temps pour développer leur créativité au travail. •

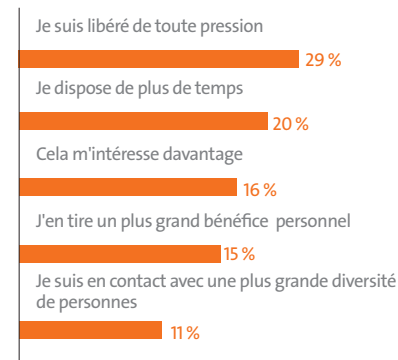
Chiffres clés

> Quelles sont les nouvelles pratiques de recueil d'idées connues par les salariés ?

> Quelles sont celles utilisées dans leur entreprise ?



> Pourquoi les actifs ont-ils le sentiment d'être plus créatifs en dehors du milieu professionnel ?



76%
des actifs souhaiteraient que leur entreprise les incite davantage à innover au quotidien⁽¹⁾



1 salarié sur 3

a le sentiment que les usages numériques dans son entreprise sont en retard par rapport à ses usages dans la vie privée⁽¹⁾

(1) Résultats de l'enquête 2013. Sauf mention contraire, les données sont issues de l'enquête 2014.

L'INNOVATION PARTICIPATIVE NE SE DÉCRÈTE PAS



Le succès d'une démarche d'innovation participative dépend de plusieurs facteurs : en premier lieu, l'engagement et la satisfaction des salariés qui reposent sur l'adéquation entre le talent de chacun et sa fonction dans l'entreprise. Les jeunes actifs vont pour certains expérimenter 6 ou 7 métiers dans leur vie et travailler jusqu'à 70 ans... Il est urgent qu'ils apprennent à s'y épanouir, à parler de leur « métier » et non de leur « travail » ! **Or l'entreprise en France est une idée souvent taboue qui suscite un malaise.** L'activité professionnelle est régulièrement associée à la souffrance et la contrainte, trop rarement à une source d'épanouissement ou de liberté. La réussite d'une démarche d'innovation participative repose également sur l'attitude du manager. C'est à lui de développer l'envie et la motivation de ses équipes en valorisant les points forts de chacun plutôt que se concentrer sur leurs faiblesses. C'est aussi accepter que l'autre puisse être plus compétent que soi, indépendamment de son statut ou de son niveau hiérarchique. Attention, tout le monde n'est pas fait pour diriger une équipe ! Il faut confier cette mission à des personnalités qui ont le goût des autres, qui sont proches de leurs collaborateurs et qui aiment leur métier.

Le troisième facteur, c'est laisser du temps aux salariés chaque semaine ou chaque mois pour développer leur créativité. C'est une initiative

qui permet à chacun « d'apprendre à prendre le temps » d'innover – c'est à dire **accepter de « perdre » du temps aujourd'hui pour en gagner demain.**

En résumé, l'innovation participative, c'est accepter de se tromper ensemble. C'est un état d'esprit qui se crée dans la durée, qui est intimement lié à la culture de l'entreprise, à l'exemplarité des dirigeants. J'espère vivement qu'un jour, cette phrase d'Henri de Castries Président du jury des Espoirs du Management « **la bienveillance engendre la confiance qui génère la performance** » inspirera tous les managers acteurs clés de l'innovation participative. •

> Retrouvez des exemples concrets d'initiatives managériales sur www.lesespoirdumangement.com

« *L'innovation participative, c'est accepter de se tromper ensemble.* »



CHARLES VAN HAECK,
ENTREPRENEUR

3^e enseignement

QUEL RÔLE POUR LE MANAGER ?

**Le manager a un rôle clé dans la mise en œuvre d'un climat propice à l'innovation participative dans l'entreprise.
Mais il semble manquer de temps et de ressources pour permettre à ses équipes de développer leur créativité.**

LIBÉRER LE MANAGER

La culture du travail en France tend à ne pas donner le droit à l'erreur. Or, l'attitude du manager constitue un important levier de motivation et d'innovation, de même que sa capacité à dégager du temps pour animer les collectifs.

Trouver les ressources

> Seul un salarié sur quatre déplore que son manager ne stimule pas suffisamment sa créativité. **Les managers et les salariés sont soumis aux mêmes contraintes** qui limitent la mise en place de l'innovation participative : en premier parce que l'on ne demande pas aux managers de développer la prise d'initiative chez leurs salariés, suivi par le fait qu'ils ne disposent pas des moyens matériels nécessaires et qu'ils manquent de temps. Les managers ne sont pas au bout de leur peine car les salariés considèrent par ailleurs qu'ils ne devraient pas être les seuls à être associés à la démarche d'innovation de leur entreprise : ils sont trois quart à estimer que la co-construction de nouvelles solutions avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires associatifs, etc.) peut avoir un impact positif sur la compétitivité des entreprises.

Vaincre la peur de l'échec

> Cependant, **le manager joue un rôle fondamental dans la mise en place d'un climat favorable** pour que chaque employé se sente libre de faire des propositions. En effet, la première raison mentionnée par les salariés qui n'éprouvent pas l'envie de proposer de nouvelles idées est dans la réaction de leur manager, suivie par le manque

de confiance en leurs idées et la crainte que quelqu'un se les approprie ; les jeunes en particulier manifestent un manque de confiance en leurs idées par rapport aux seniors.

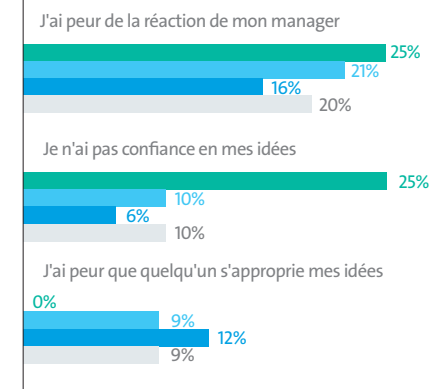
De fait, **l'innovation participative est avant tout un processus horizontal et non hiérarchique**, dans lequel les salariés doivent se sentir sur un pied d'égalité et en confiance avec leurs interlocuteurs. C'est ainsi que le manager n'arrive qu'en troisième position des personnes aidant le plus les salariés à développer leur créativité et leur capacité à proposer de nouvelles idées dans le cadre de leur activité professionnelle, derrière leurs collègues et leur conjoint – respectivement en première et deuxième position. •

« *Les jeunes manifestent un manque de confiance plus important envers leurs idées.* »

Chiffres clés

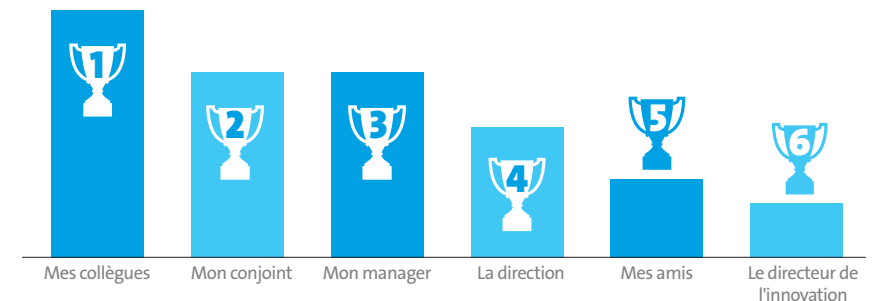
> Veuillez préciser pourquoi vous n'avez pas envie de proposer de nouvelles idées dans le cadre de votre activité professionnelle ?

■ 15-25 ans ■ 25-49 ans ■ 50 ans et plus ■ Total des réponses



66%
des salariés estiment que la co-construction peut avoir un impact positif sur la compétitivité des entreprises

> Qui vous aide à développer votre créativité et votre capacité à proposer de nouvelles idées dans le cadre de votre activité professionnelle ?



Sauf mention contraire, les données sont issues de l'enquête 2014



ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

QUI SOMMES-NOUS ?

> Sous l'emblème de la diversité, l'association Innov'Acteurs rassemble depuis 2002 les praticiens et les experts de l'innovation participative, qu'ils appartiennent au monde industriel, du service, aux administrations, aux collectivités, au monde éducatif et associatif. Aujourd'hui, le réseau regroupe plus de 80 organisations privées (dont un tiers du CAC 40) et publiques, autour de la volonté de partager leurs expériences et problématiques communes.

> Carrefour d'échange de bonnes pratiques, de réflexion et de professionnalisation, l'objectif de l'association est de soutenir et encourager l'innovation à tous les niveaux de l'organisation. Innov'Acteurs propose ainsi un éventail de services et d'activités permettant aux organisations de rester en veille constante, de développer leurs compétences et d'échanger avec des professionnels qui animent ces démarches au quotidien.

NOS VALEURS

OUVERTURE – HUMANISME – DIVERSITÉ – ÉCHANGE D'UTILITÉ

Membres partenaires



Partenariats



« Remettre l'humain au cœur de l'entreprise » par Muriel Garcia et Nadège de Péganow Editions Scrieneo (2012)

INNOVATION PARTICIPATIVE

Remettre de l'humain au cœur de l'entreprise

> Dans cet ouvrage, Muriel Garcia, présidente de l'association Innov'Acteurs, et Nadège de Péganow, auteur et réalisatrice, exposent les conditions favorables à l'expression des salariés afin qu'ils soient des contributeurs impliqués, actifs et producteurs d'idées nouvelles au service de l'intérêt général de l'entreprise et de sa croissance. Les auteurs nous rappellent quelques fondamentaux pour réussir à instaurer un management participatif et nous alertent sur les écueils à éviter. Quels sont les jalons à mettre en place pour favoriser la créativité au sein d'une équipe ? Comment concevoir le plan de formation, quel type de stratégie de communication mettre en place ?

Le livre propose des témoignages de praticiens en entreprise, membres de l'association Innov'Acteurs, mais également d'experts et de chercheurs, et s'adresse à tous ceux qui sont désireux de mieux connaître la démarche de l'innovation participative, son histoire, ses réalisations et ses perspectives.



www.innovacteurs.asso.fr