

INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

CARREFOUR DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE 2015

Mercredi 9 décembre 2015 – Siège du Groupe La Poste

« L'âge de faire »

En partenariat avec :



EUROPEAN INSTITUTE
FOR CREATIVE STRATEGIES
& INNOVATION

Fondation
Condorcet
Paris Dauphine



interaction
g o m e s



MOUSTIC
THE AUDIO AGENCY

NOVANCIA
BUSINESS SCHOOL PARIS

TERRITORIA
Observatoire National
de l'Innovation Publique



Le Carrefour de l'innovation participative 2015 est parrainé par le
Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique et
animée par notre partenaire Moustic The Audio Agency.



9h00 - Mot de bienvenue

Muriel Garcia, Présidente d'Innov'Acteurs, Responsable innovation à la DRSE du Groupe La Poste

Muriel Garcia remercie chaleureusement les intervenants et les partenaires qui accompagnent Innov'Acteurs tout au long de l'année, dont Moustic Radio Agency avec laquelle un important travail de préparation a été réalisé en amont du Carrefour de l'Innovation Participative. L'année 2015 a été marquée par le succès des nombreuses manifestations de l'association: les matinales, les formations, le campus Innov'Acteurs – organisé tous les deux ans, il a permis d'amorcer les thèmes du Carrefour comme le *motion design*, l'intelligence collective, le *design thinking* ou la créativité digitale – et l'enquête Innov'Acteurs / CAPITALCOM auprès de la population active en France et au Canada. Cette nouvelle édition du Carrefour est – aussi – l'occasion pour l'association de dévoiler sa toute nouvelle charte graphique, qui est le fruit d'un travail collectif de longue haleine. Enfin, Muriel Garcia souligne que le thème du Carrefour – « l'âge de faire » – vise à mettre en évidence l'implantation – ancienne – de l'innovation participative dans le paysage en France et sa capacité de renouvellement pour s'adapter aux nouveaux usages d'aujourd'hui.



9h15 - Allocution

Virginie Madelin, Directrice interministérielle pour l'accompagnement des transformations publiques au sein du SGMAP

Virginie Madelin déclare que c'est un grand honneur pour le SGMAP de participer à ce 4^{ème} carrefour de l'Innovation Participative et d'être le parrain de cette belle journée de rencontres et d'échanges. Le SGMAP, administration interministérielle rattachée au Premier Ministre, a pour mission d'accompagner l'ensemble du service public dans sa transformation – et préparer ainsi l'administration du 21^e siècle. En ce sens, il est très inspirant de découvrir les expériences du secteur privé en matière d'innovation. L'un des grands enjeux du SGMAP est en effet de créer des connexions innovantes et créatives avec l'ensemble de ses acteurs : les grandes entreprises, les PME, les entrepreneurs sociaux, etc.

L'innovation est un thème très présent au cœur de l'administration selon **Virginie Madelin**, et ce déjà depuis les années 1980. Le contexte a beaucoup changé et présente aujourd'hui de nouveaux défis : les attentes des citoyens envers le service public se sont accrues, en même temps que la volonté des agents de participer plus directement à l'innovation. Pour répondre à ces nouveaux besoins, l'administration s'attache à développer des méthodes toujours plus innovantes dans la conception des services publics, en proche collaboration avec les agents et les usagers – notamment par l'ouverture des données publiques et le dialogue croissant avec les parties prenantes (ex. entreprises, chercheurs, designers, partenaires européens et internationaux, etc.). Ce sont ainsi plus de 170 événements qui ont été organisés sur l'ensemble du territoire lors de la 2^{ème} Semaine de l'Innovation Publique – initiative lancée en 2014 par le SGMAP – pour mettre en valeur – et essaimer – les initiatives portées partout en France. Désormais, il faut en effet passer des idées aux actions concrètes et accélérer le déploiement des solutions qui fonctionnent. Il est aussi nécessaire d'organiser la phase « d'après » : les porteurs de projet doivent être accompagnés et encouragés pour aller au bout de leur initiative.



2

« L'administration s'attache à développer des méthodes toujours plus innovantes dans la conception des services publics »

9h30 – L'écoute des silences

Thierry Gaudin, Ingénieur général honoraire des Mines, docteur en sciences de l'information et de la communication et président de Prospective 2100

Selon **Thierry Gaudin**, il faut un certain nombre de conditions et beaucoup de temps pour qu'une idée à l'état de prototype devienne opérationnelle, à l'image de l'invention du dirigeable qui couvre une période de 120 ans. Le succès d'une innovation est aussi une question de contexte : la technique – alors – n'était pas à la hauteur des ambitions, en particulier le poids des matériaux. Or, les conditions de la recherche et de l'innovation évoluent d'une ère industrielle à une autre, de l'acier aux polymères, du charbon à l'électricité, des microbiotiques aux optroniques, etc.

Les objectifs associés à l'innovation ne sont pas les mêmes selon les époques, à l'image de notre réflexion actuelle sur le déséquilibre entre le développement de l'espèce humaine et la préservation de la nature. L'innovation peut receler des dangers pour le fonctionnement de l'être humain : autrement, comment expliquer l'effet néfaste de la télévision sur la créativité et l'attention des enfants ou l'augmentation de l'obésité ? En revanche, il est intéressant d'observer que le progrès technique tend à évoluer de la même façon que les organismes vivant, vers une intégration et une coagulation des fonctions toujours plus importante.

« Il est intéressant d'observer que le progrès technique tend à évoluer de la même façon que les organismes vivant »

Thierry Gaudin souligne que l'essence de la technique est un thème important dans l'histoire de la philosophie : il a notamment été traité par Heidegger, Bentham ou Descartes. La manière de penser l'innovation dans la société industrielle est très inspirée du travail de Descartes et notamment le discours de la méthode. Il est aisé de le réinterpréter pour comprendre les processus d'innovation à l'œuvre d'aujourd'hui : « ne recevoir aucun projet comme impossible à moins de le savoir comme tel » (principe n°1) ou encore « prêter une vigilance absolue et constante à la qualité » (principe n°4). Plusieurs chercheurs se sont d'ailleurs interrogés dans les années 80 sur la nature d'une politique d'innovation réussie ; ces dernières s'articulent en général autour de trois axes : les grands projets, la réduction des obstacles et la culture technique.



Intervention de Thierry Gaudin, archéoptère et montgolfière
Dessiné en direct au Carrefour Innov'Acteurs 2015, Paris, 01/20/15.

10h15 - De l'exploration à la conception, l'innovation participative et collaborative au cœur de la culture d'entreprise de Décathlon

Maxime Druaert, Market intelligence
Stéphanie Fortin, Industrial innovation
Audrey Hespel, Out of the box designer
Vincent Ventenat, Head of Innovation

Vincent Ventenat rappelle que l'innovation est présente dans l'ADN de Décathlon depuis la création de l'entreprise. Cette année, le Groupe a créé ALIVE – All Living Innovation Values Everyday – un espace dédié à l'innovation dont l'enjeu d'ALIVE est de procurer une expérience inoubliable aux clients, collaborateurs, partenaires, et ainsi créer de la valeur tout en augmentant le plaisir dans la pratique sportive. Cet espace s'inscrit ainsi dans une logique de co-création, d'exploration et d'innovation, dans laquelle chaque utilisateur (interne, externe) peut s'exprimer et proposer ses idées et suggestions – que les marques peuvent ensuite reprendre pour les inclure dans leurs offres. ALIVE veut écouter l'entreprise et les clients, et en catalyseur et transformateur de leur exigence, tente simplement de faire émerger ce qui était auparavant latent.

INNOVACTEURS

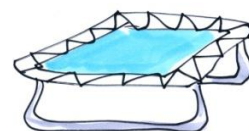
ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

Dans ce sens, ALIVE a créé un écosystème inspirant avec pour valeurs phares la simplicité, le partage et la capacité d'oser. La passion, l'énergie des collaborateurs et la confiance qui s'est instaurée dans l'entreprise ont permis de créer un espace dédié de 500 m² où se côtoient collaborateurs, utilisateurs et partenaires. La liberté leur a été donnée de coécrire l'histoire de ce lieu, l'enjeu – et l'engagement – de l'équipe d'ALIVE étant de respecter au maximum la volonté des innovateurs. Disposer d'un lieu physique permet de connaître et rencontrer d'autres collaborateurs pour oser et franchir le pas de l'innovation.



Si la sérendipité peut être extrêmement fructueuse, il est aussi nécessaire de disposer de suffisamment de contenus en collectant des informations, en leur donnant du sens, en détectant les signaux faibles pour faire gagner du temps à l'entreprise et contribuer à ses axes stratégiques. Il faut en outre être vigilant car la liberté et la multiplicité des projets ne doit pas faire oublier le réalisme de la stratégie de l'entreprise. Vincent Ventenat souligne qu'au-delà de la dimension humaine, au cœur de cette démarche, la création d'outils spécifique permet d'accompagner et de rassurer les innovateurs, de leur donner les moyens suffisants pour aller au bout de leurs projets – notamment par le biais du prototypage –, le premier critère étant de pouvoir se tromper souvent et le plus rapidement possible. La contrainte économique inhérente à cet espace, qui pourrait être un magasin profitable, pousse ALIVE à proposer les solutions les mieux adaptées et les plus justes face aux évolutions de l'entreprise. En outre, les projets ne sont pas directement financés – si l'une des marques est intéressée par une innovation, elle est invitée à y investir.

LES OUTILS POUR FAIRE REMONTER LES IDÉES



Suite à une question posée à l'équipe de Décathlon.
Dessiné en direct au Carrefour Innov'Acteurs 2015, Paris, 9/12/2015.

A l'avenir, des connexions pourraient être créées entre les différents lieux similaires à travers le monde. Depuis le lancement du projet, le réseau Innovation de l'entreprise compte une cinquantaine de participants, la communauté rassemble près de 400 personnes et depuis son ouverture, l'espace a attiré plus de 4 000 collaborateurs. Maxime Druaert souligne qu'avec ce lieu, ALIVE a permis de remettre l'humain au cœur du projet en ayant pour objectif de rendre chaque innovateur autonome, à travers notamment un accompagnement personnalisé, l'animation d'un réseau social, l'apport d'expertises transversales ou encore un outil de veille professionnelle.

« ALIVE a permis de remettre l'humain au cœur du projet pour rendre chaque innovateur autonome »

Maxime Druaert se positionne ainsi davantage comme garant de la structuration et du bon fonctionnement de l'outil, la multitude de communautés d'experts vivant par elle-même. Audrey Hespel rappelle que pour l'instant, l'espace n'est pas ouvert aux clients – il le sera bientôt –, dont certains sont cependant d'ores et déjà sollicités pour participer à des workshops et autres panels. Maxime Druaert explique que dans cet espace de 500 m², une partie du showroom est actuellement aménagée pour défricher les usages à venir en mettant en avant certains concepts de produits développés dans l'entreprise – pas encore en magasin – afin de recueillir les avis des clients. Pourtant, l'innovation ne porte pas seulement sur les produits mais concerne

INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

également les processus internes de l'entreprise comme le *retail*, les ressources humaines, la communication, etc.



© Aster www.cartoonnews.com
La grande motivation des salariés de Décathlon impliqués dans l'innovation, en dehors des heures de travail. Exemple de produit innovant : le masque de plongée design avec tuba intégré. Dessiné en direct au Carrefour InnovActeurs 2015, Paris, 9/12/2015.

En interne, Décathlon compte aujourd'hui environ 180 designers (fashion, produit, graphisme, etc.). ALIVE fonctionne en proche collaboration avec ces métiers, notamment lors de workshops « intermarques » qui permettent de bénéficier un regard neuf et de nouvelles idées comme le souligne Audrey Hespel. Vincent Ventenat précise que Décathlon s'oriente vers le concept d'entreprise « libérée ». Aussi, la responsabilité est laissée aux collaborateurs d'ajuster l'allocation de leurs ressources vers la plus grande création de valeur, en fonction des impératifs existants et en communication avec les managers. **Stéphanie**

Fortin évoque par ailleurs les « Innovation Awards » organisés pour récompenser les équipes ayant participé à des projets, lors d'une soirée dédiée. Les leviers ne sont donc pas économiques – il n'y a pas d'intéressement prévu pour les participants à la communauté – mais basés sur la fierté et la motivation des collaborateurs.

INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

11h20 – L'émission du Carrefour : « L'âge de faire »

Bertrand Ballarin, Relations sociales, Groupe Michelin

Caroline de La Marnierre, Présidente et Fondatrice, CAPITALCOM

Jérôme Introvigne, Fondateur, Skiller

Philippe Rident, DRH, Valrhona

Pierre Schanne, Chef de la Mission Innovation Participative, Ministère de la Défense



Bertrand Ballarin présente la démarche à l'œuvre au sein du Groupe Michelin en matière d'innovation participative – ou « démarche de responsabilisation » – dont le principe est assez proche de celui d'organisation libérée : le Groupe essaie de mettre en place à tous les niveaux de l'entreprise les modes de fonctionnement en équipe et de management les plus autonomes possibles pour permettre aux collaborateurs de produire naturellement du débat et de la créativité sur les missions qu'ils remplissent.

Caroline de La Marnierre revient sur les résultats de la 4^{ème} édition de l'enquête Innov'acteurs / CAPITALCOM auprès de la population active en emploi. Pour la 1^{ère} fois en 2015, l'étude a été conduite en France et au Canada, un pays précurseur en la matière puisque les administrations publiques se sont emparées du sujet dès le début de la décennie 2000. De nombreux Groupes internationaux – dont Bombardier, GE et Cisco – y ont également mis en place des politiques d'*open innovation* ambitieuses. Caroline de La Marnierre souligne que le nombre de salariés français qui affirment être sollicités pour innover depuis la création de l'enquête augmente mais – en comparaison au Canada – il demeure un nombre important de sondés qui estiment qu'ils pourraient l'être davantage : 75% ! En revanche, la créativité des Français et des Canadiens est sollicitée de façon similaire dans les domaines de l'amélioration des *process* en interne, du développement de nouveaux produits / services et des relations avec les clients et les fournisseurs – en particulier au Canada.

« Ne pas solliciter suffisamment la créativité de ses salariés est un énorme gâchis pour les organisations car elles se privent d'un potentiel de création de valeur considérable »

Selon Jérôme Introvigne, il s'agit d'un énorme gâchis pour les organisations car elles se privent d'un potentiel de création de valeur considérable ; la réponse des participants à l'enquête sur les thématiques sur lesquelles ils sont sollicités est intéressante, par ailleurs, car on est tenté de s'interroger si l'amélioration des *process* en interne constitue une véritable innovation : en principe, l'innovation émerge en périphérie de l'entreprise et elle est marginale. Il insiste sur le fait qu'aujourd'hui, les entreprises « modèles » ont une organisation déhiérarchisée et déterritorialisée ; on les envisage davantage comme une communauté de personnes qu'un

INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

dispositif tourné vers la production. C'est la raison pour laquelle elles sont plus agiles et plus créatives que les entreprises classiques dont l'organisation décourage la prise d'initiative. Ces dernières ont – d'ailleurs – de plus en plus de difficultés à attirer les jeunes potentiels et conserver les talents car il y a un véritable décalage entre la perception de l'entreprise et les attentes des jeunes générations.

Bertrand Ballarin partage cette analyse : l'organisation administrative du travail pose un problème dans la plupart des entreprises et en particulier les plus grandes ; alors que l'on appelle les salariés à plus d'engagement et de créativité, on les enferme également dans un schéma très contraignant sur le plan de l'organisation. Or, les salariés attendent un discours engageant de la part de l'entreprise mais également qu'elle libère les énergies en assurant sur le terrain l'égalité entre les contributeurs, un droit égal à l'expression, la diversité de genre, de culture, de parcours intellectuel, etc. L'organisation de l'entreprise doit inciter au débat et à la friction entre les individus pour voir émerger une véritable culture d'innovation.



La démarche innovation chez Michelin : des équipes autonomes et des débats.
Dessiné en direct au Carrefour Innov'Acteurs 2015, Paris, 9/12/2015.

« Les salariés attendent un discours engageant de la part de l'entreprise, mais également qu'elle libère les énergies »

Philippe Rident insiste sur le rôle de la culture de l'entreprise pour encourager l'audace et le droit à l'expression – tout en multipliant les expériences de terrain visant à permettre la diffusion d'idées. Valrhona a ainsi organisé un *hackathon* avec une quarantaine de participants sur des problématiques concrètes telles que « comment faire gagner du temps aux pâtisseries » ; elles ont permis de faire émerger sur un temps réduit un concept opérationnel tout en créant un environnement où la parole est libre. Les bénéfices d'une telle démarche sont évidents pour **Pierre Schanne** qui identifie de nombreux exemples d'innovations participatives à l'impact déterminant dans l'histoire de l'armée française. Selon lui, si la culture de l'innovation est ancrée depuis longtemps au sein de l'institution Défense, l'enjeu est maintenant de la faire vivre, y compris dans les domaines éloignés du métier du combattant tels que la logistique, la formation ou la santé.

Philippe Rident revient sur le principe de subsidiarité qui fait partie des principes d'actions du Groupe Savencia en matière d'innovation participative ; le respect de ce principe interroge la culture managériale en place au sein de l'entreprise. Ainsi, à l'issue d'un Groupe de travail interne, 7 partis-pris ont été adoptés au sein de l'entreprise dont la possibilité pour chacun d'être libre de prendre des initiatives dans le territoire de sa mission en toute responsabilité, le manager ayant le rôle de les encourager ; le devoir pour les managers d'être exigeants sur le « pourquoi » d'un projet mais accompagnateurs sur le « comment » ; enfin, la nécessité de prendre le temps de l'écoute pour aider les collaborateurs à proposer des solutions.

« La culture de l'entreprise est essentielle pour encourager l'audace et le droit à l'expression »

Selon **Jérôme Introvigne**, la plupart des entreprises n'accordent pas une autonomie suffisante aux managers pour faire correctement leur travail et que la plupart des entreprises françaises sont organisées en petits silos fonctionnels qui ont du mal à travailler les uns avec les autres. L'innovation est toujours perçue comme une déviance au début du processus, d'où la nécessité d'organiser l'entreprise différemment pour créer un espace de liberté à la disposition des salariés qui innovent. Il souligne d'ailleurs que la plupart des entreprises qui conduisent une politique d'innovation collaborative tendent à créer des incubateurs ou des accélérateurs en périphérie ou à l'extérieur de l'organisation elle-même. En revanche, selon lui, il ne faut créer de fracture dans l'entreprise en opposant les salariés aux managers.

Caroline de La Marnierre rappelle qu'en 2014, un quart des salariés consultés ont placé les managers en 3^{ème} position du palmarès des personnes qui les incitaient le plus à innover, derrière les collègues et le conjoint. Un salarié sur quatre déclarait – alors – qu'il n'était jamais incité à l'innovation par son manager, les raisons pour l'expliquer étant en priorité le manque de temps et le manque de moyens à la disposition de ce dernier. Par ailleurs, en 2015, les principaux leviers stimulant l'innovation participative selon les Français et les Canadiens étaient le climat de confiance au sein de l'entreprise, puis le rôle d'écoute du manager ; le palmarès diffère ensuite entre les deux pays avec un accent sur les moyens en France – dont la formation – et la culture d'entreprise au Canada. Selon **Caroline de La Marnierre**, ils suggèrent une approche de l'innovation participative plus naturelle au Canada contrairement à la France où l'organisation est encore très attendue pour encadrer la démarche.

« Les principaux leviers stimulant l'innovation participative selon les Français et les Canadiens sont le climat de confiance au sein de l'entreprise et le rôle d'écoute du manager »

Bertrand Ballarin relate les débuts de la démarche d'innovation participative chez Michelin : les ouvriers du Groupe ont été sollicités pour réfléchir aux conditions de travail dans lesquelles ils pourraient mettre en place leurs nouvelles idées sans s'appuyer sur les équipes supports du Groupe. Cela s'est notamment traduit par une meilleure intégration des agents de maîtrise aux équipes qu'ils supervisent, qui ont éprouvé – en conséquence – le sentiment que leur métier s'était anobli. **Pierre Schanne** insiste sur l'importance des qualités personnelles dans la réussite de la démarche : la formation des cadres de l'armée est davantage orientée vers le commandement que vers le management par la confiance ; néanmoins certains officiers sont capables de créer un véritable climat de cohésion propice à l'innovation participative, en adoptant une démarche active qui dépasse l'écoute pour aller jusqu'à la stimulation des idées et l'accompagnement des innovateurs. Selon lui, il est nécessaire d'expliquer aux cadres le bénéfice de la mise en place d'une telle démarche, notamment en termes de reconnaissance pour l'unité et toute la chaîne hiérarchique sur laquelle le prestige d'une innovation aboutie va rejaillir. Par ailleurs, **Pierre Schanne** constate que les profils d'innovateurs les plus impliqués sont en général assez « calés » dans leur domaine d'expertise technique mais ils ont besoin d'un accompagnement pour promouvoir l'innovation au sein du ministère et la rendre pleinement opérationnelle.

INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE



Comparaison France-Canada : ici, on craint le manque de reconnaissance et l'échec. Dessiné en direct au Carrefour Innov'Acteurs 2015, Paris, 01/12/2015.

Caroline de La Marnierre revient sur les résultats de l'enquête auprès de la population active : il apparaît tout d'abord que les salariés canadiens ressentent moins d'appréhension que les salariés français lorsqu'ils souhaitent proposer une innovation à leur organisation. Bien que les craintes identifiées par les salariés des deux pays soient similaires, les Canadiens placent la peur de l'échec largement devant le manque de reconnaissance, contrairement aux Français, pour lesquels la reconnaissance constitue le facteur déterminant de leur rapport à l'innovation, voire un frein si elle n'est pas au rendez-vous. C'est un enjeu clé

selon Pierre Schanne, car il y a beaucoup de projets d'innovations qui échouent – 40% environ – ce qui illustre la prise de risque que prennent les innovateurs. En cas d'échec, certains innovateurs en tirent les leçons et persévèrent avec de nouvelles idées. C'est l'un des critères d'attribution du Prix de l'audace – l'une des distinctions les plus importantes du ministère de la Défense – qui récompense la ténacité, la prise de risque et l'implication personnelle des militaires. Il souligne que la phase critique du processus d'innovation advient souvent après le prototypage, avec le changement d'échelle car il faut alors trouver un industriel, un budget, un sponsor, etc.

« En cas d'échec, les innovateurs doivent persévérer en proposant de nouvelles idées »

Bertrand Ballarin constate que l'irresponsabilité peut être sécurisante pour un collaborateur, passés les premiers instants de frustrations. Il faut que les organisations ne « trichent » pas car il y a une grande différence entre se sentir responsable et l'être vraiment ; or, c'est plutôt le 1^{er} modèle qui est le plus répandu : l'organisation donne trop rarement les moyens d'agir mais elle génère à l'inverse une hantise de l'erreur et une frustration chez les collaborateurs qui souhaitent contribuer à l'innovation. Selon Jérôme Introvigne, la question du droit à l'échec ne se pose pas tant que celle du droit à la réussite : la possibilité de transformer les idées en proposition concrètes est lente et de nombreuses tentatives peuvent être nécessaires, qu'il ne faut pas décourager. Pour Philippe Rident, il est important de « marquer le coup » en mettant en valeur les collaborateurs qui s'impliquent dans la communication de l'entreprise et expliquer le type de retour que l'on peut attendre d'une démarche d'innovation participative.

A propos de la reconnaissance, Caroline de La Marnierre souligne que les salariés canadiens accordent une plus large place à l'engagement individuel et ils sont moins nombreux que les Français à attendre un témoignage de reconnaissance – à l'inverse, l'absence de reconnaissance constitue un frein à l'innovation pour ces derniers. Les sondés en France et au Canada s'accordent sur le trio de tête des reconnaissances attendues : une reconnaissance financière suivie d'une évolution de carrière et de la possibilité de mettre en œuvre son idée. Selon Pierre Schanne, les freins à l'innovation sont souvent d'ordre institutionnel ou réglementaire, quand une petite innovation vient challenger un grand programme de recherche, par exemple. Il faut les anticiper car ils sont connus au début du processus d'innovation et – parfois – l'existence de ces freins peut stimuler le sens du challenge des collaborateurs.

Jérôme Introvigne met en garde contre le danger d'individualiser les modes de reconnaissance qui peut conduire à exclure les innovateurs du reste de l'entreprise. Il doute que les moyens techniques soient un véritable sujet pour les collaborateurs au-delà du temps libre à consacrer

INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

au projet et d'un petit budget pour monter un prototype ; en revanche, il est incontournable de partager le succès d'une innovation avec le reste de l'entreprise. Il conseille également aux innovateurs d'aller chercher la reconnaissance en dehors de l'entreprise car souvent l'innovation peut déranger – or, l'*open innovation* est une expérience très stimulante et enrichissante. A contrario, **Bertrand Ballarin** recommande une approche humaniste de la reconnaissance : Michelin pratique la reconnaissance individuelle de façon équitable et juste, un système qui fonctionne.

14h00 - Allocution

Georges Lefebvre, Délégué général en charge des politiques transverses et de la cohésion du Groupe La Poste



La Poste est aux côtés d'Innov'Acteurs depuis la création de l'association en 2002 et les études d'Innov'Acteurs réalisées depuis 4 ans constituent une mine d'informations précieuses sur le statut de l'innovation participative en France. De même, les échanges lors du Carrefour sont un outil utile pour se projeter dans l'avenir selon **Georges Lefebvre**. La transformation numérique impacte beaucoup le métier historique de la Poste et – inéluctablement – ses revenus, d'où la nécessité d'innover en sollicitant les collaborateurs sur le terrain. Ainsi, le traitement des

courriers et colis évolue d'un dispositif descendant vers une organisation tournée vers les services et la proximité avec les clients, qui ont désormais la possibilité d'envoyer des colis depuis chez eux, par exemple. La Poste a développé un large réseau de consignes et de relais *pick-up* pour permettre l'accès à ses services 24 heures sur 24 ; de même, les relations à distance et le paiement en ligne constituent deux axes de développement majeurs de la Banque Postale. Dans les bureaux de poste, la création de guichets mobiles sur tablette apporte plus de souplesses et d'agilité aux agents.

« 10 000 idées sont apportées par les postiers chaque année,
dont plus de la moitié sont concrétisées par des actions »

Les outils pour parvenir à ces innovations sont largement collaboratifs : *open innovation* au coté de startups, création de « Starting Post », un incubateur dans l'Internet des objets mobilisant les managers, lancement du programme d'intrapreneuriat « 20 projets pour 2020 », création de la plateforme de soutien aux solutions Les Elanceurs dans le cadre de la COP21 et – bien entendu – développement de l'innovation participative avec 10 000 idées apportées par les postiers chaque année, plus de la moitié d'entre elles étant concrétisées par des actions. La créativité et l'esprit de coopération des postiers sont des atouts importants et la démarche fonctionne dans tous les pays d'implantation du Groupe en Europe. Elle est portée par la ligne managériale car elle est utile à la collectivité et génère de la performance pour la Poste. Enfin, **Georges Lefebvre** remercie chaleureusement les innovateurs du Groupe et tout particulièrement Muriel Garcia.

INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

14h15 - « Demain C'est Nous » : un appel lancé à tous les collaborateurs de Leroy Merlin France pour être acteurs de sa transformation

Pascal Malfoy, Directeur Général Délégué, Leroy Merlin France

« Comment manager l'innovation dans une entreprise comptant plus de 20 000 personnes ? » Telle a été la question à l'origine de l'appel lancé par Leroy Merlin à tous ses collaborateurs pour être acteurs de la transformation du Groupe. **Pascal Malfoy** souligne que s'il s'agit – en effet – d'un sujet a priori « naturel » dans des entreprises ayant l'innovation pour cœur de métier, il peut être moins facile à appréhender par les entreprises opérant dans des secteurs plus traditionnels, parfois moins agiles.



« L'innovation est l'affaire de tous »

Pascal Malfoy rappelle que l'innovation est l'affaire de tous. Aussi, depuis 20 ans, Leroy Merlin demande à l'ensemble des collaborateurs d'imaginer l'avenir de l'entreprise à dix ans – par exemple en termes de modèle économique – dans le cadre de son « Processus Vision ». Les 24 000 collaborateurs du Groupe sont aujourd'hui interrogés sur sa vision à l'horizon 2025. L'entreprise cherche à leur faire connaître les « souffles du changement » et par l'identification de ces signaux faibles, contribuer à leur définition de la vision à 10 ans.

Par ailleurs, au sein de Leroy Merlin, les voyages rythment la culture de l'entreprise, qui a très vite adopté le concept de « voyages apprenants ». Cette expérience collective permet à une quinzaine de collaborateurs volontaires d'organiser entièrement un séjour à thème, du choix du sujet – en général inspiré du plan à 5 ans du Groupe – aux modalités de restitution, en passant par la destination. Ce sont ainsi près de 400 collaborateurs qui sont partis, par exemple au Brésil pour travailler sur le développement durable, ou encore aux États-Unis sur les startups. L'équipe, qui fonctionne en autonomie, en profite pour mieux comprendre et mieux appréhender le thème abordé, afin de trouver des points de convergence avec d'autres partenaires et ainsi transformer au plus vite les idées en action. En outre, **Pascal Malfoy** rappelle qu'en 2011, le Groupe a lancé les semaines « Innover pour inventer demain », impliquant 300 collaborateurs qui se sont attachés à trouver des idées sur les métiers du Groupe vont peu à peu se transformer vers le *cross canal* et la transformation managériale et culturelle vers un modèle plus collaboratif et plus ouvert sur l'écosystème.

11

14h45 - « 20 projets pour 2020 » : quand le Groupe La Poste insuffle esprit d'intrapreneuriat, esprit d'entreprise et d'innovation en interne

Carole Cuche, Responsable projets innovation et développement durable, Groupe La Poste



« 20 projets pour 2020 » est un concours annuel mis en place par Philippe Wahl lors du lancement du plan stratégique 2020 du Groupe La Poste afin de développer de nouvelles activités. Compte-tenu de l'ampleur du plan, selon Carole Cuche, il était nécessaire d'associer les collaborateurs du Groupe à la transformation du *business model* en leur offrant la possibilité de déposer des projets qui pourraient conduire à la création d'activités ou de filiales. Plusieurs critères ont été retenus : le caractère innovant du projet, son potentiel en termes de *business* et le potentiel de l'équipe en charge – pour le moment,

il a été décidé de ne pas fixer de thèmes à chaque édition du concours. Le processus de sélection repose sur la création d'équipes de 2 à 5 personnes qui déposent des projets sous la forme de formulaires. Les meilleurs projets sont sélectionnés pour la phase de pitch – ou « demi-finale » – et les finalistes sont désignés par un Jury composé de personnalités internes et externes dont de nombreux *startups* pour bousculer les projets. Le concours compte déjà 2 500 participants en 2 ans.

« Il est nécessaire d'associer les collaborateurs du Groupe à la transformation du *business model* »

A la clé : les finalistes sont détachés de 6 à 18 mois avec les mêmes conditions salariales et la garantie de retrouver un poste équivalent ; ils font l'objet d'un suivi RH tous les 6 mois, bénéficient du *sponsorship* d'une branche du Groupe sous la supervision d'un tuteur qui facilite l'accès aux ressources nécessaires à la réalisation du projet et profitent d'un coaching externe. L'avancement du projet fait l'objet d'un *reporting* mensuel avec le tuteur et le coach et d'un retour trimestriel au management. A l'issue des 18 mois, les collaborateurs doivent présenter un *business plan* avec une estimation de retour sur investissement. Si une activité fonctionne, le Groupe crée une filiale et on implique les collaborateurs dans la filiale – il n'y a pas de précédent pour le moment car on écrit l'histoire au fur et à mesure. Sur le plan de la propriété intellectuelle, tout appartient à la Poste mais l'hypothèse de la création d'une filiale pourrait bousculer ce schéma selon Carole Cuche. Certains services sont déjà sur le marché – c'est le cas d'un service aux propriétaires d'animaux domestiques qui s'absentent dans certains départements et d'un service de conciergerie à Paris depuis le mois de décembre.

15h30 - Airbus et « Sprint innovation » : 100 jours pour passer d'un concept à la démonstration d'un possible industriel

Alain Fontaine, Directeur France technologie et concepts émergents, Airbus

Pour Alain Fontaine, une démarche d'innovation n'est valable que si l'on est capable d'engager les équipes et leurs compétences. Aujourd'hui, le grand défi pour Airbus est sa capacité à engager les jeunes générations, à mettre en mouvement leur énergie et leur savoir tout en leur apportant une compréhension globale des activités et de la stratégie du Groupe. En effet, la

hiérarchie doit avoir une vision de l'ensemble des initiatives qui sont lancées, afin d'éviter de se perdre dans la complexité qui peut être créée par de « fausses bonnes idées ».

« Le grand défi est d'engager les jeunes générations, mettre en mouvement leur énergie et leur savoir tout en leur apportant une compréhension globale des activités et de la stratégie du Groupe »

La méthode « SPRINT » a été développée au sein d'Airbus dans le but de traiter les transferts technologiques d'un secteur à l'autre. Les idées innovantes, qu'elles soient disruptives ou incrémentales, sont traitées. Les idées qui peuvent être appliquées rapidement, sont déployées localement à travers un processus simple et agile ; les projets plus ambitieux nécessitant des budgets significatifs impliquent quant à eux l'engagement de l'ensemble de l'entreprise. Une fois par mois, des « points focaux » dédiés à l'innovation sont réunis afin d'analyser tous les projets soumis, en veillant à ce que leur objectif soit bien formulé. Selon Alain Fontaine, il s'agit là d'une phase initiale extrêmement importante pour avoir une bonne compréhension de ce que l'on veut faire et la manière dont on veut y aboutir : un problème bien posé est un problème à moitié résolu ! En ce sens, l'encadrement et les points focaux ont un rôle très important à jouer, dans la mesure où dès lors qu'un projet est retenu, du temps et de l'argent vont être investis.

Dans le cadre de ce programme, des équipes de 6 à 8 personnes sont constituées ; elles quittent temporairement leur travail habituel pour consacrer à mi-temps pendant 100 jours, dans un souci d'efficacité et de rapidité. La 1^{ère} semaine est une semaine d'« induction », consacrée à la formation aux méthodes agiles. Un objectif : fournir, à la fin des 100 jours, un prototype tangible. Si le projet est considéré comme exploitable par l'entreprise, le temps et le budget supplémentaires seront alloués afin d'appliquer le concept aux avions produits. Un système d'achat rapide pour faciliter la réalisation du projet sera également mis en place. Une fois le projet sur les rails, il suit le processus habituel du Groupe, dans lequel chacun des métiers récupère la partie qui le concerne – le « hangover ». Parmi les belles réalisations des innovateurs d'Airbus figurent des projets améliorant l'isolation des avions, ou encore la réduction de la consommation de carburant.

APRÈS LE SPRINT 100 JOURS,
LE MARATHON 140 ANS
UN AIRBUS À BUS !



Suite à une question sur le concept de préembarquement des passagers.
Dessiné en direct au Carrefour InnovActeurs 2015, Paris, 9/12/2015.

16h20 - Regards croisés : accélérer et accompagner la concrétisation de projets innovants grâce aux fabs labs

Olivier Girinon, entrepreneur à l'iLab d'Air Liquide
Fabrice Poussière, Directeur du Fab Lab Snecma (Safran)

Fabrice Poussière revient sur le principe du Fab Lab Snecma, un espace dédié à la conception de services visant à accueillir les propositions des collaborateurs en leur offrant la possibilité de prototyper des objets connectés. Le Fab Lab Snecma répond à la volonté de démocratiser les outils de la conception – *storyboards*, *business models*, impression en 3D, conception électronique, etc. – et un observatoire des usages a été créé en son sein. Un tel espace permet de créer un lien entre le terrain et la stratégie de R&D qui devient de plus en plus perméable

dans la plupart des entreprises ; il conduit à des interactions très intéressantes avec les clients, qui sont volontaires pour prêter des moyens parfois importants aux innovateurs.

« La stratégie de R&D devient de plus en plus perméable dans la plupart des entreprises »

Olivier Girinon est intrapreneur et utilisateur de *fab lab* au sein du Groupe Air Liquide : depuis un an et demi, il travaille au sein de l'iLab - la structure d'innovation radicale du groupe AL - sur le développement d'un projet entrepreneurial qui s'inscrit dans un des territoires de croissance long terme du groupe Air Liquide.



Olivier Girinon souligne que la démarche d'innovation de l'iLab est radicale : son point de départ n'est pas le savoir-faire de l'entreprise, mais plutôt les défis de notre Société auxquels les entreprises et plus largement les citoyens devront apporter des réponses pour garantir leur santé, leur confort... Au carrefour de ces défis et de la légitimité du groupe, se trouve un ou plusieurs territoires de croissance potentielle pour Air Liquide.

Les marchés traditionnels du groupe Air Liquide ont atteint une maturité qui pourra à terme être une limite à la croissance du groupe. C'est pourquoi la mission de l'iLAB est d'identifier et de faire émerger les métiers qui pourront être les relais de croissance de demain. Cette démarche d'innovation radicale est complémentaire à la R&D classique. Ses objectifs étant plus risqués que ceux du Business As Usual, il est indispensable d'utiliser des outils et méthodes agiles qui permettent de gagner du temps et de limiter les coûts.

Un certain nombre d'initiatives et de concours d'idées sont ouverts à tous les collaborateurs qui présentent, en équipe, des projets sur un thème donné. Ils ont ensuite la possibilité de le développer sur 6 mois au sein de la structure.

Ce mode développement/innovation est en lui-même une expérimentation que l'iLAB souhaite promouvoir : la relation employeur/employé peut parfois évoluer vers une forme de partenariat entre le groupe et l'entrepreneur qui permet à l'entreprise d'explorer de nouveaux horizons.

Le rapport à la hiérarchie est différent dans le *fab lab* que dans le reste de l'entreprise : selon Olivier Girinon, les attentes sur la création de valeur ne sont pas les mêmes car elles reposent sur d'autres leviers que le *reporting* et le retour sur investissement court terme. Fabrice Poussière souligne que l'absence de hiérarchie permet d'aller plus vite dans l'idée d'un « lâcher prise ». Si l'entreprise souhaite solliciter des gens intelligents, il faut qu'elle l'assume.

« L'absence de hiérarchie permet d'aller plus vite dans l'idée d'un "lâcher prise" »

INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE



Selon **Fabrice Poussière**, la mission du Fab Lab Snecma est aussi d'enrichir le portefeuille de prestations de l'entreprise et d'accompagner le changement de *business model* vers les services. Or, les collaborateurs du Groupe ont une forte compétence technique et mécanique dans le domaine de l'aéronautique mais la création de services sollicite d'autres qualités qu'il est utile de développer. C'est la raison pour laquelle le Fab Lab Snecma rassemble des compétences très différentes pour créer un choc culturel avec les utilisateurs de l'espace : un

designer, un ergonomiste, un ingénieur de la donnée, un *business developer*, etc. Le dispositif permet également d'entraîner vers l'entreprise des profils qui rêvent de travailler pour Google et n'auraient jamais pensé le faire pour Snecma.

17h05 - Cérémonie de remise des Trophées de l'Innovation Participative

En présence de **Roger Mondière**, du Jury 2015, coordinateur progrès spontané du Groupe Michelin

Roger Mondière souligne que les démarches examinées en 2015 étaient très différentes les unes des autres et moins homogènes qu'à la création des Trophées. Il rappelle les étapes de la compétition : les entreprises ont eu un dossier à remplir sur lequel le Jury 2015 a délibéré une 1^{ère} fois ; ensuite, le Jury s'est déplacé dans les entreprises dont les dossiers étaient les plus complets pour tester la cohérence entre les déclarations et la pratique, en présence d'étudiants de l'école Novancia Business School. Les étudiants ont – ensuite – réalisé un dossier de retour d'expertise en collaboration avec les entreprises participant au concours avant de le présenter devant les membres du Jury.

Le Jury 2015, composé de membres du Conseil d'Administration d'Innov'Acteurs, de Novancia Business School Paris et de personnalités externes, a élu les Lauréats suivants pour l'édition 2015 :

INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

Mention spéciale « R&D participative » – RATP Département Ingénierie : « La démarche est encore émergente à la RATP mais nous totalisons déjà 40 propositions de collaborateurs »

Mention spéciale « Management participatif » – Caisses d'Épargne Poitou Charente : « Nous nous sommes beaucoup nourris des travaux de l'association Innov'Acteurs et c'est l'occasion pour nous de vous le rendre ! »

Trophée de l'Innovation Participative, catégorie « Espoir » – Elengy : « Notre candidature aux Trophées visait à nous a aidés à progresser dans la mise en œuvre de la démarche et nous n'avons pas été déçus »

Trophée de l'innovation participative, catégorie « Nouvelle dynamique – Argent » – AXA France : « Nous avons reçu un trophée en 2009 et nous avons souhaité nous remettre en question car il s'agit d'une démarche ancienne – avec le trophée 2015, nous sommes repartis pour 8 ans ! »

Trophée de l'innovation participative, catégorie « Nouvelle dynamique – Or » – ERDF Direction Régionale Île-de-France Est : « Le prix vient récompenser un travail qui a été initié depuis plusieurs années, une véritable démarche managériale pour impliquer les agents auprès de leur métier »

Grand Prix de l'Innovation Participative – Auchan : « Ce prix est le fruit de la rencontre entre 2 énergies : la volonté de notre direction d'être toujours précurseur et nos collaborateurs qui répondent à l'appel avec un grand dynamisme »



16

Appel à candidatures

La date et le lieu du Carrefour 2016 n'ont pas été arrêtés :
les membres de l'association souhaitant se porter volontaire
pour l'accueillir peuvent contacter Innov'Acteurs :

contact@innovacteurs.asso.fr !

26 rue Vauquelin
75005 PARIS

Tél. : 01 40 53 71 29
Email : contact@innovacteurs.asso.fr

Association loi du 1er juillet 1901
SIRET : 444 213 375 00033 - APE : 9499Z
N° d'organisme de formation agréée :
11 75 53789 75

www.innovacteurs.asso.fr

