

# INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

## CARREFOUR DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE 2016

Mardi 22 novembre 2016 – Auditorium du MEDEF

### - Retour vers le futur -

Management, engagement et création de valeur :  
l'innovation participative plus actuelle que jamais

En partenariat avec :



Le Carrefour de l'Innovation Participative 2016 est parrainé par le **Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique** et animé par **Stéphane Bergounioux**, journaliste de DFITV et la table ronde par **Moustic The Audio Agency**.

Accueilli par :



Parrainé par :



1

### 9h00 - Mot de bienvenue

**Muriel Garcia**, Présidente d'Innov'Acteurs, Responsable innovation à la direction de l'Engagement Sociétal du Groupe La Poste

**Muriel Garcia** remercie chaleureusement toutes les personnes ayant contribué à la tenue de cette nouvelle édition du Carrefour de l'Innovation Participative : l'équipe organisatrice, les partenaires dont Moustic the Audio Agency, CAPITALCOM, Novancia Business School Paris, DFITV, Aster, le MEDEF – Pierre Gattaz et ses équipes – et le SGMAP – tout particulièrement Jean-Vincent Placé, Secrétaire d'État à la réforme de l'État et à la simplification et parrain de cette édition.

Cette année, la thématique « Retour vers le futur – Management, engagement et création de valeur : l'innovation participative plus actuelle que jamais » a été choisie afin de valoriser l'innovation participative. Démarche centenaire, l'IP a su évoluer et s'adapter aux nouveaux usages, faisant d'elle, une démarche intemporelle, inclassable, qui voyage dans le temps. Elle n'est pas une science-fiction mais une réalité objective bien ancrée dans son époque et avec des résultats tangibles.

Et en paraphrasant MARTY et DOC :

« Nom de Zeus, l'IP c'est le pied ! »

26 rue Vauquelin  
75005 PARIS

Tél. : 01 40 53 71 29  
Email : [contact@innovacteurs.asso.fr](mailto: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](http://www.innovacteurs.asso.fr)



## 9h05 - Allocutions

Pierre Gattaz, Président du MEDEF

Pierre Gattaz, ne pouvant être présent, a souhaité transmettre un message par vidéo : il remercie l'ensemble des participants pour leur venue et tout particulièrement Jean-Vincent Placé pour son *sponsoring* et Muriel Garcia pour l'organisation de cette journée au MEDEF.

Pierre Gattaz souligne que l'enjeu essentiel de notre société est l'emploi, qui résulte d'entreprises performantes, motivées et compétitives. L'excellence opérationnelle est un élément-clé de cette performance et l'IP, en mettant l'humain au cœur du système, en est la porte d'entrée numéro 1. L'innovation permet de solliciter l'initiative, la créativité et la passion de tous ceux qui aiment l'entreprise. Cette journée devrait donc être l'occasion d'en découvrir tous les avantages et de contribuer à faire évoluer tant les pratiques managériales que les discours de l'ensemble des dirigeants.

Frédéric Bedin, Vice-Président de la Commission compétitivité, innovation et attractivité au MEDEF et Président du directoire, HOPSCOTCH Groupe.

Frédéric Bedin souligne l'importance des sujets d'innovation pour le MEDEF et en particulier pour la Commission qu'il copréside, dont l'objectif est de valoriser le rôle essentiel de l'innovation pour la compétitivité et l'attractivité de la France et des entreprises qui la composent. Toutes les actions ayant pour but de développer la compétitivité, l'excellence opérationnelle, la montée en gamme des entreprises, toutes les actions qui créent de la valeur pour les entreprises, les employés, l'État et pour le pays sont des conséquences de l'innovation. Les chefs d'entreprise doivent ainsi favoriser son émergence en fabriquant un terrain favorable, en organisant un écosystème autour de son entreprise, avec ses fournisseurs, ses collaborateurs, les pouvoirs publics, ses concurrents. Aucun chef d'entreprise ne peut faire cela seul : pour y parvenir, il doit faire participer l'ensemble de ses collaborateurs.



Dessin d'ouverture auto à la présentation de Frédéric Bedin, de Hopscotch, Dessiné en direct à « Innov'Acteurs, le Carrefour de l'Innovation », à Paris le 22/11/2018.

Ainsi, il est nécessaire selon Frédéric Bedin de mettre en place un système d'« effervescence innovante » : faire en sorte que de « petites bulles » remontent en permanence les idées, qui ensemble « feront du champagne, plutôt que de l'eau gazeuse ! ».

Frédéric Bedin remercie à nouveau Jean-Vincent Placé pour sa venue et pour son travail sur la simplification au sein du Gouvernement, les premières mesures initiées par le Pacte de Compétitivité étant très encourageantes en matière d'innovation – notamment le crédit d'impôt-recherche, un instrument indispensable pour les entreprises.

« Un entrepreneur qui réussit est un entrepreneur qui a essayé  
une fois de plus que tous ceux qui n'ont pas réussi. »

Jean-Vincent Placé, Secrétaire d'État chargé de la Réforme de l'État et de la Simplification

Jean-Vincent Placé évoque le projet gouvernemental « France Expérimentation », qui vise à simplifier les démarches administratives et juridiques lors de l'expérimentation d'innovations. Pour le Secrétaire d'État, il est nécessaire de favoriser la créativité en réduisant les normes et les contraintes pour les entreprises. On mesure en effet aujourd'hui le frein que la complexité du contexte français constitue pour relever les défis de la croissance verte, notamment dans l'urbanisme et les équipements. En interrogeant les entreprises, le Conseil de simplification nouvellement créé veut comprendre les difficultés qu'elles rencontrent. En accord avec les remarques formulées lors de l'université du MEDEF à l'été 2016, ce travail de fond, collectif, participe ainsi de l'enjeu de « faciliter la vie des entreprises ».

« Le travail de simplification est complexe ! »

Au Secrétariat d'État à la Réforme de l'État et à la Simplification, Jean-Vincent Placé œuvre à la création d'écosystèmes agiles, inclusifs et participatifs au sein de la puissance publique – sur le modèle des révolutions que l'on observe dans le secteur privé. Il croit profondément à l'importance de l'innovation dans un contexte de mutations profondes qui bouleverse la façon de vivre des particuliers, le fonctionnement des entreprises mais aussi les attentes vis-à-vis des services publics. On observe en effet une forte demande de progrès, vers un service public plus personnalisé, plus humain, plus rapide. Jean-Vincent Placé est convaincu du rôle de l'État pour accompagner les transformations de l'environnement et en ce sens, veut rendre plus efficace la puissance publique. Il veille aussi à « casser les silos » entre les directions afin de permettre la création de « start-up d'État » ou d'« entrepreneurs de l'intérêt général » pour accélérer la transformation – c'est par exemple le cas de la plateforme [mes-aides.gouv.fr](http://mes-aides.gouv.fr) qui permet aux citoyens de prendre la mesure des aides auxquels ils ont droit, ou encore des marchés publics simplifiés qui, en conservant le dossier des entreprises, facilitent leurs candidatures. Ces idées, encore embryonnaires, pollinisent au fur et à mesure l'ensemble de l'administration.

3



Avec 200 ateliers dans toute la France, la semaine de l'innovation publique y participe avec – en 2016 – un axe de travail sur la proximité pour les territoires les moins desservis. Sans créer un dispositif tout à fait nouveau, il s'agit parfois – seulement – de « dépoussiérer » les outils existants en les rendant plus participatifs et collaboratifs. C'est une façon d'accroître encore le fonctionnement de la démocratie car l'État ne peut pas tout – il doit s'appuyer sur les citoyens et sur les entreprises, comme l'illustre bien le challenge du changement climatique.

« Il faut travailler les uns avec les autres pour conserver la puissance économique et la puissance d'innovation de la France. »

## 9h30 – À la découverte du nouveau référentiel de l'Innovation Participative

**Muriel Garcia**, Présidente d'Innov'Acteurs, Responsable innovation à la direction de l'Engagement Sociétal du Groupe La Poste

Le référentiel de l'Innovation Participative®, publié par Innov'Acteurs, est un outil d'aide à la mise en place d'une démarche d'IP. Ce nouveau référentiel est le fruit d'un travail collaboratif mené à l'été 2016 avec les membres du Conseil d'Administration de l'association et les praticiens de l'Innovation Participative à Clermont-Ferrand, avec le soutien de Michelin. L'édition 2016 du guide intègre les nouvelles façons de travailler et les nouveaux outils à la disposition des acteurs de l'Innovation Participative.

L'Innovation Participative est définie dans le nouveau référentiel comme « une démarche managériale d'intelligence collective qui facilite l'émission d'idées, la mise en œuvre et la diffusion de solutions par tous les collaborateurs dans un écosystème ouvert ». Elle favorise la création de valeur et l'épanouissement au travail. **Muriel Garcia** souligne deux points d'attention : le référentiel est susceptible d'être modifié à la marge en fonction des retours des membres de l'association ; par ailleurs, il sera au centre des échanges lors du Campus Innov'Acteurs – le *marketplace* des bonnes pratiques des entreprises récompensées lors du Carrefour – et illustré par les bonnes pratiques des membres de l'association.

**Muriel Garcia** insiste sur le travail de simplification des composantes de l'ancien référentiel : sa nouvelle version accorde une importance accrue à la gouvernance et au management ; elle confirme également la cohabitation de dispositifs provoqués – lorsque les salariés sont sollicités par la Direction – et de dispositifs spontanés – lorsque les collaborateurs participent d'eux-mêmes – et intègre le développement des modes d'innovations ouvertes.

**Muriel Garcia** rappelle que le référentiel offre la possibilité de faire un diagnostic de sa propre démarche d'Innovation Participative pour mettre en place, si besoin, un nouveau plan d'action. Elle remercie chaleureusement l'ensemble des participants qui ont contribué à la réflexion et aux travaux de formalisation avec une mention spéciale à Roger Mondière qui a accueilli les membres de l'association à Clermont-Ferrand, le fief de Michelin et aux trois animateurs qui ont brillamment animé le séminaire (Rémi Edart de Design Thinking co, Rémi Saint-Péron de Creative System et Florence Duriez d'Obea).

## 9h45 – Regards croisés – Management, engagement et création de valeur : l'IP plus actuelle que jamais !

**Frédéric Bedin**, Président du directoire, HOPSCOTCH Groupe

**Anthony Claverie**, Directeur adjoint innovation organisationnelle, Ville d'Antibes

**Marielle Thomas-Calvignac**, Ambassadrice de la libération, IMA Technologies

**Frédéric Lippi**, Président du conseil d'administration, LIPPI

L'animateur interroge tout d'abord les participants de la table ronde sur les raisons pour lesquelles ils ont mis en place une démarche d'Innovation Participative au sein de leur organisation. Selon **Marielle Thomas-Calvignac**, face à une concurrence étrangère de plus en plus présente, l'IP répond à l'enjeu de renouvellement du fonctionnement de l'entreprise. C'est aussi le cas dans une agence de communication, précise **Frédéric Bedin**, où l'enjeu de créativité

est prégnant ; or, les créatifs n'ayant pas le monopole de la création, il est important de susciter la co-crédation, organiser l'entreprise diffédremment, « casser les silos » entre les diffédrents bureaux et mettre en place un systdme innovant.

**Anthony Claverie** rappelle les ddrives du numdrrique, qui peut isoler les collaborateurs, notamment dans le contexte de la rdrforme territoriale qui a pu perturber le rapport des agents des collectivitds locales à leur travail. Il revient sur la paradoxale complexitd de la mise en œuvre de la simplification, qui est susceptible d'entraîner ddsorientation et ddsenchantment, avec le sentiment d'une parole donnde non-tenue. **Frédéric Lippi**, lui, souligne l'enjeu à transformer les façons de faire pour rdsoudre les ddfis techniques de l'entreprise. Il faut faire confiance aux individus et les encourager.

**Frédéric Bedin** alerte sur les dangers de l'*expertise*, qui conduit parfois à crder des barrières pour « marquer son territoire » ; la *curiositd* peut pourtant faire économiser des années de recherche. C'est le principe du *flex-office* mis en œuvre au sein de HOPSCOTCH : aucun bureau en propre, de nombreux espaces de travail collaboratif pour « faire société » au bureau. La crdation de moments partagés – au-delà de la machine à café – favorise l'innovation car elle suscite une estime mutuelle chez les collaborateurs et l'envie de travailler ensemble.



"Les murs entre les experts et les autres ont été abattus". Hopscotch signifie "marelle". Dessiné en direct à « Innov'Acteurs, le Carrefour de l'Innovation », à Paris le 22/11/2016.

**Anthony Claverie** a conduit une réflexion sur les leviers de l'IP au sein de la mairie d'Antibes, avec l'aide d'un groupe de travail transverse. Il identifie 12 leviers dans la façon d'organiser les relations humaines dans la collectivitd : la curiositd, l'expdrimentation – avec le droit à l'erreur –, le temps – une notion trds importante dans un contexte où les technologies accélèrent le travail – ou encore la bienveillance. La ddmarche est pour l'instant rdservde aux collaborateurs, mais un travail est actuellement conduit pour changer le rapport aux usagers des services publics.

**Frédéric Lippi** estime que le droit à l'erreur est fondamental pour transformer la façon de faire et susciter la confiance. Cette notion repose sur la mise en place de processus concrets : élargir le champ culturel des collaborateurs – il y a un monde au-delà de l'entreprise – et encourager l'accès aux compdtences transverses ; organiser des concertations sur la vision et les ambitions de l'entreprise ; alléger les processus de contrdle pour susciter l'autorégulation, notamment par la formation à la prise de ddcisions complexes ; enfin, le leadership par la cooptation par les équipes d'animateurs de la ddmarche.

**Marielle Thomas-Calvignac** insiste sur la nécessité de donner du sens à l'activitd des collaborateurs, susciter la confiance en soi et la bienveillance et crder une égalitd rrdelle dans l'entreprise pour les inciter à s'exprimer et prendre leur autonomie. Les animateurs de la ddmarche chez IMA Technologies assument d'ailleurs le fait qu'il y ait 99% d'checs dans l'innovation – préférant parler de « tests » ! Il faut en effet être en mesure d'arrêter vite les initiatives qui échouent et féliciter le diagnostic d'une erreur.

Selon **Frédéric Bedin**, être entrepreneur, c'est proposer un projet et faire preuve de suffisamment de charisme pour susciter l'adhésion ; même les entreprises les plus anciennes ne peuvent résister à l'esprit d'entreprendre. C'est la raison pour laquelle l'une des prioritds de la ddmarche d'IP d'HOPSCOTCH est de valoriser l'esprit d'entrepreneuriat, y compris dans

l'animation de la vie de l'entreprise. Les autres priorités de la démarche sont de développer la RSE et le développement des talents de l'entreprise.

Marielle Thomas-Calvignac accorde une importance toute particulière à ce que les projets ne soient pas seulement portés par ceux qui ont suffisamment confiance en eux ; ce souci a conduit à la création d'un *lab* pour faire émerger des idées qui viennent de toutes et de tous, avec des résultats divers comme la création d'une « école des talents » ou le lancement d'un défi « Masterchef IMA Technologies ». Marielle Thomas-Calvignac rappelle qu'il est souvent plus facile d'innover pour son équipe que pour son entreprise.

« **Entreprendre, c'est faire un choix et nous sommes tous capables de le faire au quotidien.** »

Frédéric Lippi observe que le déploiement d'une nouvelle organisation nécessite un accompagnement et une clarification des rôles des managers – un constat que partage Anthony Claverie. Frédéric Lippi constate que la disparition des signes extérieurs de « chefferie » avec la disparition des bureaux fixes a conduit à une accélération des processus : il y a moins d'intermédiaires entre les managers et les salariés, les relations sont donc plus fluides. Selon Marielle Thomas-Calvignac, on attend aujourd'hui du manager qu'il soit un « porteur d'eau » au service de ses équipes ; néanmoins, c'est une transition difficile pour les organisations traditionnelles : l'Innovation Participative est une démarche de diffusion verticale et si l'on rate une strate en voulant aller plus vite, on peut créer de la souffrance. Cela peut conduire à un flottement dans la nouvelle organisation et une fuite des talents.

« **L'agilité, c'est mettre en place une structure et l'ajuster en fonction de ce qui survient, de l'expérience de ceux qui ont commis des erreurs avant soi.** »

6

## CHANGEMENT PROFOND DE NOTRE CULTURE D'ENTREPRISE



Frédéric Lippi : révolution de la culture d'entreprise et résolution des retards de livraison.  
Dessiné en direct à « Innov'Acteurs, le Carrefour de l'Innovation » à Paris le 22/11/2016.

Frédéric Lippi l'affirme : on peut transformer l'identité profonde d'une entreprise. Le changement de culture n'a pas seulement un impact technique, il y a un impact opérationnel très fort sur la comptabilité de la société. Dans le cas de LIPPI, une marge de manœuvre financière considérable a d'ailleurs été dégagée. Marielle Thomas-Calvignac souligne que chez IMA Technologies, 15% du chiffre d'affaires 2015 ont été réalisés grâce au fruit de l'Innovation Participative. Cependant, Anthony Claverie souligne la difficulté à évaluer réellement les changements d'ensemble car l'on travaille sur de l'immatériel,

de l'humain. Pour Frédéric Bedin, c'est une révolution qui est à l'œuvre dans les organisations y compris sur le chiffre d'affaires et la satisfaction clients. Cette révolution dépasse l'entreprise, elle restructure la façon dont la ville s'organise. Les impacts économiques de ce bouleversement vont être immenses ; ceux qui ne vont pas bouger vont disparaître.

Muriel Garcia souligne que la taille d'une organisation est un paramètre-clé dans la mise en œuvre d'une IP pour encourager l'expression des collaborateurs. Frédéric Lippi rappelle qu'une innovation est une idée qui a trouvé un marché – entre les deux, il y a la nécessité de mettre en place un processus de production. Marielle Thomas-Calvignac estime qu'un manager impliqué dans une démarche d'Innovation Participative doit changer de posture en cessant d'être un

« sachant » pour embrasser une nouvelle mission : faire grandir ses équipes ! Les schémas de rémunérations constituent en outre un levier susceptible d'accompagner cette transition.

**Anthony Claverie** insiste enfin sur la nécessité d'inscrire toute action dans un contexte pour lui donner un sens ; les managers doivent être en situation d'en être acteurs tout en incarnant les valeurs de la démarche de l'Innovation Participative, comme la bienveillance. Selon **Frédéric Bedin**, un manager travaille à inspirer de la cohérence à la fraction de l'entreprise dont il a la responsabilité, dans le respect des autres.

## 11h20 – Ressources humaines et innovation : le cercle vertueux !

**Catherine Guyonnet**, Directrice de l'Innovation, OPCALIM

**Hervé Barette**, Directeur des ressources humaines, OPCALIM

**Catherine Guyonnet** et **Hervé Barette** partagent avec l'auditoire l'expérience interne de leur organisation OPCALIM – Organisme Paritaire Collecteur Agréé par le Ministère de Travail, portant sur la formation des branches de l'industrie alimentaire. En moins de 3 ans, sont nées au sein de cette organisation une direction Ressources Humaines (en 2012) et une direction Innovation (en 2015). Cette transformation a entraîné un nouveau cadre juridique, social et un travail en association avec les partenaires sociaux.

Consciente des synergies entre l'innovation et les ressources humaines, **Catherine Guyonnet** de l'Innovation propose un jour à son collègue **Hervé Barette** des Ressources Humaines de se « marier ». **Catherine Guyonnet** relève en effet de nombreux freins à l'innovation au sein de son organisation : si l'innovation fascine, elle pose un dilemme aux équipes qui doivent choisir entre leurs objectifs de moyen et long terme et leurs objectifs du quotidien. La curiosité et l'audace déstabilisent... Or, l'innovation est un formidable levier de développement des compétences. A l'époque, **Hervé Barette** explique alors que l'innovation peut provoquer un effet « mille-feuilles » au sein des entreprises : les collaborateurs pensent que l'innovation va s'ajouter aux missions existantes et que cela représente une responsabilité supplémentaire. Mais pas à pas, une première démarche d'Innovation Participative est mise en place et c'est un premier succès – conditionné toutefois par l'adhésion des équipes, des pairs et des utilisateurs : la mise en place d'un réseau social d'entreprise.



Catherine et Hervé : l'incroyable mariage Innovation et Ressources Humaines chez Opcalim. Dessiné en direct à « InnovActeurs, le Carrefour de l'Innovation », à Paris le 22/11/2016.

**Catherine Guyonnet** observe que la situation des ressources humaines est difficile : les critères de motivation et d'engagement ne sont plus les mêmes, les phénomènes *de burn-out* et *de bore-out* se multiplient, les questions de qualité de vie au travail émergent... À ces phénomènes s'ajoute le numérique qui révolutionne les pratiques et les manières de recruter. **Hervé Barette** observe de son côté que l'Innovation Participative permet de libérer la parole et les énergies, de responsabiliser les collaborateurs et de les motiver. D'autres outils ont alors été développés chez OPCALIM pour favoriser l'Innovation Participative comme une journée « qualité de vie au travail », une réflexion autour de « l'impact numérique sur les emplois », le MOOC pour former et développer les compétences, ou encore l'application mobile « Alliance » comme lieu d'audace pour trouver des solutions. L'objectif de cette application gratuite et ouverte à tous est d'offrir

les fondamentaux, de former et développer les compétences. L'application prévoit ensuite des espaces privatifs pour fédérer et aller plus loin dans l'expertise.

Catherine Guyonnet explique que cette nouvelle dynamique mène OPCALIM à travailler sur les plans de formation, car l'innovation draine des salariés jusque-là désintéressés de la formation et des logiques de certification. Aujourd'hui, chez OPCALIM, les Ressources Humaines et l'Innovation forment un mariage heureux !

## 11h50 – Comment une direction de l'innovation mobilise-t-elle les collaborateurs via l'IP provoquée ?

Damien de Bloteau, Responsable innovation, AG2R LA MONDIALE

Damien de Bloteau a lancé sa démarche d'Innovation Participative en 2009, au sein de l'AG2R LA MONDIALE – Groupe de protection sociale et patrimoniale. Il s'est tout d'abord demandé : avec qui faire de l'Innovation Participative ? Il a choisi de proposer de l'Innovation Participative aux salariés bien évidemment, mais aussi aux jeunes salariés de la génération Y, aux partenaires et concurrents, et même aux inconnus !



L'importance des appels mobiles dans les soins de santé (prés. d'AG2R La Mondiale). Dessiné en direct à « Innov'Acteurs, le Carrefour de l'Innovation », à Paris le 22/11/2016.

Damien de Bloteau constate que si les idées fusent à la machine à café, il n'existe pas toujours d'outil permettant à chaque salarié de pouvoir les concrétiser. Un site internet simple et ergonomique a donc été mis en place et permet de déposer ses idées. Une formation a été mise en place sur l'utilisation de ce site internet. Les idées sont déposées et directement transférées aux directions concernées. Le salarié qui a proposé son idée recevra une réponse individualisée sur la mise en œuvre – ou non – de son idée. Chaque année, les Trophées des innovations d'AG2R LA MONDIALE récompensent les 20

meilleures démarches, qui portent sur le développement durable, les applications mobiles ou la m-santé par exemple.

Selon Damien de Bloteau, pour que l'opération soit un succès, il faut non seulement un processus simple de traitement des idées, mais aussi des temps forts pour créer de l'attente auprès des salariés. Cette démarche permet d'« acculturer » les salariés à l'ensemble des directions. Cette démarche ne pose aucun problème de budget, contrairement à l'innovation libre. En revanche, les limites de la démarche sont parfois le manque d'association des managers et le taux de mise en œuvre relativement faible par rapport à la centaine d'idées proposées par les collaborateurs.

Afin d'impliquer les jeunes salariés de la Génération Y, Damien de Bloteau s'est inspiré du « Shadow Comex » d'Accor qui regroupe des salariés de moins de 35 ans nommés par le « vrai » Comex. Il a ainsi proposé à 12 jeunes collaborateurs de tout niveau hiérarchique de participer à un projet pendant 4 mois autour d'un sujet de direction générale. Les membres de la direction générale ont « pitché » pour présenter les différents sujets et les collaborateurs ont choisi eux-mêmes le sujet qu'ils allaient traiter comme par exemple la protection sociale des autoentrepreneurs. La prochaine étape de cette démarche pourrait s'effectuer avec de futurs retraités ou néo-retraités autour de la thématique du passage à la retraite.

Enfin, l'Innovation Participative peut également se faire avec des partenaires ou des concurrents autour de sujets communs aux caisses de retraite. Une première édition de challenge a ainsi été lancée autour du thème « Connecter les plus jeunes avec la retraite ». Elle a eu lieu sur un site internet et un hackathon est envisagé pour les prochaines éditions. Chez AG2R LA MONDIALE, l'IP peut même s'adresser à des inconnus via une plateforme qui s'adresse à des gens ne connaissant pas le domaine d'activité. Ils répondent à des questions comme « Quels sont vos besoins en termes de mutuelle santé ? ». Les lauréats reçoivent alors des récompenses financières.

## 12h20 – À la découverte du nouveau site internet d'Innov'Acteurs

Le nouveau site internet d'Innov'Acteurs, présenté par Damien de Bloteau, revêt un design plus moderne et « *web responsive* ». L'espace « Membre » est désormais plus adapté aux besoins des adhérents, un forum de discussion leur permet notamment d'échanger ensemble. L'annuaire des adhérents est enrichi grâce à un filtre par région. Une base documentaire permet d'accéder aux supports et comptes rendus des activités de l'association. Enfin, la possibilité de s'inscrire directement sur le site internet est offerte aux futurs adhérents.

## 14h00 – Innovation Participative, quel impact pour les savoir-faire de management ?

Dominique Turcq, Fondateur et président, Institut Boostzone  
Co-fondateur, Observatoire de la Créativité en entreprise

Dominique Turcq rappelle en premier lieu que l'Innovation Participative se place dans un contexte à la fois technologique et sociologique. L'innovation peut se présenter sous différentes formes : elle peut tout d'abord être fondamentale, dite de rupture – c'est par exemple le cas de CRISPR, une technologie de manipulation génétique révolutionnaire. L'innovation peut aussi être « de combinaison » : Uber, par exemple, est une combinaison du GPS, du *matching*, du *tracking* et du paiement par Paypal ; chaque application mobile est elle aussi une innovation de combinaison des capacités des *smartphones* et du *Cloud*.



« L'innovation par la combinaison est au cœur de nos sociétés. »

Dominique Turcq estime que nous vivons une époque d'extraordinaire innovation, dans laquelle il est nécessaire de travailler ensemble. La société valorise en effet les combinaisons par le collectif, par exemple à travers les Fablabs, les « Makers », le *crowdsourcing* ou encore l'*open innovation*. Des éléments comme les nanotechnologies ou la réalité augmentée ouvrent également le champ des possibilités... redonnant ainsi, selon Dominique Turcq, « ses lettres de noblesse à l'usine ».

Ces nouvelles pratiques s'inscrivent dans un contexte sociologique marqué par l'usage des réseaux sociaux – qui facilitent l'accès aux opinions, aux sources d'information – et des téléphones mobiles, qui grâce à Internet, sont en quelque sorte devenus notre « prothèse

mobile ». Un nouveau rapport à la société, au travail, à notre autonomie, au management collaboratif, participatif, à une transparence a ainsi été inventé, dont il nous faut prendre profit – en prenant toutefois garde aux dérives de l'évaluation croissante et permanente de tout, de toutes et de tous, ou encore en ayant conscience des enjeux de cyber sécurité – et de sécurité de manière plus large... Il faut en effet apprendre à utiliser ces nouvelles technologies, qui offrent dans le même temps une opportunité formidable pour faire reculer certains dangers qui nous menacent, tels la dégradation de l'environnement. **Dominique Turcq** estime ainsi que l'humanité va assurément bénéficier de l'intelligence artificielle.

Selon **Dominique Turcq**, un besoin croissant de participation et de partage de savoir-faire se fait ressentir à tous les âges et niveaux de société. Le contexte technologique et sociologique nous a ainsi amenés à une « économie de plateforme » qui consiste à échanger et bouleverse la stratégie de toutes nos entreprises. **Dominique Turcq** observe trois types d'implications sur le management. Tout d'abord, il faut développer la collaboration externe, en favorisant notamment la transmission des enseignements entre collègues. Ensuite, il faut savoir « monter sur les épaules des autres », c'est-à-dire ne pas réinventer les bonnes idées... en gardant en tête la notion d'interdisciplinarité. Il est indispensable de réussir à se faire parler entre elles les différentes disciplines à l'œuvre au sein des entreprises. Enfin, il est essentiel d'y encourager la créativité – une tâche difficile, qui nécessite de se remettre en cause. D'après une étude réalisée sur la créativité en entreprise, la créativité est encouragée par les très grandes entreprises et par les start-up – hélas moins dans les ETI, où les salariés pourraient manquer de temps ou de recul. Pourtant, pour **Dominique Turcq**, si le concept d'entreprise libérée ne s'applique pas tout à fait aux grands Groupes, toute entreprise peut se remettre en cause et challenger son *business model*.

En effet pour **Dominique Turcq**, il est nécessaire de remettre en cause certains aspects de l'entreprise, tels la culture des silos ou la culture vestimentaire, par exemple. La créativité des salariés est intrinsèquement liée à la structure globale de l'entreprise : l'organisation des bureaux, le système informatique, favorisent-ils la créativité ? quels sont les systèmes qui nous empêchent d'avancer proprement ? **Dominique Turcq** estime que l'entreprise doit laisser émerger, intégrer et garder plus de profils « pirates » – qui ne demandent rien à personne et prennent les ressources là où elles se trouvent – et de « corsaires » – qui vont « voir le roi » et lui demandent de faire quelque chose hors des règles...

Enfin, **Dominique Turcq** estime que le CV n'est plus le seul moyen d'évaluer le capital humain d'une personne aujourd'hui : les CV se ressemblent tous. Le choix du recrutement va donc désormais se faire sur d'autres éléments du capital humain de la personne tels que sa créativité, sa capacité à utiliser les technologies, sa sociabilité, sa capacité à s'adapter à des cultures différentes, ou encore son réseau. Les managers doivent également accepter que l'on s'amuse en entreprise ! Pour **Dominique Turcq**, il faut « dé-digitaliser » l'humain, essayer de « sortir de nos écrans » et, en cela, réinventer les relations humaines, en redécouvrant le « savoir-faire ensemble ».

## 14h50 – Nouvelles mœurs, nouveaux usages

Jean-Charles Guillet, Responsable Gouvernance innovation, Total Marketing Services

Jean-Luc Godon, Délégué innovation, GRDF

Jean-Claude Lahitte, Directeur mission innovation collaborative ouverte, La Ruche-Enedis

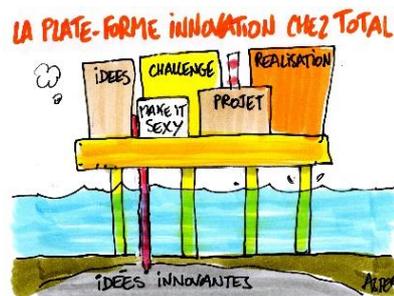
Muriel Garcia, Présidente d'Innov'Acteurs, Responsable innovation à la direction de l'Engagement Sociétal du Groupe La Poste

## « Le crowdfunding au service de l'Innovation Participative »

Jean-Charles Guillet, Responsable Gouvernance innovation, Total Marketing Services

Pour Jean-Charles Guillet, l'IP doit s'inspirer des pratiques mises en œuvre en dehors des entreprises, à l'image de ce que fait Total depuis 10 ans. Jean-Charles Guillet et ses collègues ont ainsi refondu la démarche d'Innovation Participative de l'entreprise en s'inspirant des pratiques de *crowdsourcing*. La plateforme baptisée « Build'INN » et inspirée de Blablacar et Wikipédia, s'adresse à l'ensemble des collaborateurs pour favoriser l'IP.

La plateforme « Build'INN » se compose de plusieurs modules : les idées que l'on peut déposer, le challenge que l'on peut lancer et les projets. Ces derniers sont définis lorsqu'une idée, transformée en concept, commence à avoir des frémissements d'application. Pour ne pas laisser l'idée à l'abandon, la personne va pouvoir publier son projet sur la plateforme. Elle va faire un appel à candidature adressé à ses collègues. On parle dès lors de « *crowdtiming* » où l'objectif est de faire appel au savoir-faire de ses collègues pendant quelques heures. Le porteur de projet fait appel à des ressources, par exemple 3 heures de communication ou 2 heures d'aide juridique. Ce principe reprend celui de plateformes comme Kickstarter ou Kisskissbankbank. Un dernier module de la plateforme est celui de la « réalisation ». Depuis 4 ans, Jean-Charles Guillet et son équipe ont un système de récompenses des innovations rentables du trimestre. Cette autre approche par le biais des réalisations a énormément de succès : elle favorise la duplication et inspire des entités qui découvrent ce que font leurs voisins. Sur la plateforme, on peut « liker » des projets, les commenter ou même s'engager financièrement.



11

Pour conclure, Jean-Charles Guillet rappelle que les seuls outils mis à disposition ne suffisent pas à lancer l'Innovation Participative. Il faut que l'initiative soit à la fois gérée par un manager et animée par des collaborateurs. Chez Total, l'outil a été lancé lors de la semaine de l'innovation. Le top management est très impliqué dans la démarche et des campagnes de communication interne ont été mises en place pour « réveiller les troupes ».

## « Développer en interne une culture des Fablabs pour booster l'innovation »

Jean-Luc Godon, Délégué innovation, GRDF

Jean-Luc Godon rappelle l'activité principale de GRDF, la distribution de gaz naturel : construction et exploitation des réseaux, sécurité, promotion des usages du gaz naturel et

injection de bio méthane dans le réseau. GRDF en quelques chiffres : 12 000 collaborateurs, 200 000 km de canalisation et 1M€ dépensé par jour pour la sécurité.

Jean-Luc Godon a choisi de raconter cinq histoires liées à l'IP au sein de GRDF. La première histoire a lieu en 2015, lorsqu'un collaborateur profite de la visite de son chef à Cannes pour lui parler des nouvelles technologies comme les Fablabs. C'est ainsi que le premier Fablab de GRDF a été installé. Aujourd'hui, des collaborateurs motivés et compétents y prennent une partie de leur temps en tant que *fabmanagers*. La 2<sup>ème</sup> histoire se passe à Orléans où l'attaché de communication se rapproche du Fablab de la ville : désormais, 4 jeunes cadres du Groupe y testent et créent ensemble un capteur de pression. La 3<sup>ème</sup> histoire concerne le Directeur Innovation de GRDF qui découvre le Fablab de Cannes, décide de communiquer sur cette initiative : depuis, le Comex du Groupe a missionné la Direction Innovation pour écrire un livre blanc sur le Fablab. Enfin, la 5<sup>ème</sup> histoire concerne des collaborateurs qui innovent dans l'ombre du numérique via la POC Factory : il s'agit d'une petite équipe aidant les collaborateurs de région à matérialiser leurs concepts numériques.

Les 3 piliers du Fablab sont d'avoir un lieu de vie permettant d'être créatifs ; d'avoir des collaborateurs accompagnés par un *fabmanager* ; d'avoir un état d'esprit d'ouverture et de l'échange. Au cours de ses visites de Fablabs, Jean-Luc Godon a observé différents scénarii possibles : être client d'un Fablab externe : il n'y a pas de locaux à chercher, ni de ressource technique à former, mais se rendre à l'extérieur peut être un frein pour les collaborateurs ; avoir un Fablab interne : il est bien plus facile d'ouvrir une porte tenue par un collègue ; cofonder un Fablab avec des partenaires mais cette possibilité pose des questions de gouvernance ; utiliser des Fablabs itinérants.



Aujourd'hui, le Groupe compte 5 Fablabs internes. Pour monter un Fablab, il faut que la direction locale laisse libre cours à l'innovation et qu'elle puisse compter sur des collaborateurs pour le gérer. Le coût minimum de ce dispositif est de 10K€ afin de disposer de machines, d'un espace et de logiciels. Chez GRDF, les résultats actuels sont la réalisation de plus de 30 prototypes dont 1/3 sont en étape de mise en œuvre et certains en processus de dépôt de brevet. Par ailleurs, en matière de prototypage numérique, deux partenariats ont été signés avec zBIS et l'école Simplon chez GRDF, 7 projets ont été réalisés et 2 sont en phase d'industrialisation.

Pour Jean-Luc Godon, ces initiatives permettent avant tout l'*empowerment* des collaborateurs. Il est désormais possible de procéder par itération, de développer des idées à moindre coût et prendre des décisions plus rapidement et plus facilement. Un autre avantage est l'amélioration de la créativité, la transversalité et le partage de la connaissance. Les collaborateurs font preuve d'une forte implication dans ces démarches d'innovation, ce qui permet une plus grande création de valeur.

Cependant, ces initiatives ne sont pas dénuées de difficultés. Les Fablabs sont parfois perçus comme des « jouets », synonymes de perte de temps. L'autre difficulté est de faire allouer du temps aux collaborateurs pour ces initiatives par la hiérarchie. Un autre frein est la peur du plagiat et le manque de reconnaissance individuelle. La question de la sécurité est également source de préoccupation avec l'avènement de machines « Do it yourself ». Enfin, les collaborateurs doutent parfois de l'acceptation ou non de leurs projets personnels.

## « Les contours de l'IP : résultats d'une enquête benchmark »

Jean-Claude Lahitte, Directeur mission innovation collaborative ouverte, LA RUCHE-ENEDIS  
Muriel Garcia, Présidente d'Innov'Acteurs, Responsable innovation à la direction de l'Engagement Sociétal du Groupe La Poste

Jean-Claude Lahitte et Muriel Garcia ont mené une opération de benchmarking au cours du premier semestre 2016, à l'aide d'un questionnaire en ligne proposé à des praticiens, membres de l'association. Pour 40 contacts, 19 réponses ont été reçues entre avril et mai 2016. Le panel de répondants se constitue de 37% d'industriel, 37% de services, 10% de services industriels, 11% d'administrations et 5% pour le commerce.

### « On parle désormais de plus en plus d'innovation collaborative ouverte ».

La première thématique du questionnaire portait sur la nature des domaines d'activités auxquels est rattachée l'IP. Parmi les réponses, les directions Qualité, RH, expérience client ont été mentionnées. Il existe une variété de possibilités pour positionner l'Innovation Participative et son responsable. En émergence, le rattachement de l'Innovation Participative au *digital officer* apparaît plusieurs fois. Mais dans tous les cas, l'IP est rattachée à des directions transverses et est étroitement corrélée aux enjeux stratégiques de l'organisation.

En ce qui concerne la communication des directions Innovation Participative, 100% des répondants disposent d'une identité visuelle et presque 100% disposent d'une plateforme. La qualité des idées est préférée à la quantité. Plus de deux tiers des répondants considèrent que l'IP répond à des priorités stratégiques, au top 3 la culture innovation, la QVT et la RSE. Les priorités dépendent bien entendu de la culture d'entreprise et de la stratégie des orientations.

Parmi les freins à l'Innovation Participative, les répondants citent l'absence de droit à l'erreur dans la prise de risque, le manque de reconnaissance, la difficulté à mobiliser les ressources ou encore le manque de temps. 90% des sondés confirment l'existence d'un responsable Groupe national IP et l'équipe entourant le responsable IP peut aller jusqu'à 3 collaborateurs. 85% des répondants disposent d'un budget dédié à l'Innovation Participative s'élevant jusqu'à 200K€, destiné à l'organisation d'événements, de formation ou à la création d'outils de communication. Seulement 27% des praticiens interrogés financent des projets et des idées.

Par ailleurs, pour animer et piloter la démarche, les outils les plus souvent utilisés sont la formation, l'événementiel, la communication, les entretiens ou l'animation du réseau et de la filière. La plateforme collaborative est en outre énoncée comme un levier de pilotage clé. Pour 58% du panel, l'innovation est une compétence reconnue en termes de créativité, d'autonomie, d'audace et de force de proposition. 73% des répondants ont un dispositif de reconnaissance : récompense financière, remerciements, communication en interne, trophées, valorisation en entretien annuel, lettre de félicitations, publication sur les réseaux sociaux ou encore bilans de performance. Les dispositifs sont nombreux et très variés. À noter, l'IP évolue de plus en plus vers de nouvelles méthodes telles que l'intrapreneuriat, l'*open innovation*, les Fablabs, les hackathons et le *design thinking*.

En conclusion de l'enquête, deux questions ouvertes ont été posées aux participants : « Quels sont vos objectifs personnels pour 2017 ? » et « Quels sont vos objectifs d'action au sein de

l'entreprise ? ». Les réponses montrent une véritable richesse des témoignages. Parmi les objectifs 2016-2017, les plus récurrents sont : continuer à impliquer les collaborateurs mais aussi les managers ; collaborer et partager ; lier l'IP à la performance et à des objectifs ; adopter une culture de l'innovation ; transformer l'entreprise vers une libération des initiatives ; aller vers plus de reconnaissance et de valorisation des acteurs et enfin transformer les idées en projets et les projets en réalisation.

Pour conclure, trois facteurs clés du succès de l'Innovation Participative ont été clairement identifiés : l'engagement du top management, le réseau social personnalisé et les moyens financiers suffisants.

## 16h15 – Maturité de la démarche : s'autoévaluer pour progresser

Elisabeth Boileau, Responsable Innovation Participative, Groupe Safran

Elisabeth Boileau rappelle les activités de son Groupe Safran, né en 2005 de la fusion de Snecma et de Sagem : les produits et services dans le secteur de la défense, de l'aéronautique et de la sécurité.

Le Groupe possède aujourd'hui 10 filiales. À l'origine, chaque société du groupe avait beaucoup d'autonomie et des situations différentes d'Innovation Participative d'un site à l'autre. Ainsi en 2010, le Responsable IP du Groupe a initié un challenge des sites volontaires, afin de mesurer le nombre d'idées réalisées par personne et par an, allant de 0 à 10 idées par an.

En s'inspirant du référentiel d'Innov'Acteurs, Elisabeth Boileau et son équipe ont créé un outil pour tous les collaborateurs afin de définir un plan de route. Aujourd'hui, la démarche est généralisée à l'ensemble de l'entreprise, visant l'excellence opérationnelle. Le Groupe veut se structurer davantage et restructurer son système de management, en s'appuyant sur les meilleures pratiques et les standards. L'objectif est de créer un guide et d'y associer une nouvelle grille de maturité d'ici 2017, pour tous les niveaux de l'entreprise : *manufacturing*, gestion des programmes... L'outil permet de s'auto évaluer en début d'année, mais c'est la progression qui importe. Elisabeth Boileau insiste sur l'intérêt de la discussion pour construire ce référentiel. Il faut travailler le diagnostic à plusieurs.



L'innovation chez Safran, par E. Boileau. Schéma simplifié et classification du "basique" (le plus complexe) dressé au le Carrefour de l'Innovation, à Paris le 22/11/2015.

## 16h40 – Résultats du challenge du Carrefour de l'Innovation Participative 2016

Amorcé en amont du Carrefour via une plateforme collaborative gracieusement mise à disposition par André Langlois – Directeur Général d'AL Consulting, membre du conseil d'administration de l'association – le challenge avait pour thème : « Quelles sont vos idées ou bonnes pratiques pour que l'IP dynamise l'engagement/l'implication de l'ensemble des acteurs de l'innovation (managers, auteurs d'idées, dirigeants, experts, chefs de projets...) ? ».

**Muriel Garcia** précise que pour Innov'Acteurs, c'est la volonté de s'engager dans la voie du faire, des « makers » comme on dit aujourd'hui, et donc de mettre en place et de réaliser des démarches opérationnelles, collaboratives et participatives. C'est un galop d'essai qui a bien fonctionné et qui est de bon augure pour la suite, la suite étant l'intégration dans l'offre de service du nouveau site d'Innov'Acteurs d'une fonctionnalité pour mettre en place des communautés collaboratives en accès réservé. Le top 5 des idées soumises au vote du public ont permis d'obtenir les résultats suivants :

- en 5<sup>ème</sup> position : la CPAM des Yvelines pour l'idée « encourager et favoriser le collectif en fêtant l'innovation »
- en 4<sup>ème</sup> position : la Caisse des dépôts pour l'idée « donner du sens avant toute chose »
- en 3<sup>ème</sup> position : ENGIE pour « diffuser la culture de l'innovation »
- en 2<sup>ème</sup> position : la CPAM des Yvelines « des arbres à idées en accès libre »
- en 1<sup>ère</sup> position : le groupe Hager pour « organiser un i-day, événement innovateur et fédérateur pour faire remonter les bonnes idées des collaborateurs ». Cette dernière idée a d'ailleurs été mise en place au sein du Groupe, a réuni 80 collaborateurs et a généré plus de 1000 idées.

# INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

## 17h15 – Cérémonie de remise des 13<sup>èmes</sup> Trophées de l'Innovation Participative

En présence de Roger Mondière, président du Jury 2016, coordinateur progrès spontané du Groupe Michelin

Roger Mondière souligne que plus l'on avance dans le temps, plus les méthodologies d'Innovation Participative sont diverses à des niveaux de maturité différents. Il rappelle les étapes de la compétition : les entreprises ont eu un dossier à remplir sur lequel le Jury 2016 a délibéré une 1<sup>ère</sup> 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 2016, 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 2016 :

**Prix de l'Innovation Participative publique – Secrétariat Général du Ministère de l'Économie et des Finances** : pour la mise en place en 2015 de « BercySimple », un dispositif co-construit par les métiers du Secrétariat général qui invite ses 2 500 agents à proposer leurs idées pour faciliter leur travail et améliorer le service aux usagers

**Prix de l'Innovation Participative transverse – Safran Landing Systems** : pour sa démarche ancrée depuis 2010 et déployée dans tous les pays d'implantation de la société du Groupe Safran

**Trophée du meilleur espoir de l'Innovation Participative – Bristol-Myers Squibb** : pour sa démarche née en 2015 qui a bénéficié d'un lancement très dynamique et d'un écho fort auprès des collaborateurs notamment grâce à la création de la plateforme collaborative OpenLab

**Trophée Bronze de l'Innovation Participative – BNP Paribas Banque de Détail en France** : pour la mise en place et l'animation de la plateforme de partage d'idées Jump – déclinée sous la forme d'une application – qui compte 28 000 utilisateurs

**Trophée Argent de l'Innovation Participative – Hager Electro Usine** : pour le déploiement et l'« agitation » d'une démarche pluridisciplinaire et innovante dans l'usine de Bischwiller (Bas-Rhin)

**Trophée Or de l'Innovation Participative – RTE France** : pour sa démarche complète de transformation « J.nov » qui obtient de très bons résultats notamment grâce à la mise en place d'un réseau et d'équipes d'animation dans toutes les régions d'implantation et tous les métiers de la société



# INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

## Appel à candidatures

La date et le lieu du Carrefour 2017 n'ont pas été arrêtés :  
les membres de l'association souhaitant se porter volontaire  
pour l'accueillir peuvent contacter Innov'Acteurs :  
[pmarteau@innovacteurs.asso.fr](mailto:pmarteau@innovacteurs.asso.fr) !