

**MANAGEMENT**

# Dix clés pour réussir une démarche d'innovation participative

Comment développer la créativité des collaborateurs et stimuler l'innovation en interne ? Certaines entreprises ont déjà mis au point des dispositifs aboutis. Tour d'horizon de quelques bonnes pratiques.

## 1. Bien cadrer l'approche

La finalité première d'une démarche d'innovation participative est de faire remonter les idées du terrain. Avant de se lancer, pour éviter d'être débordée par un flot de participations, l'entreprise doit toutefois cerner suffisamment précisément l'objectif de sa démarche : veut-elle réaliser des gains de productivité, inventer de nouveaux produits, améliorer certains processus, ou restaurer la motivation au travail ? Derrière l'approche elle-même, il y a également l'intérêt de la méthode. « L'innovation participative est aussi, et surtout, un acte de management, explique Muriel Garcia, directrice du pôle innovation participative, ressources humaines et management du Groupe La Poste, et présidente de l'association Innov'acteurs. Il s'agit de développer les compétences des managers pour qu'ils améliorent leurs pratiques de gestion et d'animation de leurs équipes, ou leur capacité à faire travailler tout le monde ensemble. »

## 2. Choisir le bon moment

Volvo IT a réfléchi au moment le plus opportun pour organiser le challenge mondial Jam IT. Celui-ci est destiné à faire émerger, via une plate-forme



collaborative, des nouveaux projets pour améliorer son offre de services et mieux coller aux attentes de ses clients. Dès 2009, la filiale informatique du groupe Volvo, qui compte 5 000 personnes dont plus de 800 en France, a pris contact avec l'association Innov'acteurs, qui regroupe près de 80 entre-

prises. « Lors d'un séminaire de deux jours, nous avons identifié les bonnes pratiques qui nous paraissaient intéressantes pour le groupe Volvo. Mais nous avons choisi d'attendre la fin de la crise, en 2010, par peur de ne pas concrétiser les projets, et aussi parce que c'était le bon moment pour dynamiser l'ensemble



**L'ASSOCIATION INNOV'ACTEURS**

**Promouvoir l'innovation participative**

L'association Innov'acteurs, créée en 2002, regroupe près de 80 sociétés, petites et grandes, privées ou publiques, issues de tous secteurs (Solvay, Inergie, Renault, EDF, Michelin, Groupe La Poste, Axa, SNCF, etc.). Son objectif : favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques pour promouvoir l'innovation participative dans les organisations. Elle propose notamment des formations, des méthodes et une série de rencontres tout au long de l'année.



Le 1<sup>er</sup> décembre se tiendra ainsi le Carrefour de l'innovation participative. Chaque année, des trophées sont aussi remis aux entreprises qui ont su mener à bien ce type de démarche.

des équipes », raconte Stéphane Parisot, responsable innovation chez Volvo IT France.

**3. Impliquer tous les collaborateurs**

Idéalement, tous les employés doivent être parties prenantes du projet, pour produire des idées issues de leur environnement proche ou lointain. La Poste a ainsi sollicité l'ensemble des salariés du groupe afin de les faire plonger sur les thèmes de la relation client et de l'esprit de service. Au final, trois attitudes clés (accueil, écoute, efficacité) ont été définies. Elles constituent, pour le groupe, un socle commun sur lequel s'appuyer pour améliorer sa relation avec les clients. « Nous n'avons pas décrété quelles sont les bonnes attitudes. Pour les trouver, nous avons impliqué en amont les postiers. Ainsi, leur adhésion est plus forte », explique Muriel Garcia.

**4. Obtenir un soutien franc et durable de la direction**

Aujourd'hui, ce sont souvent les directions marketing, communication, qualité (dans le secteur industriel) ou, de plus en plus souvent, les ressources humaines et l'innovation qui pilotent ces projets, mais il n'existe pas de règles. L'essentiel est qu'ils soient portés par le top management. « Quel que soit le scénario, le patron doit soutenir la démarche dès le début : en parler dans ses discours, y faire allusion dans les documents institutionnels... Et ensuite,

lorsque le dispositif est sur les rails, participer à des actions en cours, c'est fondamental », explique Muriel Garcia. Un point que confirme Stéphane Parisot. « L'opération Jam IT ne fonctionne que si l'ensemble des échelons du management de l'entreprise est impliqué. C'est la condition sine qua non pour que les collaborateurs aient la certitude de proposer des idées qui se concrétiseront », insiste-t-il. Le comité de direction, avec les clients, a ainsi contribué au choix des thématiques : croissance asiatique, consommérisation de l'IT, excellence opérationnelle.

**5. Mettre en place un réseau d'ambassadeurs**

Plus la taille de l'entreprise est importante, plus il est nécessaire de structurer et de formaliser la démarche d'in-

novation. Cela passe par la création d'un réseau d'ambassadeurs chargés d'aider les managers des différentes entités métier à s'approprier le dispositif et à le mettre en œuvre dans leurs équipes. A La Poste, par exemple, c'est le rôle des « correspondants qualité innovation participative » : ces experts, managers de proximité et formateurs internes ont été préalablement formés aux méthodes de créativité ou de résolution de problèmes. Un tel réseau présente aussi l'avantage d'identifier les acteurs clés. Au sein du groupe Volvo IT, le profil des pilotes de l'opération Jam IT varie selon les pays. En France, par exemple, Stéphane Parisot, le chef de projet, est issu du département innovation. Pour l'organisation du Jam IT, il s'appuie sur une équipe de 30 ambassadeurs volontaires issus de toutes les entités du groupe.

**6. Un processus transparent pour sélectionner les idées**

Dans une telle démarche, il est primordial de ne pas décevoir les participants qui ont fait l'effort d'apporter leur contribution. Il importe donc que le processus de sélection des idées soit clair pour tout le monde. « Nous avons défini des règles du jeu, dès le départ. Pour les collaborateurs, le plus frustrant, en effet, est de déposer une idée et de ne pas savoir ce qu'il devient », explique Stéphane Parisot. Pendant une dizaine de jours, au mois de septembre, les collaborateurs de Volvo IT ont posté leurs propositions – qui ne sont pas filtrées au préalable – sur le réseau social dédié, enrichi celles déjà publiées et voté pour les plus perti-



Depuis 2006, Orange France a mis en place un intranet baptisé IdClic, destiné à faire émerger les idées chez ses collaborateurs.



nentes, en leur attribuant un certain nombre de points. Ensuite, à la fin du mois, un comité d'experts constitué d'une vingtaine de volontaires représentant les différentes activités de l'entreprise (experts métier ou responsables de départements), s'est réuni pour extraire les quatre idées les plus pertinentes sur les 265 déposées. Dans le mois et demi qui a suivi l'opération, les participants ont été informés sur la suite donnée à leurs propositions. Ceux qui n'ont pas été sélectionnés sont ensuite l'objet d'une étude approfondie par les différents départements métier concernés. Les plus pertinents viennent alimenter une feuille de route des nouveaux projets.



Les collaborateurs indiens de Volvo IT, lors d'une session de créativité dans le cadre du Jam IT.

## 7. Récompenser les gagnants

Comment remercier un collaborateur d'avoir participé à l'opération ? Dans ce domaine, les pratiques sont variables. Certaines entreprises optent pour un système de prime financière. D'autres choisissent d'attribuer des points aux gagnants, leur permettant d'accéder à des catalogues de produits en ligne. La reconnaissance peut être aussi honorifique (remise de trophée, rencontre avec les dirigeants, etc.), comme chez Volvo IT. Les lauréats sont félicités par le comité de direction. Ils sont mis en avant en interne, au travers d'actions de communication via l'intranet du groupe, et par un courriel récapitulatif des résultats, transmis à tous les salariés. Un communiqué est également adressé à la presse, lorsque les idées sont mises en œuvre. Sur ce

point, les volontaires peuvent choisir de participer, ou non, à la réalisation de leur idée, ce qui est très motivant. Le groupe n'exclut pas de faire évoluer ce système de récompense, mais reconnaît que c'est un sujet délicat, car il touche à la culture de l'entreprise, variable selon les pays, et peut susciter de la jalousie entre les salariés.



Octo Technology organise des séances de brainstorming collectif pour recueillir de nouvelles idées.

## 8. Organiser des sessions de créativité stimulantes

Une démarche participative réussie se limite rarement à l'utilisation d'une plate-forme collaborative. L'organisation de sessions de créativité bien réelles permet d'aller encore plus loin. Ces rencontres collectives s'appuient sur des techniques bien rodées, qui doivent être délivrées par un animateur aguerri, préalablement formé. La Banque postale, par exemple, a mis en place une démarche, baptisée Défi, consistant à amener un groupe de collaborateurs à faire émerger de nouvelles idées portant sur des concepts (la confiance, par exemple) ou des problématiques opérationnelles. Un groupe a ainsi été convié à imaginer des scénarios de rêve ou de catastrophe pour, au final, améliorer les délais d'encaissement des chèques.

De son côté, Octo Technology a aussi recours au brainstorming collectif, de manière plus ou moins formelle. Celui-ci peut avoir lieu à l'initiative d'un consultant, lors d'une pause déjeuner improvisée, ou être programmé à l'avance. « Lorsque nous planifions des sessions de créativité, nous aimons utiliser le format open space (forum ouvert), avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, un département ou lors de rendez-vous mensuels avec des consultants. Ce sont les participants qui décident des thèmes qu'ils souhaitent traiter. Rien n'est imposé », raconte Nelly Grenier, responsable communication d'Octo Technology. Une fois la liste des exposés établie, les groupes se forment et débattent d'un sujet pendant



■ trente à quarante-cinq minutes. Ils peuvent même – c'est d'ailleurs conseillé – butiner, c'est-à-dire changer de groupe et de sujet pendant la durée du débat. Ensuite, une personne de chaque équipe réalise un compte rendu de ce qui a été dit et des actions à venir. Pour faire évoluer la formule, Octo Technology prévoit aussi, à l'avenir, d'inviter un artiste, un facilitateur de discussion. Objectif : faire réagir les participants grâce à ses croquis humoristiques et pertinents, illustrer les débats et récapituler l'ensemble des idées présentées à l'aide d'une fresque dessinée.

### 9. Accorder du temps libre à ses collaborateurs

Certaines entreprises se donnent davantage les moyens d'aider leurs salariés à être innovants, en leur accordant du temps libre. Des laboratoires de recherche et Google, notamment, ont ouvert le bal il y a quelques années, en instaurant – essentiellement pour les ingénieurs – la règle des 20 % de temps dédiés à des recherches personnelles. Celles-ci devant être destinées, néanmoins, à faire naître des projets qui servent l'entreprise, comme par exemple la création d'un nouveau produit. Chez Octo Technology, cette règle



« L'innovation participative est aussi un acte de management visant à faire travailler tout le monde ensemble. »

Muriel Garcia, Groupe La Poste

n'est pas appliquée de manière uniforme par les consultants (baptisés Octos), mais ces derniers profitent du temps non facturé aux clients pour se consacrer, entre autres, à des chantiers d'innovation et à l'USI, l'Université du système d'information, qui rassemble chaque année, en juin, près de 600 participants et implique une quarantaine de collaborateurs. « Comme l'événement est annuel, nous confrontons nos idées, nos pratiques et notre R&D systématiquement afin d'apporter le meilleur contenu aux futurs participants, assure Nelly Grenier. Comme la



Les consultants d'Octo Technology travaillent plus de six mois aux conférences qu'ils animeront lors de l'Université du système d'information.

*date de la conférence ne peut pas être repoussée, les collaborateurs sélectionnés pour animer une session à l'USI réfléchissent dès octobre à leur sujet ! L'important, pour eux, est de choisir le thème innovant qui fera la différence. »*

Octo Technology a aussi recours à l'incubation pour faire émerger des projets d'innovation en interne. En janvier dernier, la direction a fait office de jury pendant une journée. Chaque Octo, ou groupe d'Octos, qui avait un projet bénéficiait d'une heure pour le présenter. Puis elle a dégagé deux cents jours dans l'année afin que les deux meilleurs chantiers soient mis en œuvre. Ces Journées de l'incubation et de l'innovation ont donné naissance au site comparateur de musique Hubluc et à Appaloosa, une plate-forme de distribution d'applications mobiles destinées aux entreprises.

### 10. Améliorer en permanence le dispositif d'innovation

Une démarche d'innovation participative est amenée à évoluer. D'année en année, et même d'une opération à l'autre. Ainsi, Volvo IT a d'abord réservé l'opération Jam IT aux collaborateurs, avant de l'ouvrir, en septembre dernier, à ses clients.

Octo Technology avait d'abord fait rédiger un livre sur les bonnes pratiques de management par les consultants eux-mêmes. Dans un second temps, cet

ouvrage a été mis en ligne sur un blog afin que l'entreprise récolte également les bonnes idées des internautes, de ses clients ou même de ses concurrents. En France, le groupe Orange a mis au point un dispositif de recueil de projets innovants très abouti. Ces derniers sont présentés sur la plate-forme IdClic, véritable marché aux idées, aux autres salariés de l'entité française. Et depuis deux ans, l'opérateur a choisi de décliner sa démarche au niveau mondial. Une sélection de thèmes de chaque pays est ainsi présentée au cours d'un marché international des idées.

Pour mesurer l'efficacité de ce dispositif et l'améliorer à chaque édition, le groupe a mis en place quatre indicateurs : le nombre d'idées collectées via la plate-forme IdClic (106 500 depuis 2007) ; celui des collaborateurs impliqués (sur 80 000 en France, 25 000 ont déposé une ou plusieurs idées) ; celui d'experts métier engagés dans la démarche (plus de 5 000 en 2011) ; enfin, le nombre d'idées concrétisées (8 700 ont été déployées au niveau national depuis 2007). Aujourd'hui, Patrick Roussel, directeur de la stratégie et du développement d'Orange France, a relevé un autre point d'amélioration : « Nous devons faire en sorte que les idées les plus intéressantes soient communiquées aux top managers, qui sont en mesure de faire évoluer les process », explique-t-il. ■

SANDRINE CHICAUD