



Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH
du jeudi 25 septembre 2008 au campus du CNIT Paris-la Défense
sur le thème :

« L'INNOVATION PARTICIPATIVE COMME LEVIER DE CHANGEMENT ET FACTEUR DE MOBILISATION DES SALARIES »

Conférence présidée par Jean-Marie PERETTI

Cette réunion était animée par deux intervenants de qualité :

- **David RICHARD**, Directeur Transformation, Performance et Communication Interne d'Orange.
- **Bruno de MONTALIVET**, Président d'Innov'acteurs, Directeur des Ressources Humaines et Communication du Groupe NOZ.

Intervention de Bruno de MONTALIVET, Président d'Innov'acteurs, Directeur des Ressources Humaines et Communication du Groupe NOZ :

Bruno de MONTALIVET a d'abord été dirigeant de PME quelques années, puis il a intégré la fonction RH du groupe Accor pendant six ans, pour ensuite prendre en charge des préoccupations plus « corporate », avec des missions spécifiques sur des projets d'entreprises et la mise en place de process. Dans ce poste, il a notamment créé « innovaccor », un process d'innovation participative qui perdure aujourd'hui.

Depuis six mois, il est DRH chez Noz. Cette entreprise revend des fins de stocks et des invendus vers plus de cent cinquante magasins, et emploie 2200 salariés.

Bruno de MONTALIVET est, en outre, Président de l'association Innov'Acteurs, créée en 2002, par six représentants d'entreprises ou d'associations (EDF, Renault, Accor, Territoria., etc). Innov'acteurs compte aujourd'hui 250 membres représentant 120 organisations, dont un tiers d'entreprises du CAC40. Sa mission est de promouvoir l'innovation participative, professionnaliser les démarches à partir des bonnes pratiques. Elle organise, par exemple, les trophées de l'innovation participative dont Orange a été l'un des lauréats.

Selon Bruno de MONTALIVET, l'innovation participative n'est pas une idée nouvelle, mais c'est assurément le présent et l'avenir des entreprises. La mobilisation des salariés est au cœur des problématiques RH actuelles.

Il cite Louis Schweitzer pour qui le taylorisme est fondé sur une bonne et une mauvaise idée : la bonne c'est la segmentation des tâches, et la mauvaise, la séparation des gens qui pensent de ceux qui agissent. Bruno de MONTALIVET constate que, sous cet angle, le taylorisme n'est pas vraiment mort dans certaines organisations. Dans certaines entreprises, la marge de manœuvre de l'encadrement paraît parfois réduite à travers des reportings de plus en plus lourds et réguliers.

Pourquoi faire de l'innovation participative ?

La première ambition est de mobiliser au mieux les collaborateurs.

Des enquêtes d'opinion d'Innov'Acteurs, montrent que 86% des salariés se sentiraient plus impliqués s'il existait des processus d'innovation participative, et 83% pensent que cela augmenterait la productivité de leur entreprise.



Ces résultats sont confirmés par des études « terrain » menées dans les pays nordiques. Ces dernières montrent, par exemple, une forte baisse des retards et de l'absentéisme au travail.

La définition de l'innovation participative ?

C'est une démarche de management *structurée* visant à stimuler et à faciliter *l'émission, la mise en œuvre, et la diffusion* d'idées par *l'ensemble* du personnel.

Quels sont les intérêts pour les organisations ?

D'abord la création de la valeur, avec, par exemple, une diminution des délais, l'augmentation de la satisfaction client, etc...

Ensuite, l'amélioration des conditions de travail, du niveau de reconnaissance des salariés et donc du climat social.

Enfin, le partage de la stratégie globale aux salariés.

Bruno de MONTALIVET distingue, en effet, deux façons de fonctionner : l'innovation participative spontanée (sur des blogs, des postits, etc.) et l'innovation participative provoquée (le manager lance un défi précis à son équipe par exemple). Cette dernière a l'avantage de faire passer plusieurs messages positifs aux collaborateurs : « J'ai cette ambition, en regard de telle stratégie... mais je n'ai pas la réponse tout seul et je pense que vous pouvez m'aider à la trouver »

Quels sont les intérêts pour les personnes ?

- Clarifier pour soi la stratégie de l'entreprise
- Développer sa créativité
- Reconnaître son potentiel
- Encourager son autonomie

Un référentiel d'innovation participative ?

Il faut rester pragmatique pour ne pas trop pondérer les choses. Le référentiel d'Innov'Acteurs distingue simplement des « incontournables » et des « recommandations » pour huit axes clés :

1. L'innovation participative spontanée
2. L'innovation participative provoquée
3. La synergie avec l'innovation institutionnelle et celle des services support (expert, R&D, Marketing, Informatique, Ingénierie...)
4. Les relations clients, fournisseurs, et partenaires
5. La fonction RH, et le système de reconnaissance des salariés
6. La communication et l'ouverture vers l'extérieur
7. La vision, l'ambition et les valeurs de l'entreprise
8. Les processus

Les conditions de réussite ?

Bruno de MONTALIVET hiérarchise trois niveaux d'idées : les idées locales (90% des idées récoltées), les idées transverses (8%), et enfin, les idées stratégiques (2%). Il est important d'établir un processus spécifique pour chacun de ces niveaux. Par exemple, pour les idées locales, le système doit être simple et rapide.

En outre, il faut aller chercher le plus d'idées possible.

Un bénéfice chiffré ?

Bruno de MONTALIVET donne la moyenne d'un gain net de 500 à 1500 euros par an et par salarié. Il ajoute que tout n'est pas toujours mesurable. Le mieux est de pouvoir citer quelques idées symboliques pour prouver un gain financier net pour l'entreprise.

Deux exemples d'innovation dans les Hotels IBIS :

Dans un hôtel Ibis à Tourcoing centre, un manager a l'idée de demander aux femmes de chambres d'éteindre les téléviseurs quand le client est absent. Cette idée sans prétention, développée



sur tous les hôtels de la chaîne, sur toute l'année rapporte une somme non négligeable au groupe qui était passé à côté d'une telle simplicité !

Dans des hôtels Ibis d'Europe de l'Est, le service marketing du groupe a défié les opérationnels sur une campagne de publicité, pour améliorer la notoriété d'Ibis sur la ligne « marque joueuse et maline ». Les opérationnels ont proposé que les clients tirent aux dés, à l'accueil, le pourcentage du prix de leur chambre. Cette campagne a augmenté de 17% le taux d'occupation de ces hôtels, et surtout, s'est avérée peu coûteuse en termes de communication car son originalité lui a valu d'être relayée « gratuitement » par la presse et les médias.

Intervention de David RICHARD, Directeur Transformation, Performance et Communication Interne d'Orange : « Accélérer le progrès et le changement à travers l'Innovation participative »

À la demande de Corinne Forasacco, David Richard commence par expliquer son titre de poste : « Directeur Transformation, Performance et Communication Interne »

David RICHARD rappelle qu'Orange compte 80 000 employés avec un CA de 25 milliards d'euros. Leur secteur est soumis à des évolutions technologiques entraînant une transformation de l'activité forte et rapide. Par exemple, la « voix » représentait 90% du CA en 2002, alors qu'en 2010, ce ne sera plus que 60% au profit des SMS, MMS et autres technologies en téléphonie. Par ailleurs, les technologies liées à la voix ou à la VOD (video à la demande) ne permettent pas la même marge. Il faut donc réinventer un milliard d'euros de revenu. Par conséquent la performance chez Orange passe par une transformation. Enfin, dans ce contexte, la performance et la transformation nécessitent une culture d'entreprise et une mobilisation des salariés fortes, d'où le lien avec la communication interne. Les collaborateurs doivent connaître la stratégie du groupe et se sentir reconnus par lui. Finalement, David Richard a pris en charge, entre autres, le projet d'« innovation salariée » qui relie ces trois notions.

Pourquoi « l'innovation salariée » chez Orange ?

Pour faire un nouveau produit Orange, il faut compter en moyenne dix-huit mois. La concurrence sur le Web est beaucoup plus rapide. À titre d'exemples, un Facebook s'est monté en un mois, un Myspace en trois mois, et Youtube ou Wikipedia en dix mois. Il est vital pour le groupe d'impliquer tous ses salariés sur les axes de sa transformation. Par exemple, il est important de réussir à faire remonter les besoins exprimés en boutique par les clients vers la R&D rapidement, ou alors que les collaborateurs puissent améliorer leurs postes de travail, leurs process, proposer des gains de coûts, des simplifications de produit, simplement.

Par ailleurs, Orange doit changer sa culture d'entreprise historique. À l'époque de France Telecom, chaque idée devait faire l'objet de trois formulaires (un vert, un bleu, un rose) pour partir dans des circuits administratifs d'environ un an. Le groupe enregistrait à cette époque mille idées par an.

David Richard a donc lancé un nouveau système d'innovation participative, sur quatre piliers :

1. L'engagement du top management (qui en parle régulièrement, y croit et s'implique)
2. Un lancement événementiel avec une marque forte traduisant à la fois le challenge et la simplicité
3. Des rôles clairs et complémentaires des différents acteurs (tout le monde peut y gagner)
4. Une preuve par l'exemple grâce à une communication constante sur les résultats

David Richard crée donc un outil intranet (IdClic) dont la baseline est « une idée, un clic » pour encadrer l'innovation salariée chez Orange. Dès le premier jour, ce système recueille deux mille idées. David Richard ne s'attendait pas à un tel succès d'entrée et ils ont dû freiner le projet pour pouvoir traiter correctement les idées. En effet, l'innovation participative peut représenter un vrai



risque pour l'entreprise si les idées sont mal, ou jamais, reconnues. David Richard voulait à tout prix éviter la sensation de boîte noire.

Le système IdClic :

C'est un intranet, sur lequel tout salarié peut proposer une idée, sans passer par une validation de son manager. En fait, il peut choisir de mettre celui-ci en copie (80% des cas) ou non. Ensuite, le salarié peut suivre l'état d'avancement de son idée sur le site, et, au fur et à mesure, acquiert des « talents », sources d'avantages dans l'entreprise.

Une fois enregistrée, l'idée est envoyée à un expert compétent pour évaluation. L'expert, peut demander une estimation financière, qui peut amener ensuite la mise en place d'un pilote, et éventuellement un déploiement national de cette idée.

Environ 52% des idées sont archivées durant ce process, toujours avec justification de la part de l'expert. Soit, elles arrivent trop tôt, et ne peuvent être mises en place tout de suite, soit, elles sont en doublon avec un projet existant. Mais David Richard insiste sur le fait que toutes les idées sont reconnues et étudiées.

Dans ce système, l'innovateur et l'expert sont valorisés, par des « talents » entre autres. Quatre mille experts reçoivent 50 000 idées par an. Les managers, en revanche, sont laissés volontairement dans une « zone d'inconfort ». David Richard explique qu'Orange, sur ses 82 000 collaborateurs, a gardé un « ventre mou » au premier niveau managérial. La dynamique de l'innovation participative a le mérite de casser l'inertie à ce niveau.

Les événements d' « innovation salariée »

D'abord, Orange organise une petite fête chaque 10 000 idées sur IdClic.

Par ailleurs, chaque année le groupe organise « le marché aux idées » . C'est une grande foire à Orange Village avec des stands pour les deux meilleures idées de chaque région, où la monnaie est le « talent ». Ainsi, les innovateurs se retrouvent en position de « vendre » leur idée à leurs collaborateurs et aux directeurs toujours présents.

Bilan de cette année

20% des salariés ont déposé au moins une idée. Cette implication peut atteindre 80% des collaborateurs dans certaines unités opérationnelles.

DEBAT AVEC LE PUBLIC :

- **La démarche d'innovation participative est belle mais quel est l'investissement de départ. Existe-il une méthode pour évaluer les coûts de mise en place ?**

Bruno de MONTALIVET répond que, pour Accor, il avait trouvé un système technologique au Canada. Finalement cela n'aura coûté que le prix de cette licence et le salaire d'une personne au siège. Certes la démarche a été relayée par un réseau de correspondants mais ce n'était pas leur mission principale. L'idée précédemment citée d'éteindre les téléviseurs dans les chambres en l'absence du client a largement rentabilisé cet investissement de départ. L'innovation participative rapporte plus qu'elle ne coûte. Mettre en place, ou non, cette politique dépend surtout de la conviction des dirigeants.

David RICHARD ajoute que les enjeux pour l'entreprise sont tellement énormes, que l'on ne calcule plus. Les dirigeants d'Orange ont tout de suite été enthousiastes et avaient prévu 11 millions d'euros (pour les 11 régions géographiques) pour mettre en place le système. Finalement, en



comptant la masse salariale, la démarche n'aura coûté que 12 millions d'euros au total, et rapporté 300 millions au groupe.

- **Cela peut quand même s'avérer coûteux pour une PME ou une PMI ?**

David RICHARD ne voit pas l'obstacle. Dans les PME, on peut mettre en place des systèmes très simples. Il prend l'exemple d'une PME qui a utilisé « la queue à la cantine » pour faire de l'innovation participative : à l'entrée de la cantine était exposée « l'idée du mois », les collaborateurs pouvaient y réfléchir, et en parler, pendant la queue, et émettre leurs suggestions d'amélioration et leurs commentaires sur des postits à la sortie. Cela ne coûte rien, si ce n'est de l'énergie managériale !

- **L'innovation participative ne doit-elle pas s'accompagner d'une gestion de la frustration ? D'autant que, dans le système d'Orange, le manager n'a pas forcément accès aux raisons d'une démotivation d'un salarié dont l'idée aurait été archivée par exemple.**

David RICHARD répond que chez Orange, l'expert explique toujours à l'innovateur pourquoi son idée est archivée. David RICHARD ne donne plus d'e-mail type pour éviter un sentiment de non reconnaissance.

- **La démarche d'Orange est remarquable, mais en tant qu'usager, je n'ai pas encore senti d'amélioration réelle du service...**

David RICHARD répond que le groupe doit faire face à un enjeu monstrueux : 60% des salariés sont d'anciens fonctionnaires, de 49 ans en moyenne, formés à installer des lignes de téléphone fixe. Aujourd'hui, ils doivent s'adapter à la livebox...La qualité de la relation-client n'est pas encore au rendez-vous mais cela viendra.

Il ajoute qu'il se méfie de la vitesse des transformations : les plus rapides ne sont pas toujours les plus solides, ni les plus durables.

Corinne Forasacco conclut la conférence qui se poursuit par un cocktail.

[Des questions, des réactions ?](#)

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>

Rendez-vous autour de l'innovation participative :

- Carrefour de l'Innovation Participative 2008 organisées par Innov'acteurs les mercredi 26 et jeudi 27 novembre 2008 chez AXA France, 75008 Paris.

En savoir plus : <http://www.innovacteurs.asso.fr/>