

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce au support de :

Air Liquide
ANRT
CEA
IdVectoR
Socomine
et des parrains de l'École de Paris :
Accenture
Algoé*
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre e Commerce et d'industrie
de Reims et d'Épernay**
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
CNRS
Cogema
CRG de l'École polytechnique
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

* pour le séminaire
Vie des Affaires
**pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mars 2002)

L'INNOVATION PARTICIPATIVE

par

Michel BRISSON
Chargé de mission
Mission Innovation
EDF-GDF Services

Hubert RICHARD
Direction générale de la Qualité
de la RATP

Général de Corps d'Armée Alain BONAVITA
Chef de la Mission pour le Développement de l'Innovation Participative
du ministère de la Défense

Séance du 14 avril 1999

Compte rendu rédigé par Frédéric Lefebvre

En bref

Le groupe d'Innovation Participative, club informel, permet à des entreprises publiques et privées de partager leurs expériences de valorisation des innovations de terrain. L'innovation participative, celle qui implique chaque membre de l'entreprise, est un besoin d'autant plus grand aujourd'hui que les loisirs et l'information multiplient le nombre d'innovateurs potentiels, qui restent frustrés dans le système des grands projets. Avec des variantes, plus ou moins de centralisation, le ministère de la Défense, EDF-GDF et la RATP, principaux animateurs du groupe, ont mis en place chez eux une mission Innovation indépendante, chargée de faire remonter les projets innovants issus des opérateurs, de les faire évaluer par des experts, de les soutenir auprès des hiérarchies intermédiaires, généralement plus soucieuses du respect des normes et des savoir-faire en place, et enfin d'assurer aux innovateurs une vraie reconnaissance, bien différente d'une récompense. Après quelques années, le dynamisme engendré est réel et certaines réussites spectaculaires.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Général Alain BONAVIDA, Michel BRISSON et Hubert RICHARD

Groupe d'Innovation Participative

Fondé en 1990 comme un club informel d'institutions publiques, progressivement élargi à des entreprises privées comme Hutchinson, Bull ou SNECMA, le groupe d'Innovation Participative s'est donné pour but de mettre en commun les expériences de ses membres en matière de valorisation des innovations de terrain.

Un besoin d'innovation participative

Général Alain Bonavita : Au commencement était l'innovation, pourrait-on dire : le feu, la nourriture, les outils, les vêtements, etc. Mais très vite, pour exploiter leur environnement, les hommes ont eu besoin de toujours plus de connaissances : certains se sont spécialisés dans la recherche et l'innovation. Cependant, parallèlement à cette innovation institutionnelle reconnaissable à ses grands projets, les connaissances qui diffusaient dans la population - par l'enseignement, la formation professionnelle, l'expérience acquise - stimulaient un certain nombre d'individus créatifs désireux de participer à l'innovation. Ils le faisaient alors, soit par des suggestions récupérées par l'innovation institutionnelle - source de frustration -, soit en développant leur projet par leurs propres moyens. Dans ce cas, le projet pouvait, soit être repris par "rebond" par les voies officielles une fois le concept validé, soit aller jusqu'au prototype et répondre directement aux besoins en innovation : c'est l'innovation participative proprement dite.

Ce qui réactualise aujourd'hui le besoin d'innovation participative, c'est une triple croissance :

- croissance des besoins en innovations, du fait des nombreuses mutations modernes : économiques, politiques, logistiques, etc. ;
- multiplication des innovateurs institutionnels et des grands projets ;
- élévation du niveau de culture de la population, par la formation, l'information, les loisirs, et donc du nombre d'innovateurs potentiels.

Les obstacles

Paradoxalement, dans une entreprise, c'est du côté de la direction que les obstacles sont les moins nombreux. C'est d'abord le manque de temps et de moyens à consacrer à l'examen de projets supplémentaires. C'est aussi un souci de coordination : ne pas répéter ce qui est peut-être étudié au même moment dans les services de recherche. Enfin, la direction peut hésiter devant l'investissement financier à faire pour produire l'innovation.

Le cadre de contact a lui aussi un emploi du temps chargé et peut éprouver un sentiment de rejet face à l'innovation participative. Il craint la réaction de sa hiérarchie face à un projet novateur, toujours un peu dérangeant. Il s'inquiète de voir son subordonné se consacrer davantage à son innovation et moins à son travail. Il sait que l'innovation, si elle est réalisée, devra être intégrée au fonctionnement du service, avec la gêne que cela peut impliquer. Et surtout, pris d'un sentiment de culpabilité, il considère cette innovation comme une atteinte à son autorité : sur un point, son subordonné aura été plus compétent que lui (mais alors il oublie qu'il a, lui, le chef, cent problèmes à résoudre au contraire de l'innovateur qui se concentre sur le problème qu'il résout).

L'innovateur, pour sa part, est compétent techniquement mais généralement ne sait pas bien exprimer son projet. Ne voulant pas être perçu comme quelqu'un qui cherche à s'attirer des faveurs, il craint la réaction de ses collègues, le qu'en-dira-t-on, et dans le même temps, il est timide vis-à-vis de sa hiérarchie. Il n'a pas les moyens matériels de produire un prototype ni de recruter un

démonstrateur. Il n'a pas assez de temps libre. Ses connaissances sont parfois incomplètes. Il est donc sujet au découragement.

Les collègues peuvent aussi faire obstacle à l'innovation participative, par jalousie ou par crainte de devoir assumer un travail supplémentaire.

Enfin, la famille joue un rôle important, car l'innovateur doit prendre sur son temps de loisirs et sur le temps qu'il consacre à ses proches, au risque de les mécontenter.

Les atouts

Malgré ces obstacles, l'innovation participative répond à une demande évidente de participation, tant du côté de la direction que de l'innovateur. Elle répond à un autre souci commun, la valorisation des compétences.

Du point de vue de la direction, elle sert à améliorer l'efficacité, à réduire les coûts et les délais d'études par rapprochement du concepteur et du réalisateur, enfin, à combler les lacunes de l'information technologique.

Du point de vue de l'innovateur, elle répond à ce souci d'efficacité qui caractérise souvent le créatif, mais aussi à son envie de créer et d'être reconnu.

Les fonctions d'une mission Innovation

Une mission ou cellule d'innovation a quatre domaines d'action :

- communication ;
- soutien ;
- valorisation ;
- garantie.

La communication consiste ici à faire prendre conscience que l'innovation participative est une dynamique largement répandue aujourd'hui, en particulier dans le monde anglo-saxon, à montrer l'intérêt des innovations déjà réalisées par ce moyen et à faire connaître ses possibilités aux innovateurs.

Le soutien aux innovateurs concerne d'abord les moyens matériels et financiers du projet. Il est aussi administratif, en termes de marchés, de contrats, etc. Les lacunes technologiques sont comblées en établissant des contacts avec l'enseignement supérieur, par exemple, demandeur de projets et de cas. Enfin, un soutien psychologique - écoute, encouragement - est indispensable tout au long du parcours, qui tient du "parcours du combattant".

La valorisation consiste à faire connaître les projets au maximum d'utilisateurs possible, par exemple par intranet : soixante mille salariés de France Télécom se sont connectés au site de la mission innovation ! Il faut aussi créer des synergies entre les innovateurs. Il faut trouver au débotté des crédits pour produire en série cette innovation spontanée, qu'on ne peut pas planifier. Enfin, au-delà de la récompense éphémère, somme d'argent ou autre, qui peut avoir des effets démobilisateurs lorsque la personne redescend de son piédestal, il faut entretenir la reconnaissance par des témoignages durables.

La garantie des droits de l'innovateur et de l'entreprise est un point essentiel : l'innovateur, amené à travailler avec un sous-traitant, peut se trouver dans une situation qui exige de la discrétion, des clauses contractuelles de confidentialité ou d'obligation de résultats, une bonne information sur le droit des brevets... s'il ne veut pas voir son idée lui échapper, ainsi qu'à son entreprise !

La mission Innovation à EDF-GDF Services

Michel Brisson : Née avec la réforme du management mise en place il y a une dizaine d'années, la mission Innovation d'EDF-GDF assure depuis 1991 la remontée des innovations de terrain des unités territoriales aux unités centrales, fonction qui pouvait être remplie auparavant par les unités régionales et les filières par spécialité, supprimées dans la nouvelle structure. Une charte de l'innovation engage les unités territoriales, plus proches du terrain, à capter les suggestions du personnel, à les trier, à les accompagner jusqu'au prototype qui en montrera la validité. On attend de la charte qu'elle constitue, pour les managers de terrain, un levier de motivation des agents. L'accent est donc mis sur la valorisation des individus, sur la reconnaissance. La plus belle des récompenses pour l'innovateur, c'est de voir sa suggestion prise en compte puis généralisée, de voir sa proposition "dans les voitures bleues".

Notre définition de l'innovation est assez large : toute amélioration qui n'est pas encore pratiquée dans l'entreprise, mais peut l'être ailleurs, est innovante ; exemple, une "douchette" de lecture de caractères, comme aux caisses des supermarchés, évite de saisir à la main la centaine de coupons de règlement qui parviennent chaque jour par erreur dans les agences locales (alors qu'ils doivent être envoyés à un centre de traitement automatisé), innovation triviale, mais qui élimine une opération à risque : la saisie quotidienne de cent à cent cinquante fois douze caractères, avec un taux d'erreur de un pour mille.

Pour remonter l'information, pour légitimer l'innovation et la rendre opérationnelle dans tout le réseau, nous voulons qu'elle soit proposée par le chef de l'unité locale au nom de l'innovateur individuel. Malgré certaines limites - comme le degré de disponibilité des experts -, malgré des déceptions aussi - lorsqu'on a l'impression que les idées ne remontent pas assez vite ou que seules des petites choses remontent -, cette organisation de la remontée des innovations a produit une réelle dynamisation des agents.

La mission Innovation au ministère de la Défense

Général Alain Bonavita : À la Défense, la gestion de l'innovation participative est beaucoup plus centralisée. Mise en place en 1988, la Mission pour le Développement de l'Innovation Participative est une petite équipe de cinq personnes, directement rattachée au Ministre, à la hauteur des états-majors et des directions. En dix ans, elle a reçu mille deux cents innovateurs pour huit cents projets, dont cinq cents environ ont été soutenus.

L'originalité de la mission Innovation est de contourner la hiérarchie intermédiaire dans la phase de remontée des projets : tout personnel de la Défense peut adresser directement un projet à la mission, à condition d'en informer sa hiérarchie. La procédure est alors très rapide : l'innovateur envoie son dossier ; le chef de la mission le reçoit pour un entretien, se fait une idée de l'intérêt du projet et des compétences de l'innovateur ; le projet est confié pour expertise aux états-majors ou services concernés qui y associent alors les divers échelons hiérarchiques ; si l'avis est favorable, le projet est financé : pas plus de quatre à cinq mois entre l'envoi du dossier et la mise à disposition des crédits. L'innovateur a ensuite un à deux ans pour présenter son prototype ou sa maquette, avec un compte rendu détaillé et une cassette vidéo. Ce délai doit rester court, pour ne pas laisser éclater la cellule innovatrice (souvent une petite équipe pluridisciplinaire).

Les exemples de réussite sont variés : un simulateur pour entraîner les cadres des petites unités d'infanterie au combat en localité ; un chariot franchisseur de surbau (base des cloisons étanches dans les navires) qui a gagné le prix du Président de la République au dernier concours Lépine ; un produit déglaçant pour faciliter le sauvetage des personnes tombées dans les crevasses ; un endoscope pour explorer et donner une image du cerveau ; un kit de fixateurs externes

radiotransparents et universels qui homogénéise les divers systèmes de broches employés pour les blessés ; un nouveau gilet pare-balles ; un système d'imagerie médicale qui rend compatibles des prises de vues dans des positions ou à des échelles différentes ; une reconstitution en trois dimensions de la géographie des paysages à survoler lors de missions aériennes ; un programme informatique qui facilite l'exploitation des informations du sonar dans les sous-marins nucléaires ; une nouvelle cible aérienne plus économique.

La mission Innovation donne satisfaction, mais elle doit encore davantage impliquer la hiérarchie intermédiaire, valoriser les innovations, et développer la synergie entre innovateurs, qui sont par nature assez possessifs et n'aiment pas partager leurs idées tant que leur projet n'a pas abouti.

La mission Innovation à la RATP

Hubert Richard : La RATP est connue dans le monde entier pour la fiabilité de sa technologie ferroviaire. Mais on ne peut pour autant oublier la qualité du service à rendre, conditionnée par l'implication et la participation de chaque agent.

Comme dans toute démarche participative, il est important de reconnaître, de valoriser et de responsabiliser le rôle de chacun. Cela veut dire, dans le cas présent, préférer l'*innovation* participative à un système de *suggestions* : le terme *suggérer* est peu responsabilisant, ne garantit en rien que l'on sera écouté ou pris au sérieux, mais peut aussi amener à remettre en cause les compétences d'autrui ; la formulation "innover sur votre domaine de professionnalisme" est, quant à elle, des plus responsabilisantes et amène chacun à se concentrer sur le cœur de son activité ; cela sous-entend, par ailleurs, de développer un système de reconnaissance (et non pas de récompense) susceptible de donner du sens et de valoriser le travail de chacun. Ensuite, mettre en place un *management* de l'innovation, avec des opérationnels qui se rendent sur le terrain, plutôt qu'une *gestion* de l'innovation, avec un "Monsieur Innovation" qui reçoit des dossiers dans son bureau. Enfin, pour diminuer le travail de tri, préférer une *autorégulation* des idées à une *sélection* des idées : dans le département de maintenance, depuis deux ans que la démarche est mise en place, sur cent vingt-neuf propositions d'innovations à développer, cent vingt-six ont été développées par les innovateurs et ont abouti directement. Les solutions des trois restantes ont été retravaillées ou réorientées avant d'aboutir, elles aussi.

L'encadrement de proximité peut parfois constituer un frein à l'innovation : souvent positionné comme garant des normes et du savoir, il lui paraît alors paradoxal d'autoriser le dépassement de ces mêmes normes et savoir. Afin de les aider et de les accompagner vers une autre forme de légitimité, la direction générale a nommé deux "délégués Innovation", garants d'un code de déontologie en matière d'innovation, accompagnateurs, facilitateurs, voire médiateurs durant les phases de développement de l'innovation. L'innovateur présente en priorité son idée à sa hiérarchie. Celle-ci va aider l'innovateur à développer après avoir pris contact avec les "délégués Innovation" sur les sujets de protection de l'innovation et de normes de sécurité en matière de prototype. Si l'innovateur n'arrive pas à faire remonter son idée, il peut contacter directement le "délégué Innovation". Celui-ci va ensuite la faire redescendre, la plaider auprès de l'encadrement supérieur, puis de l'encadrement de proximité. Délégué et encadrant vont alors sur le terrain pour écouter l'innovateur, qui reste dans son contexte, ce qui valorise sa démarche auprès des collègues, d'autant qu'il n'est plus question d'être un "chasseur de primes" cachant les objectifs qu'il poursuit réellement.

Premier exemple de réussite, parmi les nombreux métiers que compte la RATP : un plombier a proposé un système de détection de fuite d'eau à distance, dont le prototype a coûté mille trois cents francs.

Autre exemple : le blocage des serrures des portes d'accès aux stations. Lorsque le trou dans le sol qui accueille l'axe est bouché par du papier ou des mégots, si l'on force plusieurs fois, ça casse. Les services de maintenance savent que si le bas casse, le haut cassera quelques jours plus tard ; ils préfèrent attendre plutôt que réparer tout de suite. Au total, il faut intervenir près de mille fois par an pour changer tout le système. Quand on a sollicité nos ingénieurs de recherche-développement, ils n'ont fait que reconstruire les portes, jusqu'à ce qu'un serrurier innovateur s'intéresse au trou lui-même, l'agrandisse, y place une bille montée sur ressort, qui vient supprimer le trou quand la porte est ouverte !

Dernier exemple, qui pose la question de l'encadrement. Plutôt que d'accepter l'innovation proposée par un fournisseur de certaines machines à un coût très élevé, un "encadrant" a posé le problème à ses agents : l'un d'entre eux l'a rapidement reformulé en proposant une innovation plus efficace et beaucoup moins chère. Dans une démarche qui remet en cause les pouvoirs, les encadrants ont aussi à gagner. Comme dit un innovateur que j'ai rencontré : "depuis que la démarche est mise en place, mon chef est de plus en plus compétent".

DÉBAT

L'innovateur et son ego

Un intervenant : *On est surpris de vous entendre parler d'innovation participative, un mot qui renvoie aux mouvements participatifs des années 1980, aux groupes de progrès, etc., alors que vous n'évoquez que des innovateurs individuels. Le véritable enjeu n'est-il pas au contraire le partage de la connaissance, l'innovation en équipe, dans ce que les Américains appellent des "communautés de pratique", transversales à l'entreprise ?*

Général Alain Bonavita : Quand on dit *innovateur*, on pense au père de l'innovation, mais il est certain qu'au moment de présenter son projet il demande déjà l'avis de ses proches. Et si le projet est retenu, il s'appuie évidemment sur les compétences d'autres personnes. Mais vous n'empêchez pas que l'innovateur, sans être égocentriste, a une individualité assez forte et n'aime pas beaucoup partager.

Int. : *Oui, mais n'est-ce pas aussi le reflet de l'organisation ? Dans d'autres cas, on verra une équipe de trois personnes gagner un concours d'innovation, avec non pas un porteur de l'idée, qui s'est ensuite adjoint des compétences, mais trois porteurs.*

A. B. : À la Commission Centrale des Inventions du ministère de la Défense, quand on en arrive au stade du brevet, on se rend compte que les projets que nous avons soutenus avec un ou deux innovateurs sont en réalité cosignés par six ou sept personnes.

Hubert Richard : À la source d'une innovation, il y a au maximum trois personnes. En général, c'est une ou deux personnes. Mais il faut distinguer deux types d'innovation. L'innovation proactive - celle d'un professionnel qui remarque un problème et propose une solution avant que le problème soit officiellement posé - est souvent individuelle. L'innovation réactive, qui répond à un problème posé dans le cadre d'une démarche qualité participative, est par nature un fait d'équipe. Mais dans les deux cas, le développement de l'innovation est un processus transversal impliquant par essence un travail d'équipe.

Int. : *Justement, vous avez évoqué l'innovateur individuel et son chef, mais en général, l'innovation va bouleverser des processus, impliquer des responsables méthodes, des ingénieurs R&D. Comment faites-vous pour les impliquer tous ?*

H. R. : L'innovation n'a pas commencé le jour où on a mis en place l'innovation participative. Pour se simplifier la vie, les innovateurs inventaient déjà des petits outils, mais de façon illicite, cachée, et ils n'en parlaient pas, de peur d'être récupérés. Par contre, certains sous-traitants n'hésitaient pas à piller ces idées et à les revendre ensuite à la RATP !

Pour réussir une émergence et une réalisation transparente des innovations de terrain (et ainsi éviter toutes sortes de pillage), notre objectif est avant tout d'établir un lien de confiance entre les différents acteurs du terrain (opérateurs et encadrement). Pour ce faire, nous avons un médiateur, un facilitateur ou un catalyseur : le délégué innovation. Celui-ci se positionne comme une sorte de garant en matière de déontologie et de pratique afin d'engendrer un nouveau type de relation sociale fondée sur l'écoute et la confiance mutuelle.

Dans un environnement bureaucratique, on n'a pas trop confiance dans son encadrement, alors on innove plutôt pour soi. On se dit : « *on ne pourra pas me voler mon idée, parce qu'elle est liée aux compétences et aux savoirs de mon métier* ». Quand il y a plus de confiance, quand les démarches commencent à fonctionner, on se met à innover pour le corps de métier, et pour la collectivité.

Enfin, quand la confiance se justifie, la cible de l'innovation devient naturellement le client. On voit ainsi apparaître certaines innovations dites de service.

Des processus mais pas d'erreur ?

Int. : *Pour généraliser l'innovation, les Japonais demandent aux opérateurs de "venir à l'usine avec leur tête" (bring their brains in the shopfloor). Dans vos organisations très hiérarchisées, comment faites-vous pour faire évoluer les processus ?*

Michel Brisson : Nous avons mis en place un dispositif de labellisation. Les projets innovants défendus par les unités sont présentés devant une commission constituée d'utilisateurs potentiels (directeurs de centres), qui donnent leur avis par écrit. Nous prenons alors position en donnant une réponse typée, notée de E à A (par ordre d'intérêt décroissant). Aux deux extrémités, les projets qui sortent du cadre de cohérence¹ : label E pour les projets les plus intéressants, qui pourraient aider à faire évoluer le cadre de cohérence, donc les processus, à partir d'une nouvelle instruction du dossier (environ 10 % des projets) ; label A pour les projets méritants mais politiquement inacceptables. Le label B sert à refuser poliment les projets qui n'ont qu'un intérêt local. Le label C désigne les projets aboutis et intéressants : il ne reste plus qu'à les faire connaître aux utilisateurs potentiels (sans rien leur imposer, car il ne s'agit pas ici de modifier le cadre de cohérence). Enfin, le label D répond aux projets pas tout à fait achevés, qui fonctionnent au plan local mais doivent être revus par des experts plus pointus, si l'on veut passer au stade de l'industrialisation.

Int. : *Vous n'avez pas parlé des erreurs, comme si avec vos processus d'innovation cela marchait tout le temps. On peut évoquer encore une fois le principe de la qualité japonaise : "Merci aux erreurs". N'avez-vous rien appris de certaines erreurs ?*

H. R. : Il n'y a pas d'erreur ou d'échec à proprement parler dans le développement de l'innovation participative. Il y a des malentendus, des freins ou des illogismes à faire tomber. Ces innovations ne sont pas issues d'une cogitation d'un homme isolé derrière son bureau, mais de l'exercice quotidien d'un professionnalisme de terrain. Par contre, il est vrai que ce professionnalisme pragmatique met en exergue des oublis, des difficultés ou des erreurs issus du passé. Sur nos cent vingt-neuf réalisations, cent vingt-six ont abouti directement à partir de l'idée initiale. Dans trois cas seulement, la solution n'était pas adaptée et a dû être réorientée. Mais dans tous les cas, le problème était bien posé. Si le problème est bien posé, l'adhésion à la problématique est beaucoup plus simple.

¹ L'ensemble des normes et modes opératoires imposés par les règlements de l'entreprise ou la réglementation nationale [NDLR].

Les formes subtiles de la reconnaissance

Int. : *Vous avez souligné la convergence des processus dans vos organisations respectives, mais on peut retenir aussi une différence : dans l'armée, un innovateur a l'honneur d'être convoqué à Paris dans le bureau du Général Alain Bonavita ; à la RATP, il a l'honneur de voir arriver le délégué innovation à une heure du matin dans son entrepôt ! Avez-vous réfléchi aux effets de ces pratiques ?*

A. B. : Pour ne pas trop intimider le malheureux sergent innovateur - Paris, l'administration centrale, un général de corps d'armée -, nous avons installé nos bureaux au pied de la Tour Eiffel, donc faciles à trouver dans Paris, et je me garde bien de me mettre en tenue ! Mais ce n'est pas le plus important : c'est l'accueil, l'effort de communication, créer une ambiance de confiance où le subordonné n'hésite pas à aller trouver son supérieur et le supérieur n'hésite pas à reconnaître la compétence de son subordonné.

H. R. : La RATP a l'avantage d'être très localisée, ce qui permet d'aller facilement sur le terrain. Que le délégué vienne rencontrer l'innovateur (ce qui n'échappe pas à ses collègues) ou que l'innovateur se déplace, l'important est la relation de confiance créée avec l'innovateur au moment de cette rencontre.

M. B. : Quand les projets sont importants, rencontrer les gens est une manière de reconnaître l'équipe. Quand on faisait venir des groupes devant la commission (sept ou huit par journée), je les voyais la veille pour les mettre à l'aise en leur disant pourquoi on les recevait, que leur sujet nous intéressait, etc. Bien utilisé, c'est vécu comme une gratification. Mais il faut veiller à la question ravageuse qui apparaît en séance. Un gars est sorti de la salle, un jour, parce qu'un expert, qui avait oublié de poser la question avant, venait de découvrir une contre-indication.

D'autre part, dans un registre symbolique, chaque fois qu'une affaire est reconnue utile à généraliser, le directeur d'EDF-GDF signe un courrier nominal à la personne. Quand il y a des réunions portes ouvertes dans les unités, généralement la lettre du patron est en bonne place dans les press-books des innovateurs, !

Int. : *Dans des organisations très administrées, vous avez réussi à introduire de la souplesse : la vitesse à laquelle l'idée va de la base au sommet ; le système de gratification par l'écoute, le dialogue avec les supérieurs. Mais qu'en pense l'épouse (ou le mari, en renversant la proposition) qui voit son mari travailler le week-end, se faire plaisir, être respecté dans l'entreprise ? Elle se demande d'abord s'il va gagner de l'argent, s'il aura une promotion !*

M. B. : C'est un problème réel. Des collègues en parlent, en particulier des informaticiens. Pour être cohérents avec notre démarche, nous laissons au hiérarchique local la responsabilité d'apprécier le mérite de l'innovateur. S'il décide de donner une certaine somme d'argent, nous donnons la même en complément. Mais il nous est arrivé de ne pas suivre, parce que la somme devenait trop importante. Dans certains cas, l'innovation peut accélérer une promotion. Dans un cas, l'innovateur a été "aspiré" dans un service parisien, chose inespérée pour lui. Quelquefois aussi, on fait de l'*incentive* : par exemple, un voyage avec la famille.

H. R. : Les femmes des innovateurs ne nous parlent pas d'argent mais de vie familiale, de manque de disponibilité, de contraintes quotidiennes. L'innovateur ne peut pas être dissocié d'un environnement global. Dans le cadre de notre démarche, nous espérons tendre vers une grande fête des démarches de progrès où nous pourrions associer tous les innovateurs ainsi que leurs familles.

Du point de vue financier, on est obligé de pousser l'idée d'innovation jusqu'au bout : une innovation qui n'intéresse que la RATP ne rapportera pas d'argent à son auteur, mais si elle peut servir à d'autres entreprises, sur d'autres marchés, ou si elle touche le grand public, il faut la

diffuser au maximum pour que l'innovateur perçoive des bénéfices. Ce n'est pas une récompense mais une rémunération, avec de plus, une reconnaissance accrue de son professionnalisme car dépassant le cadre de la RATP.

De la suggestion à l'innovation

Int. : *En préférant l'innovation participative à la suggestion, est-ce que vous n'interdisez pas l'innovation dans les relations clients/fournisseurs internes, plus généralement dans l'organisation ?*

Par ailleurs, certaines entreprises ont mis en place des systèmes de suggestions qui marchent bien et où le personnel s'implique largement, avec une gestion de la plupart des idées par la hiérarchie locale et un réel apport des gens du terrain.

A. B. : Il y a déjà des systèmes de recueil de suggestions qui marchent bien : les boîtes à idées, le système IQM, etc. Il ne s'agit pas de les supprimer, au contraire. Il s'agit d'aider ceux qui ont des suggestions à aller plus loin dans leur démarche, pour éviter la frustration de ceux qui ont une idée et qui la voient développée par d'autres sans y être associés. Qu'au moins ils soient associés à l'équipe qui va développer l'idée, car c'est à elle que va généralement la reconnaissance, et non pas à l'inventeur initial.

H. R. : Mettre en place un système de suggestions est une chose compliquée : il suscite un très grand nombre d'idées de qualité et de pertinence très variable, nécessite une organisation de tri complexe, et fait appel à des outils de réalisation ou de suivi relevant aussi bien de la qualité que de l'innovation.

Par ailleurs, si un système d'innovation spécialisé (bureau d'étude, bureau méthodes) est nécessaire au sein de l'entreprise pour des raisons de sécurité, de protection, de développement transversal ou de positionnement stratégique, ce système n'est pas le mieux placé pour générer et assister de simples idées d'amélioration ou d'optimisation se réalisant dans la logique de l'existant.

Avec l'innovation participative, on réduit le nombre d'idées émises pour favoriser la qualité et la réalisation de celles-ci. L'innovation est ici utilisée comme un levier permettant d'établir des relations de confiance et un climat constructif où les suggestions pourront, dans un second temps, émerger et être réalisées sans l'assistance d'un système particulier. Le but n'est pas d'avoir d'un coup beaucoup d'idées qu'on est incapable de réaliser, mais d'en faire émerger quelques-unes qui permettent de créer l'environnement favorable à l'émergence de toutes les autres.

Présentation des orateurs :

Général Alain Bonavita : Général de Corps d'Armée (2ème section), chef de la Mission pour le Développement de l'Innovation Participative du ministère de la Défense (Délégation Générale pour l'Armement).

Michel Brisson : chargé de mission, responsable de la Mission Innovation d'EDF GDF Services.

Hubert Richard : chargé de Mission-Recherche à la Délégation Générale de la Qualité.

Diffusion octobre 1999