

# Etude Innov'Acteurs Inergie sur l'innovation participative (2<sup>ème</sup> édition)

**Mieux connaître les réalités de  
l'innovation participative sur le terrain**  
*Décembre 2011*

Contacts Inergie

Luc Vidal – DGA  
Directeur associé pôle Opinion  
[lvidal@inergie.com](mailto:lvidal@inergie.com)

Cécile Mérieau  
Consultante – chef de projet  
[cmerieau@inergie.com](mailto:cmerieau@inergie.com)

15 avenue Victor Hugo – F 92170 Vanves  
Tel. : +33 (0)1 41 09 05 05 – Fax : +33 (0)1 41 09 05 07  
[www.inergie.com](http://www.inergie.com)

# L'innovation participative : définition

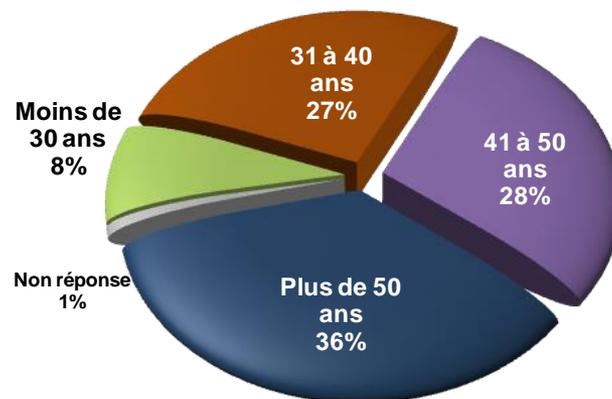
- **Démarche de management structurée visant à stimuler et à faciliter l'émission, la mise en œuvre et la diffusion des idées par l'ensemble du personnel**
  - le mot **innovation** suggère une posture de d'éveil, de curiosité, d'audace et de prise de risque
  - le mot **participatif** invite à un mode de management privilégiant l'écoute et le dialogue, la prise d'initiative et le droit à l'erreur
- *On distingue :*
  - ***l'innovation participative spontanée** qui donne la possibilité à chacun de proposer des idées sur tout sujet*
  - ***l'innovation participative provoquée** qui stimule les idées de chacun sur un sujet ou thème précis : défis, challenge...*

# Fiche technique

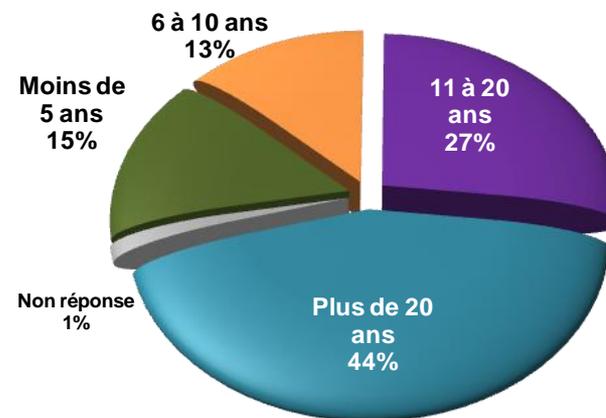
- **Date d'administration** → Du 8 septembre au 30 octobre 2011
- **Mode d'administration** → Un questionnaire en ligne sur le site d'Inergie
- **Population cible** → Collaborateurs d'entreprises ayant engagé une démarche d'innovation participative
- **Périmètre** → France
- **Echantillon** → Une étude réalisée auprès de 1 226 collaborateurs dans 11 entreprises
  - 63% Ingénieurs/cadres**
  - 16% employés/ouvriers**
  - 2/3 d'acteurs de l'innovation**
  - Service/ Industrie/ Public**

# Structure de l'échantillon

- Selon l'âge :

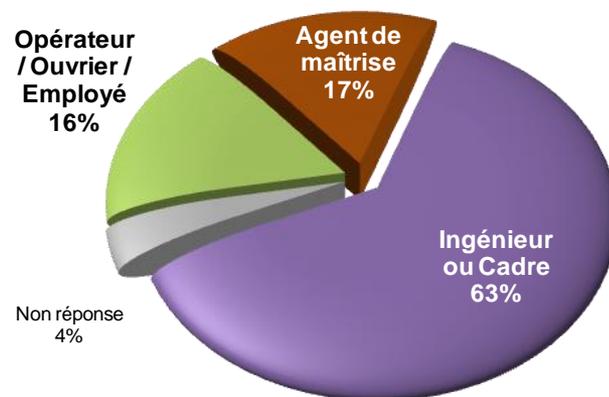


- Selon l'ancienneté :

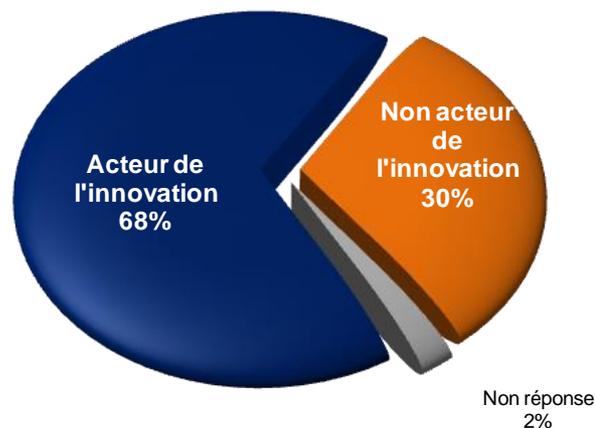


# Structure de l'échantillon

- Selon le statut :



- Selon l'implication IP :



# Objectifs et champs d'observation

- Mieux connaître la perception de l'Innovation participative
- Mesurer l'impact de la mise en œuvre de ce type de démarche **sur la perception des salariés**

L'entreprise et l'innovation

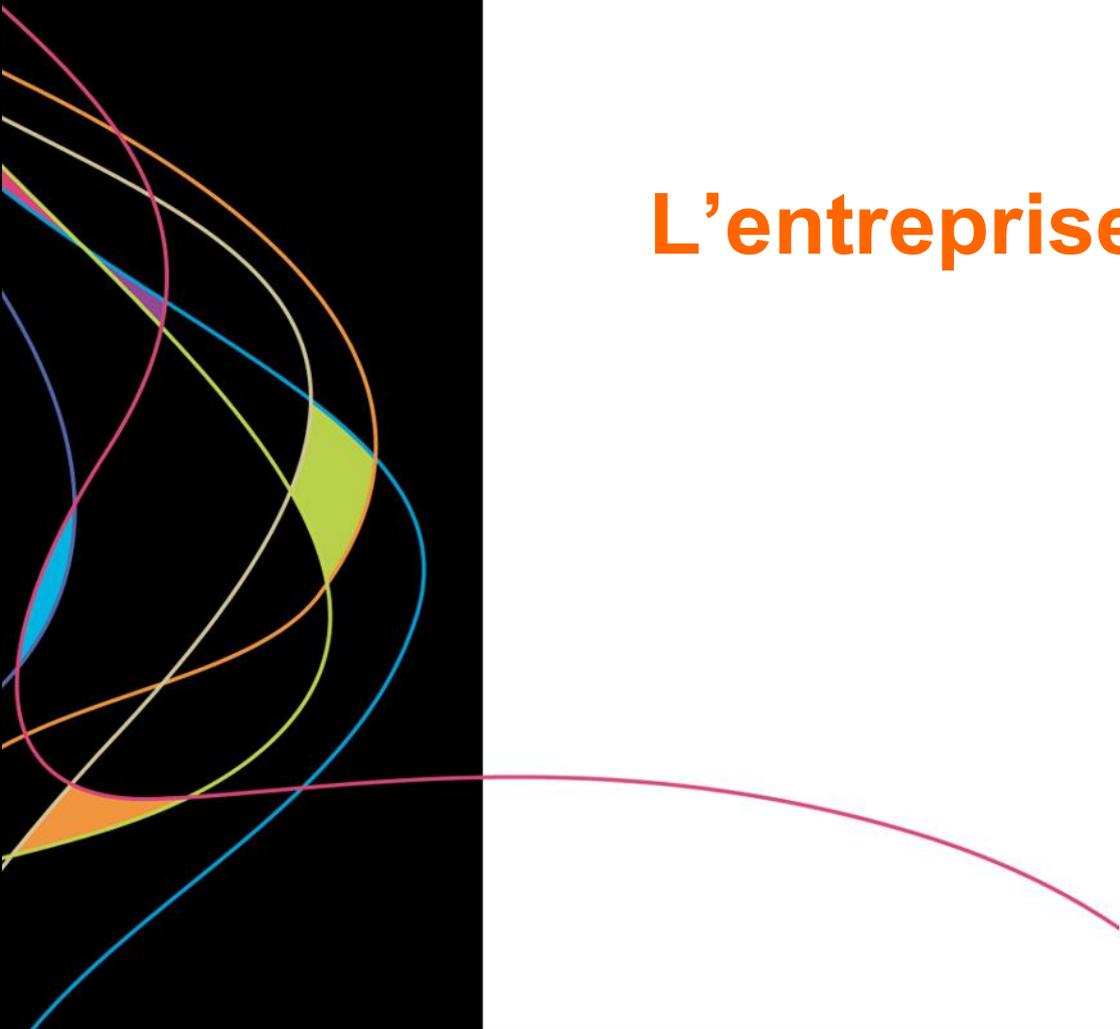
L'innovation participative

Le rôle du manager

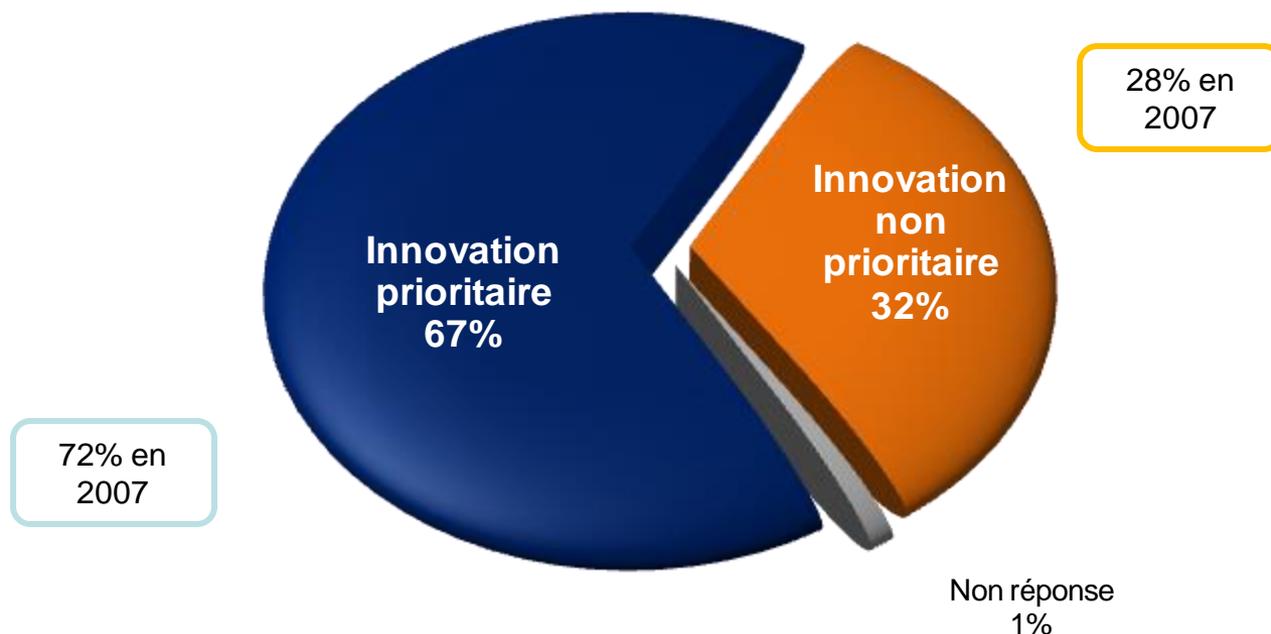
Le pilotage de l'innovation

La reconnaissance des idées

# L'entreprise et l'innovation

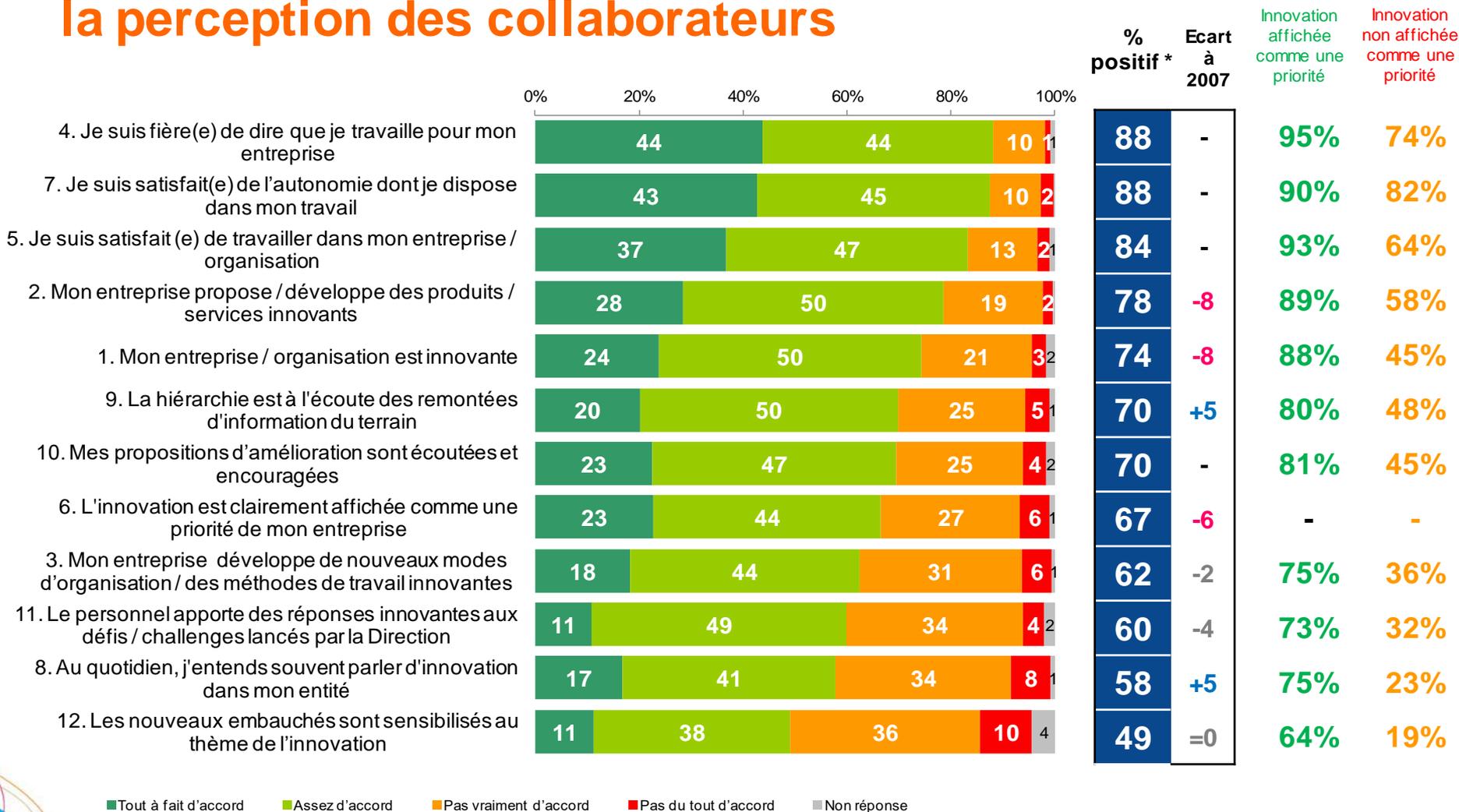


# L'innovation : une politique d'entreprise clairement affichée comme priorité pour 2 répondants sur 3



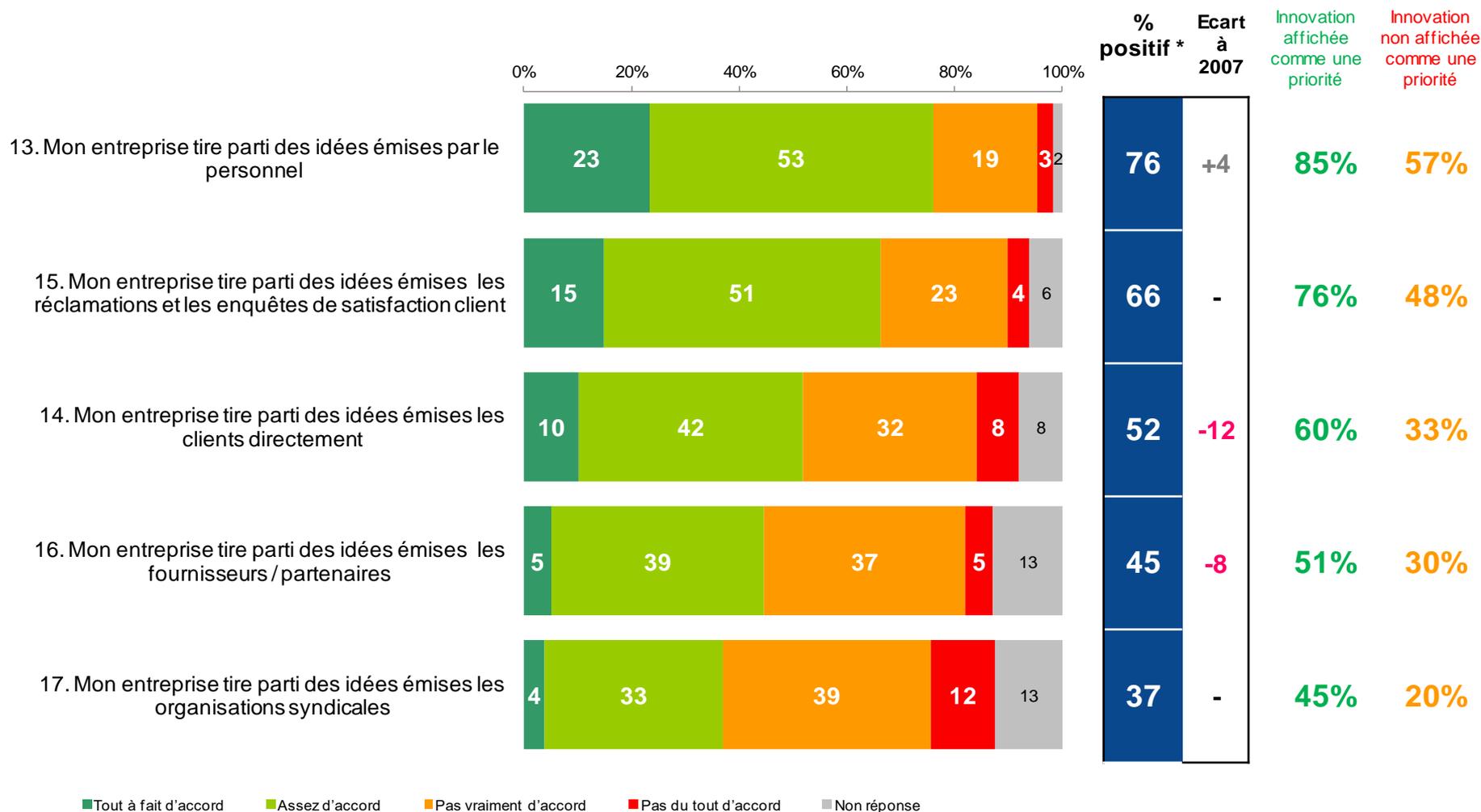
Malgré le fait que les entreprises participantes soient actives depuis des années en matière d'Innovation Participative, 1/3 des répondants estiment que l'Innovation n'est pas clairement affichée comme une priorité.

# Un discours qui impacte positivement la perception des collaborateurs



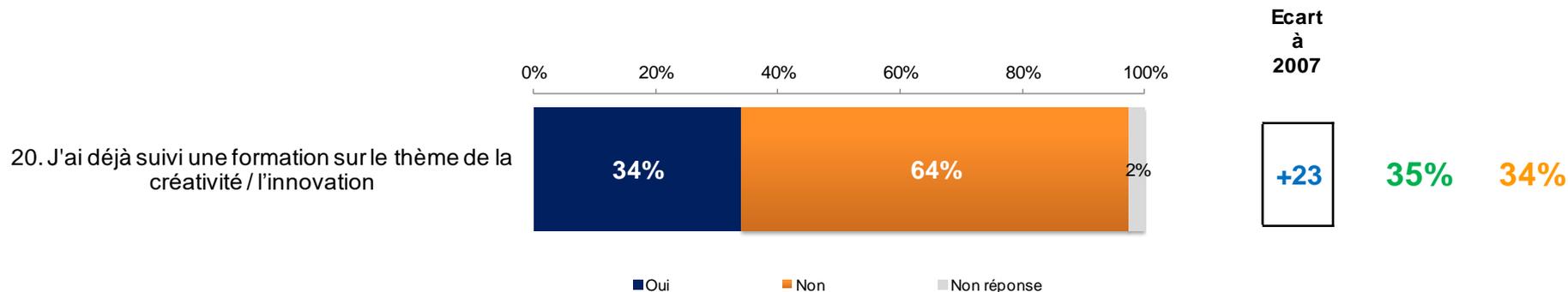
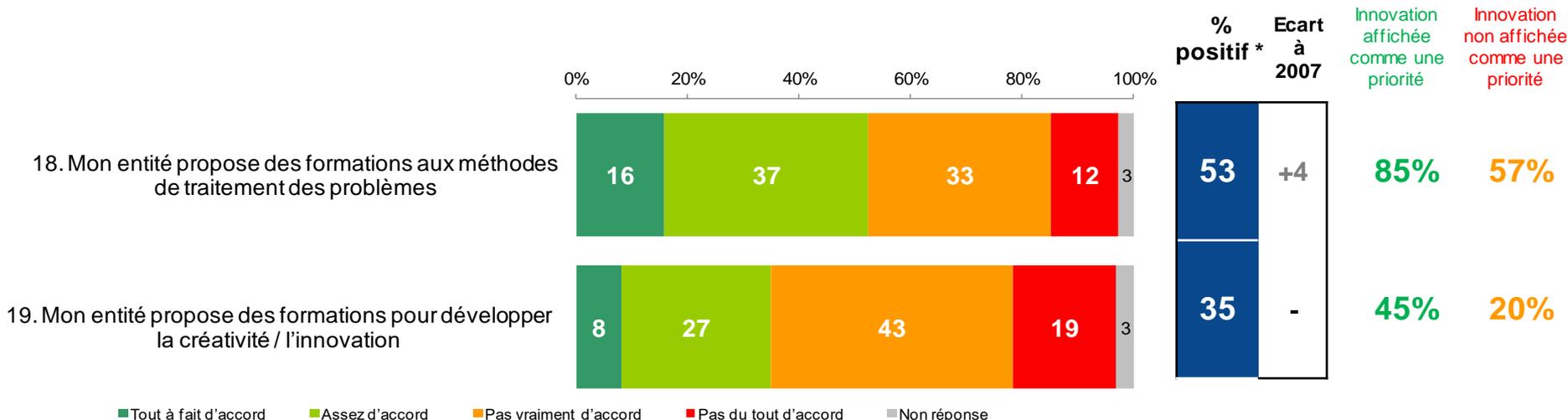
(\* ) Somme des « tout à fait d'accord » et « assez d'accord »

# Les sources des idées : priorité à l'interne



(\* ) Somme des « tout à fait d'accord » et « assez d'accord »

# Des formations qui portent essentiellement sur la résolution de problèmes, mais l'émergence de la créativité



(\* Somme des « tout à fait d'accord » et « assez d'accord »

## Points-clés (1/3)

- **L'innovation : une politique d'entreprise clairement affichée comme priorité pour 2 répondants sur 3**
  - Pour 67% des répondants l'innovation est clairement affichée comme une priorité de l'entreprise ; si ce chiffre traduit une perception globalement positive, il peut sembler insuffisant au regard du profil des entreprises participantes qui se sont investies dans une démarche d'innovation participative depuis plus de 5 ans.
  - D'autant plus qu'il s'agit d'une caractéristique fortement discriminante dans la perception qu'ont les collaborateurs du management de l'innovation par l'entreprise
    - Leur opinion est nettement plus positive (+20 à +30%) quand l'innovation est affichée comme priorité dans l'entreprise (vs non affichée comme une priorité)

## Points-clés (2/3)

- **Un discours qui impacte positivement la perception des collaborateurs, notamment en ce qui concerne :**
  - La satisfaction à travailler dans l'entreprise
    - Une plus grande fierté d'appartenance pour 95% des collaborateurs (+7 points) et surtout une plus grande satisfaction au travail pour 93% d'entre eux (+9 points)
  - L'appréciation de l'écoute interne
    - Une hiérarchie plus à l'écoute des remontées terrain pour 80% (+10 points) et prête à écouter et encourager les idées pour 81% (+11 points)
  - L'image de l'entreprise plus dynamique
    - Image d'une entreprise perçue plus comme innovante par 88% des collaborateurs (+14 points), comme ses produits et services pour 89% d'entre eux (+11 points)

## Points-clés (3/3)

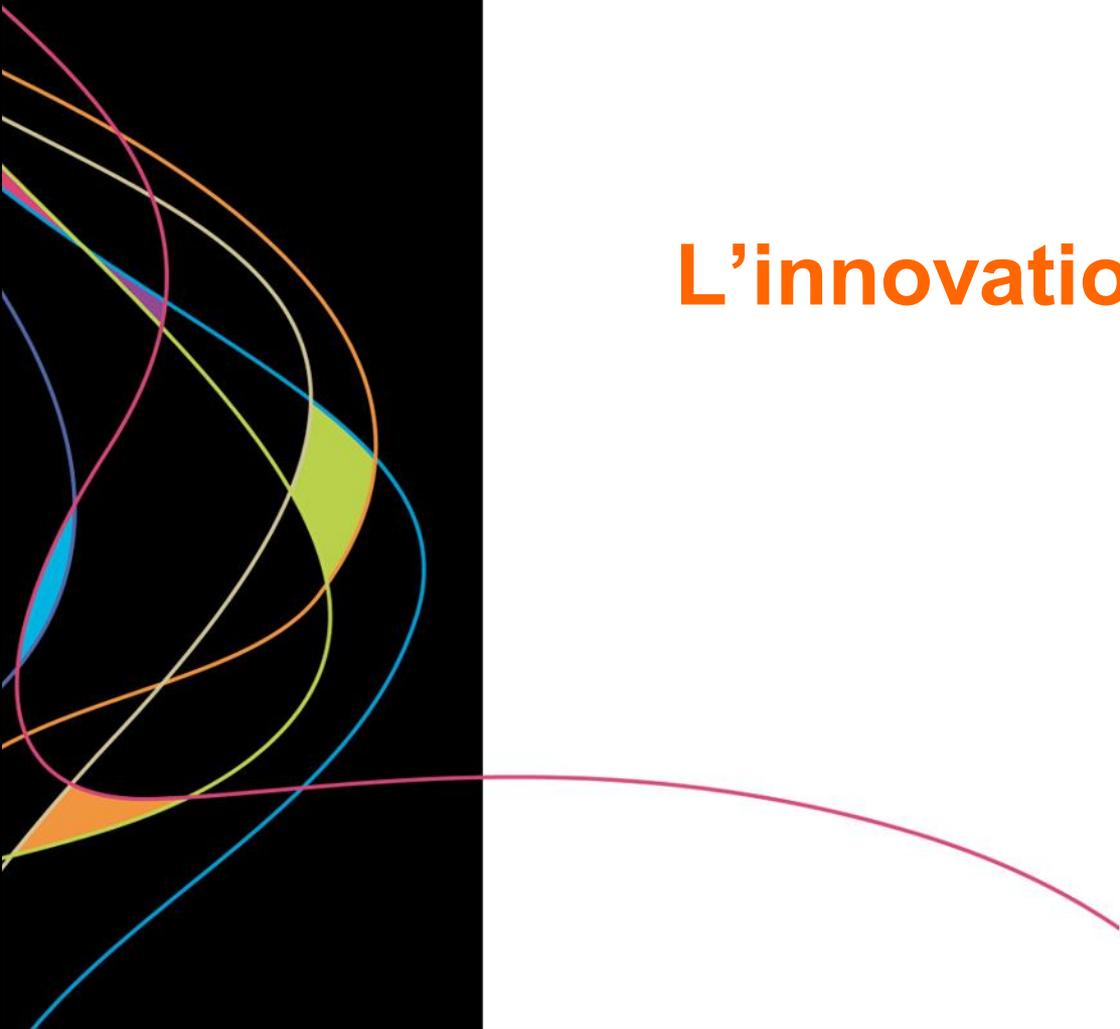
### • Les sources des idées : priorité à l'interne

- Aux yeux de 76% des répondants, les entreprises misent sur les idées des collaborateurs, avant d'exploiter les retours d'information clients - enquête de satisfaction ou réclamations - (66%) ou de faire participer les clients à l'innovation (52%, en retrait de 12 points par rapport à 2007)
- L'implication des fournisseurs et partenaires dans l'innovation n'est perçue que par moins de la moitié des collaborateurs (44%, en retrait de 8 points par rapport à 2007)

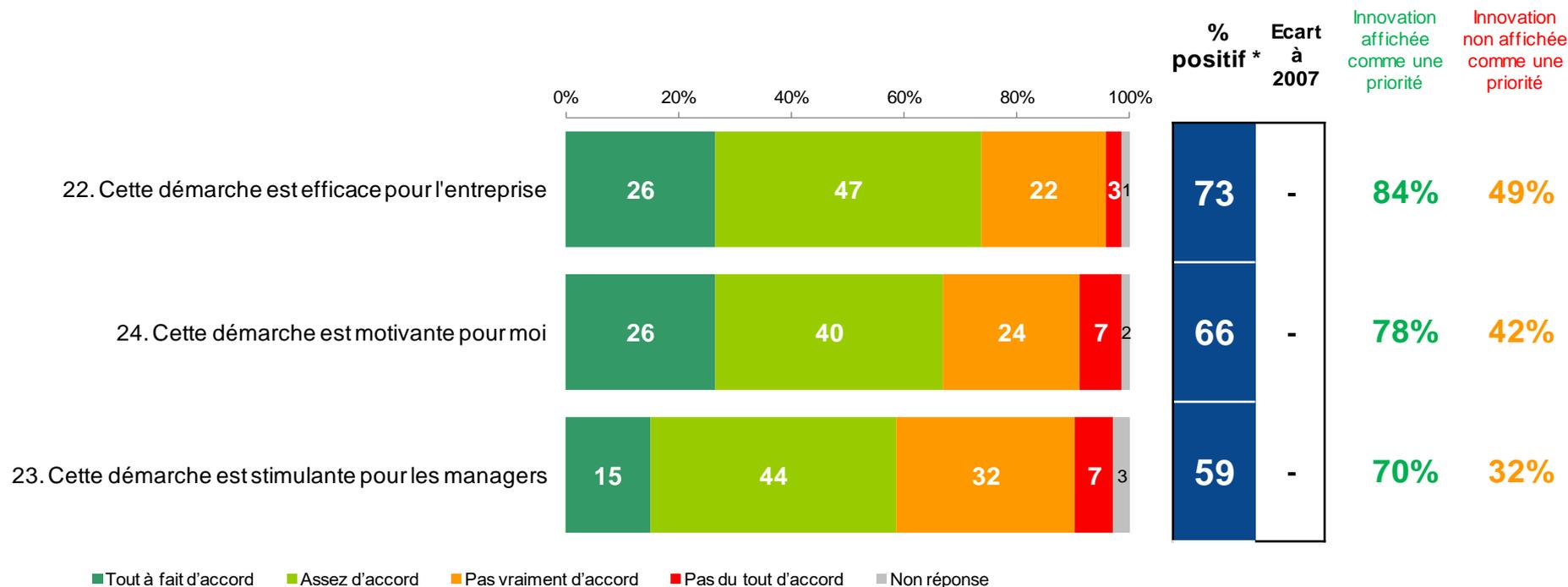
### • Des formations sur la résolution de problèmes, mais l'émergence de la créativité

- La moitié des formations proposées au collaborateurs concernent des approches « classiques » de résolution de problème (53%) chères aux démarches de progrès continu, plus que des approches de « rupture » misant sur créativité et l'innovation (35%).
- Une bonne nouvelle cependant, les collaborateurs ayant participé à des formations à la créativité est en forte progression depuis 2007 (+23 points) et témoigne de la volonté des entreprises d'aller plus loin dans la créativité et l'innovation

# L'innovation participative



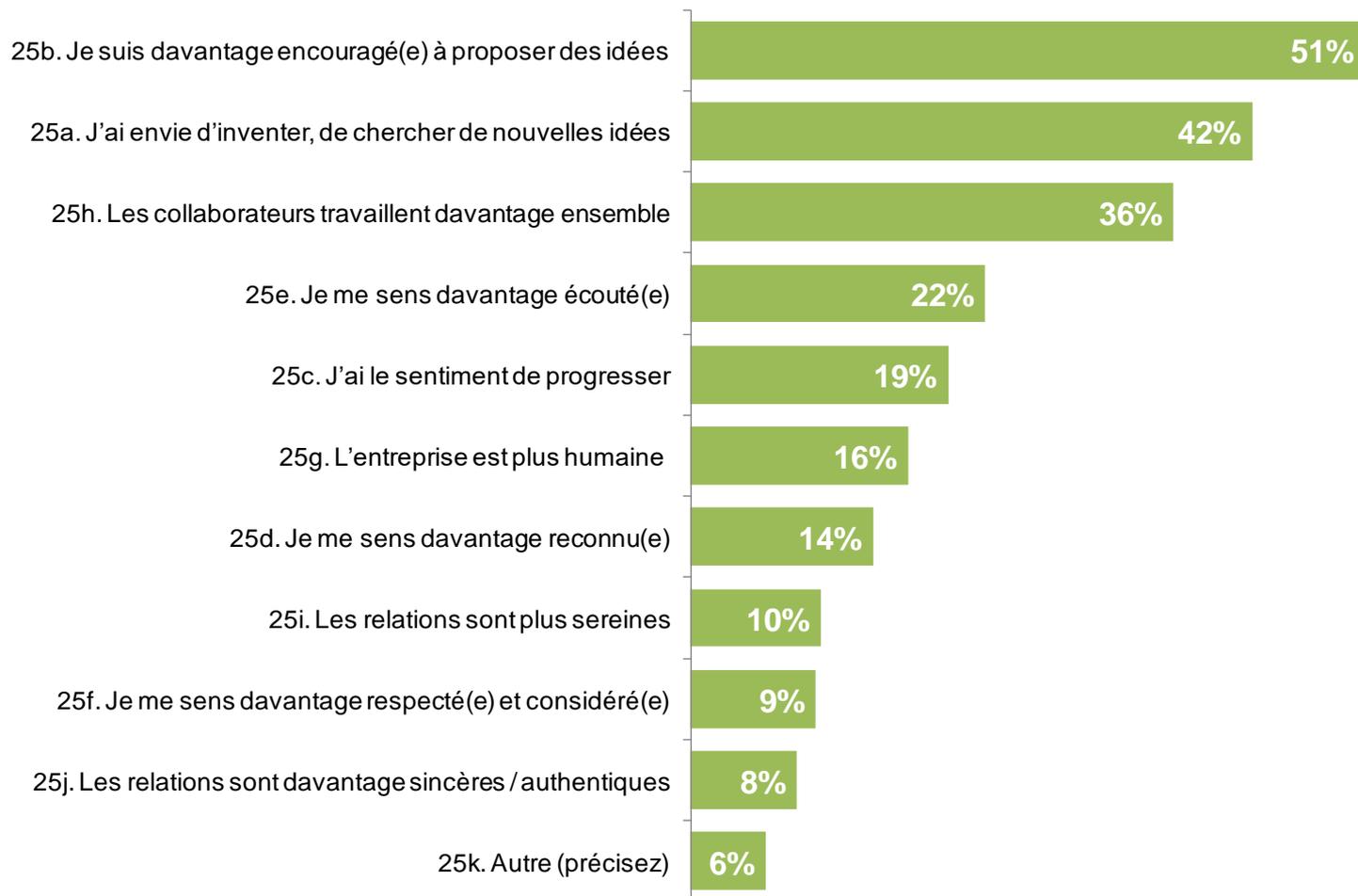
# Une démarche efficace pour l'entreprise et motivante pour les collaborateurs...



(\* ) Somme des « tout à fait d'accord » et « assez d'accord »

## ... qui ont d'autant plus envie d'inventer et de coopérer

- *Qu'est ce qui a changé depuis que la démarche a débuté ?*



## Points-clés

- **Une démarche perçue comme efficace pour l'entreprise et stimulante pour les collaborateurs...**
  - Si l'impact de l'innovation participative sur l'efficacité de l'entreprise est reconnue par les trois quarts des répondants (73%), elle est également source de motivation personnelle pour les 2/3 d'entre eux (66%)
- **... qui ont d'autant plus envie d'inventer et de coopérer**
  - Les collaborateurs se disent naturellement plus encouragés à proposer des idées (51%), et reconnaissent qu'elle stimule leur créativité (42%) et favorise plus le travail collectif (36%)
  - Les bénéfices leurs semblent moins probants en matière de valorisation individuelle : écoute (22%), sentiment de progresser (19%), humanisation de l'entreprise (16%) ou reconnaissance (14%)

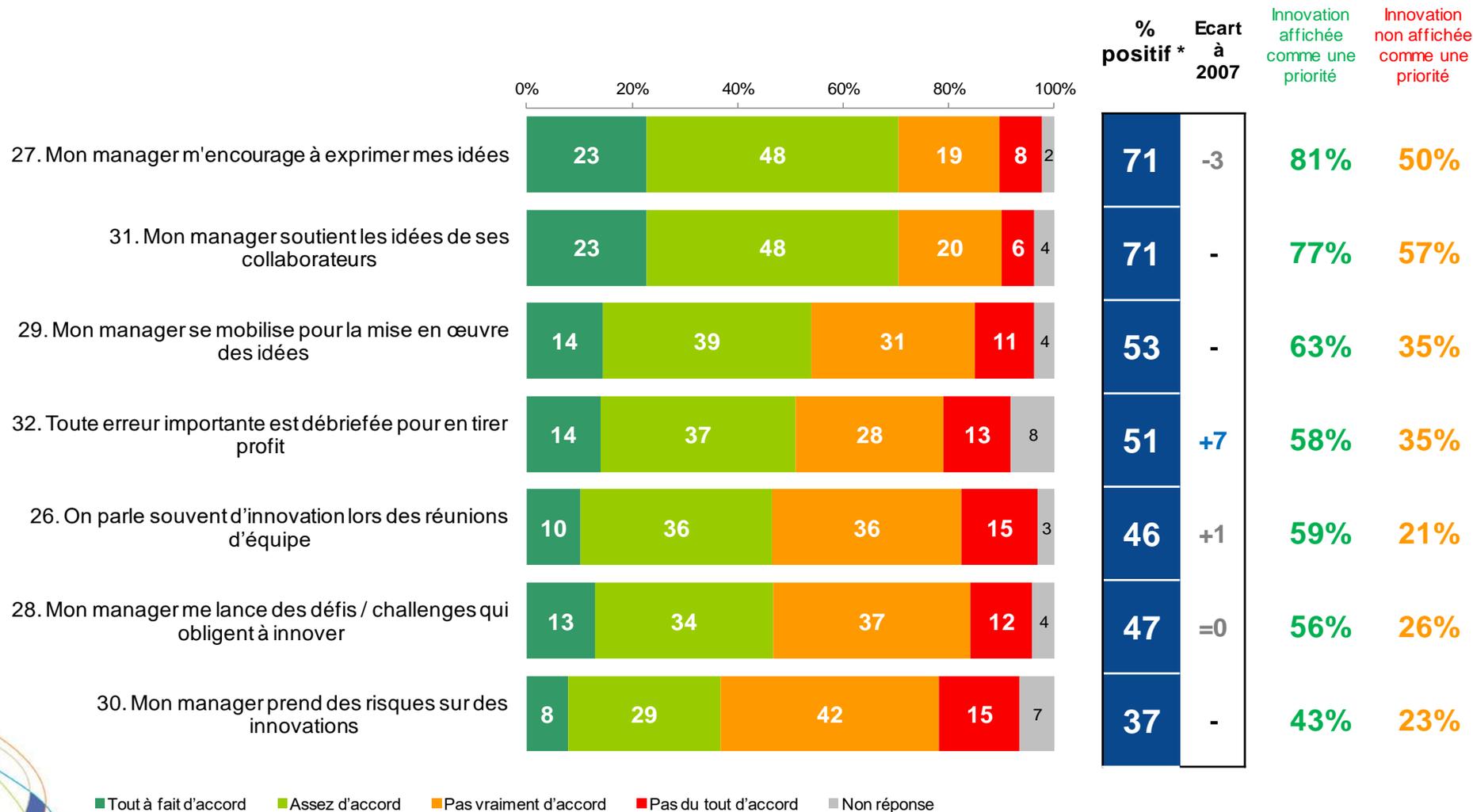
# Une démarche dynamisante qui risque de s'essouffler avec le temps

- *Plus de relations interservices grâce aux groupes Défis*
- *J'ai le sentiment de faire progresser l'entreprise*
- *J'ai le sentiment de contribuer au développement de l'entreprise*
- *L'entreprise se décroïsonne*
- *Quelques projets intéressants ont vu le jour, sur des milliers de dossiers traités.*
- *Mes idées peuvent me rapporter de l'argent*
- *C'est un outil de management*

- *Cela fait une charge de travail supplémentaire*
- *Je suis déçu de ce que l'on fait des idées proposées*
- *Les choses ont en fait peu changé ou changent très lentement*
- *Démarche ancienne. Pas de changement perçu au quotidien*
- *L'innovation est devenue une priorité qui devient pesante. En établissant des quotas d'innovations à faire on nous fait parfois faire un peu n'importe quoi.*
- *La démarche s'essouffle*

# Le rôle du manager

# Un manager qui encourage et soutient la démarche, mais ne se positionne pas comme un acteur engagé, sauf si c'est une priorité



(\* ) Somme des « tout à fait d'accord » et « assez d'accord »

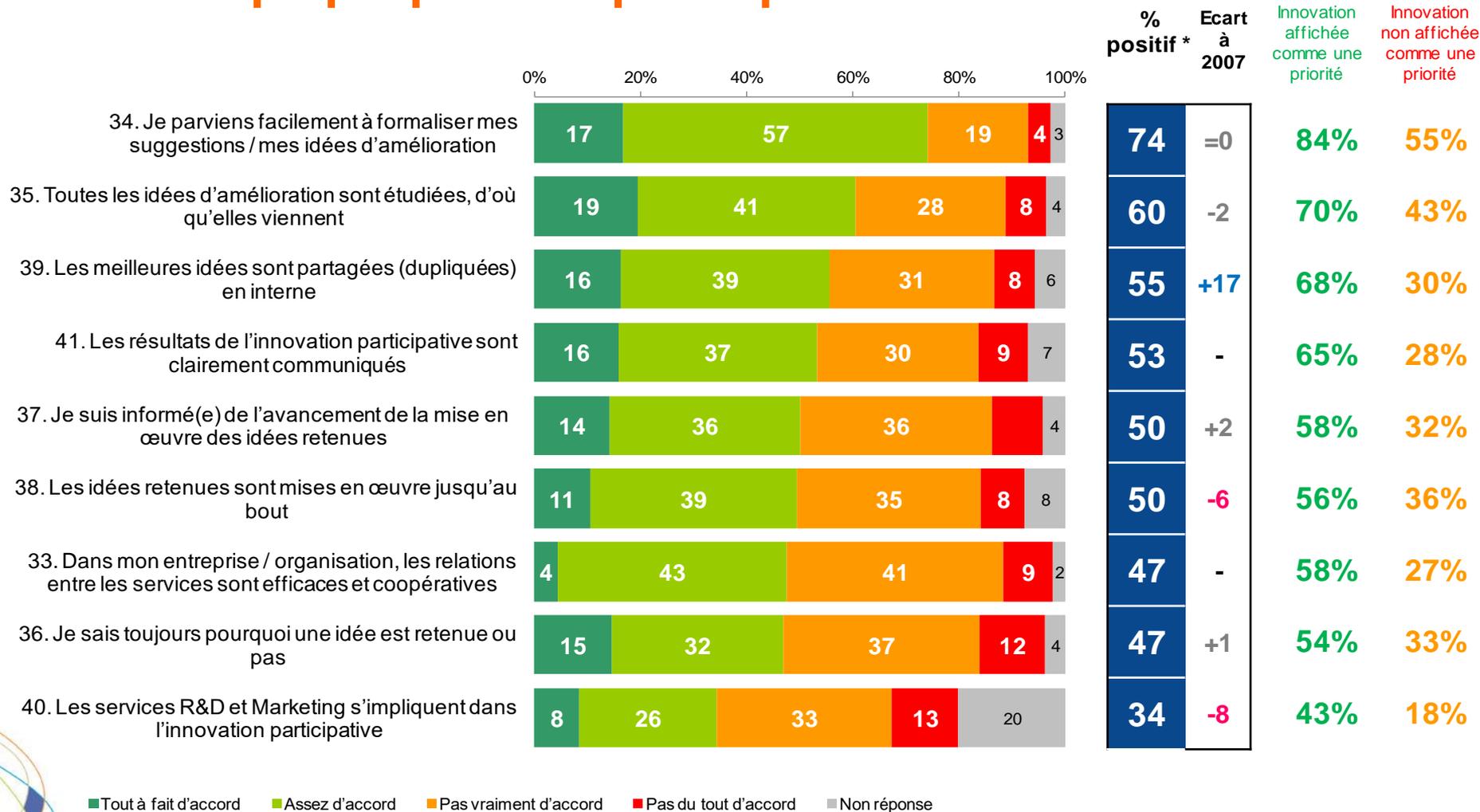
## Point-clé

- **Un manager qui encourage et soutient la démarche, mais ne se positionne pas comme un acteur engagé, sauf si c'est une priorité**
  - Le manager semble bien jouer son rôle d' « animateur » de la démarche, dans le sens où il encourage et soutient les idées pour 7 collaborateurs sur 10
  - En revanche, la moitié seulement des répondant l'estime mobilisé dans la mise en œuvre des idées sur le terrain, stimulant en « challengeant » ses collaborateurs par des défis ou prêt à prendre des risques ou à tirer les enseignements des erreurs commises

# Le pilotage de l'innovation



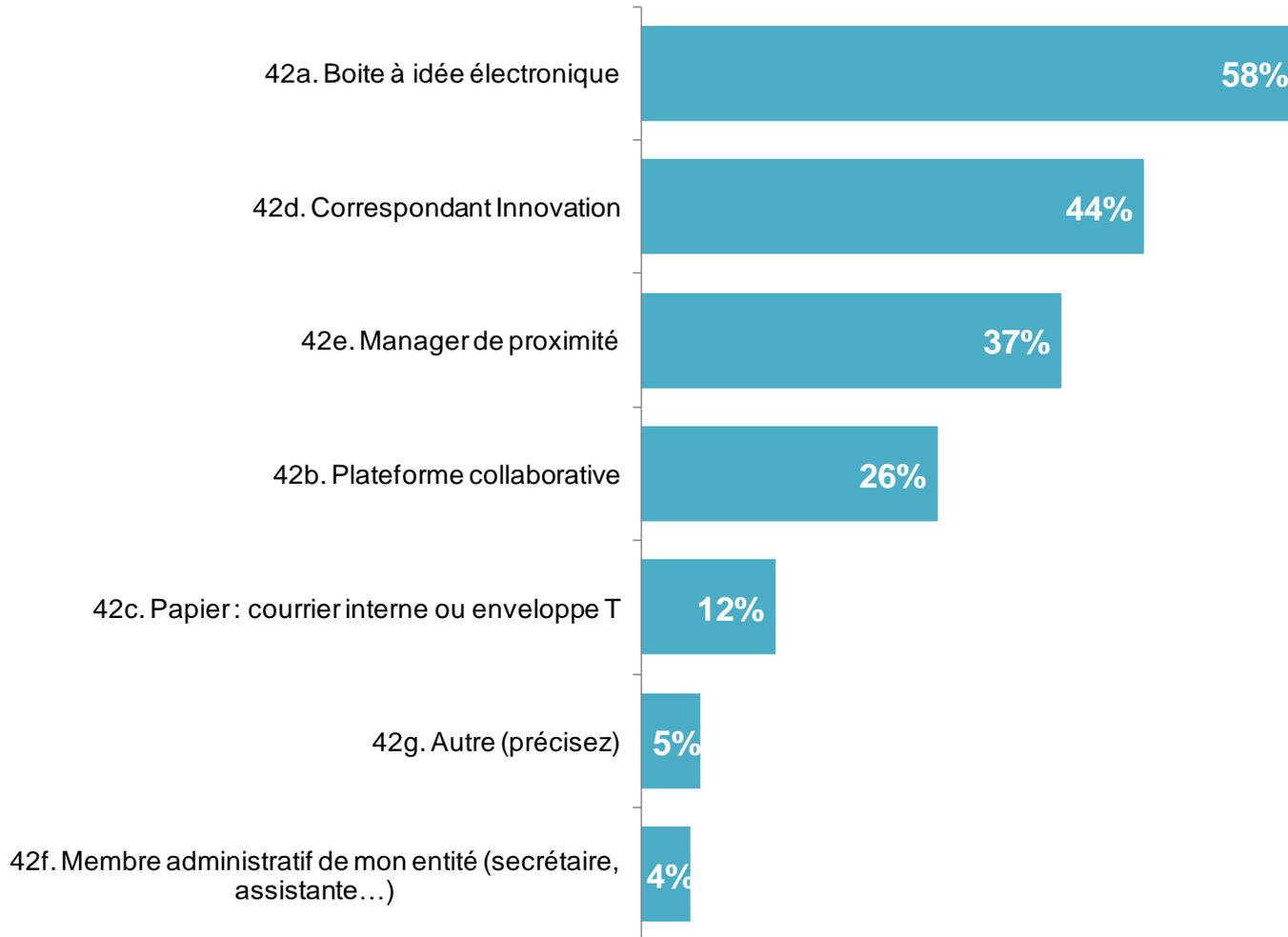
# Un processus de formalisation bien rôdé, et des idées retenues mieux diffusées, mais un mode de sélection encore opaque pour les participants



(\* ) Somme des « tout à fait d'accord » et « assez d'accord »

# La mise en œuvre d'outils électroniques de recueil portée par une animation spécifique et/ou managériale

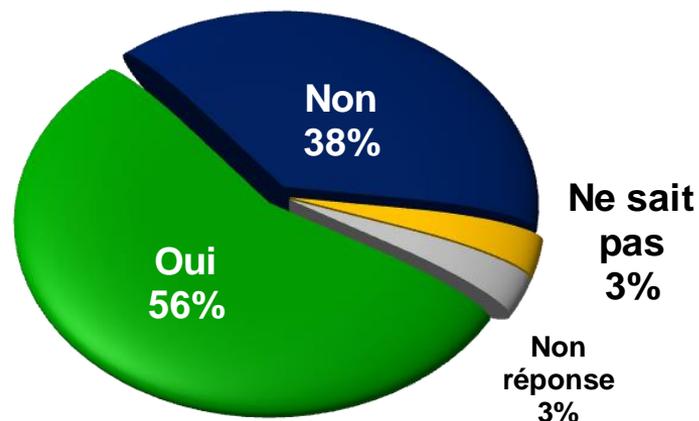
- *Les idées sont recueillies par :*



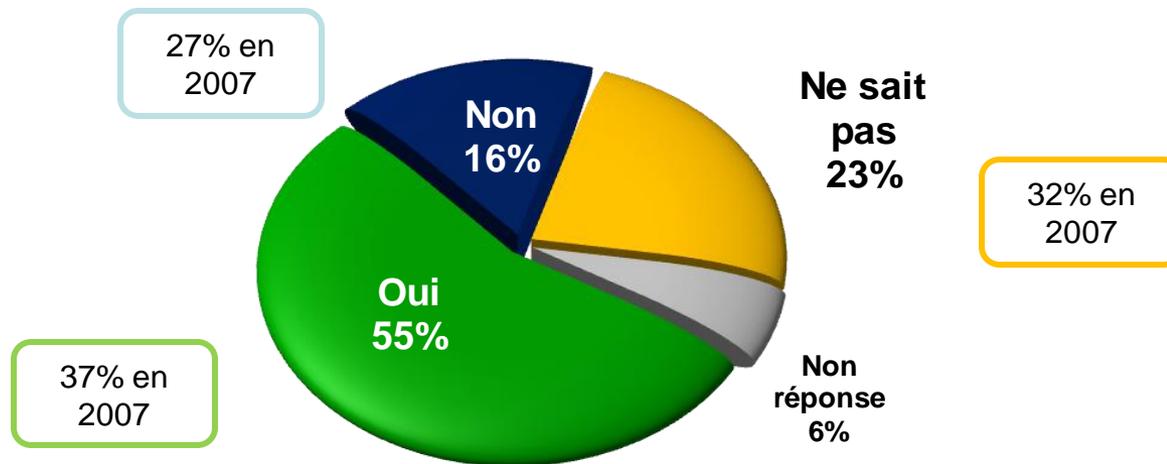
NB : Le total des pourcentages est supérieur à 100% du fait des multi-réponses possibles

# Des idées plus accessibles grâce aux outils de partage

- Cette année, j'ai proposé au moins une idée



- Une banque d'idées est disponible



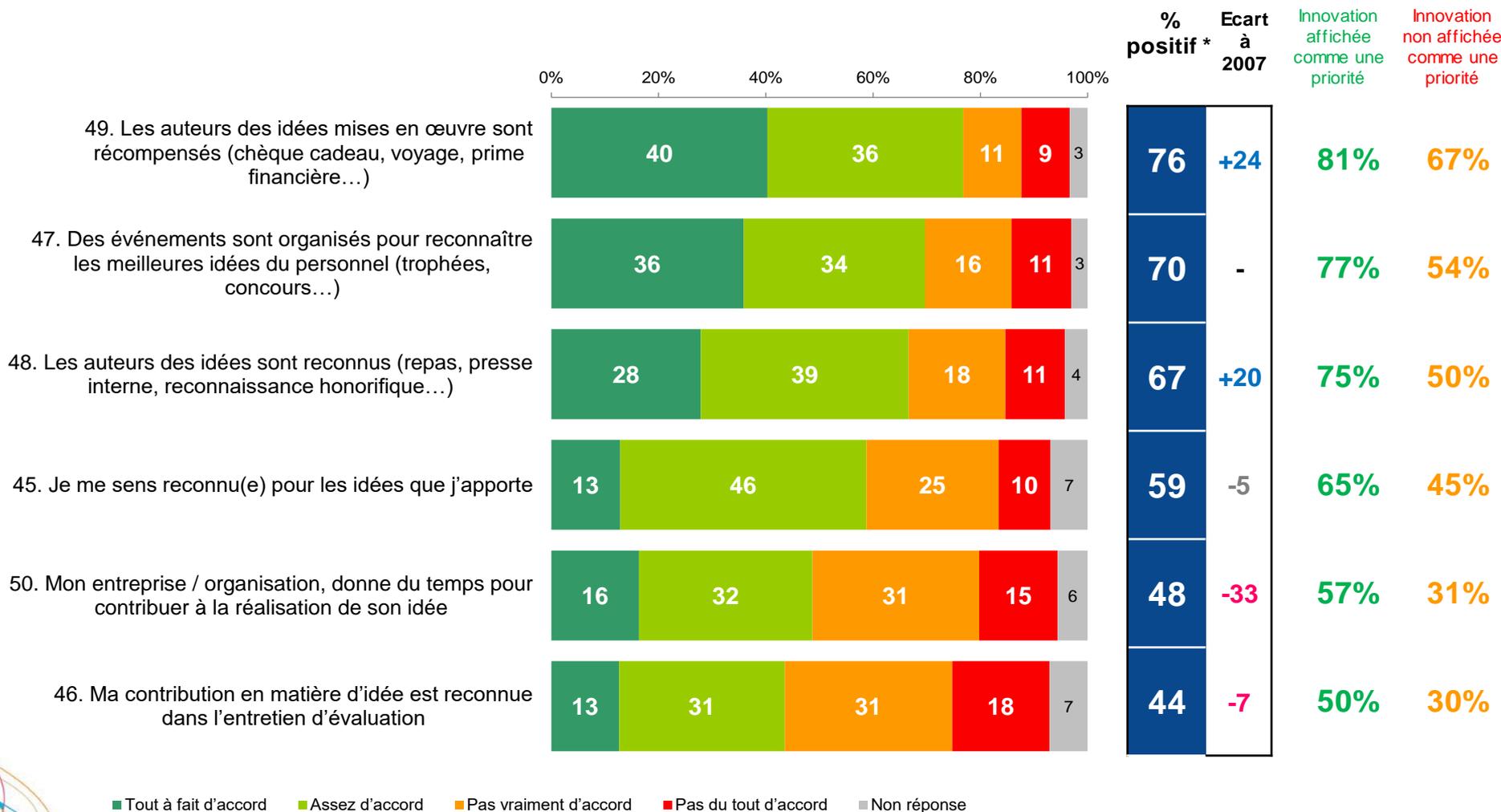
## Points-clés

- **Un processus de formalisation bien rôdé et des idées retenues mieux diffusées, mais un mode de sélection encore opaque pour les participants**
  - Si les dispositifs mis en place pour formaliser et recueillir les suggestions et des idées sont jugés efficaces pour les 3/4 des répondants, seuls 60% d'entre eux estiment que toutes les propositions sont réellement étudiées
  - Le partage des idées (ou leur duplication) s'est amélioré (+17 points avec 55% d'opinions positives), grâce notamment à la mise en place de « banque d'idées », mais pour la moitié des répondants, le mode de sélection reste opaque et toutes les idées retenues ne sont pas menées à leur terme
- **La mise en œuvre d'outils électroniques de recueil portée par une animation spécifique et/ou managériale**
  - Si le recueil des idées repose aujourd'hui pour plus de la moitié via des boîtes à idées électroniques (58%), on constate l'émergence des plateformes collaboratives (26%) ; des outils virtuels qui nécessitent cependant une animation, portée par des correspondants innovation ou des managers de proximité

# La reconnaissance des idées



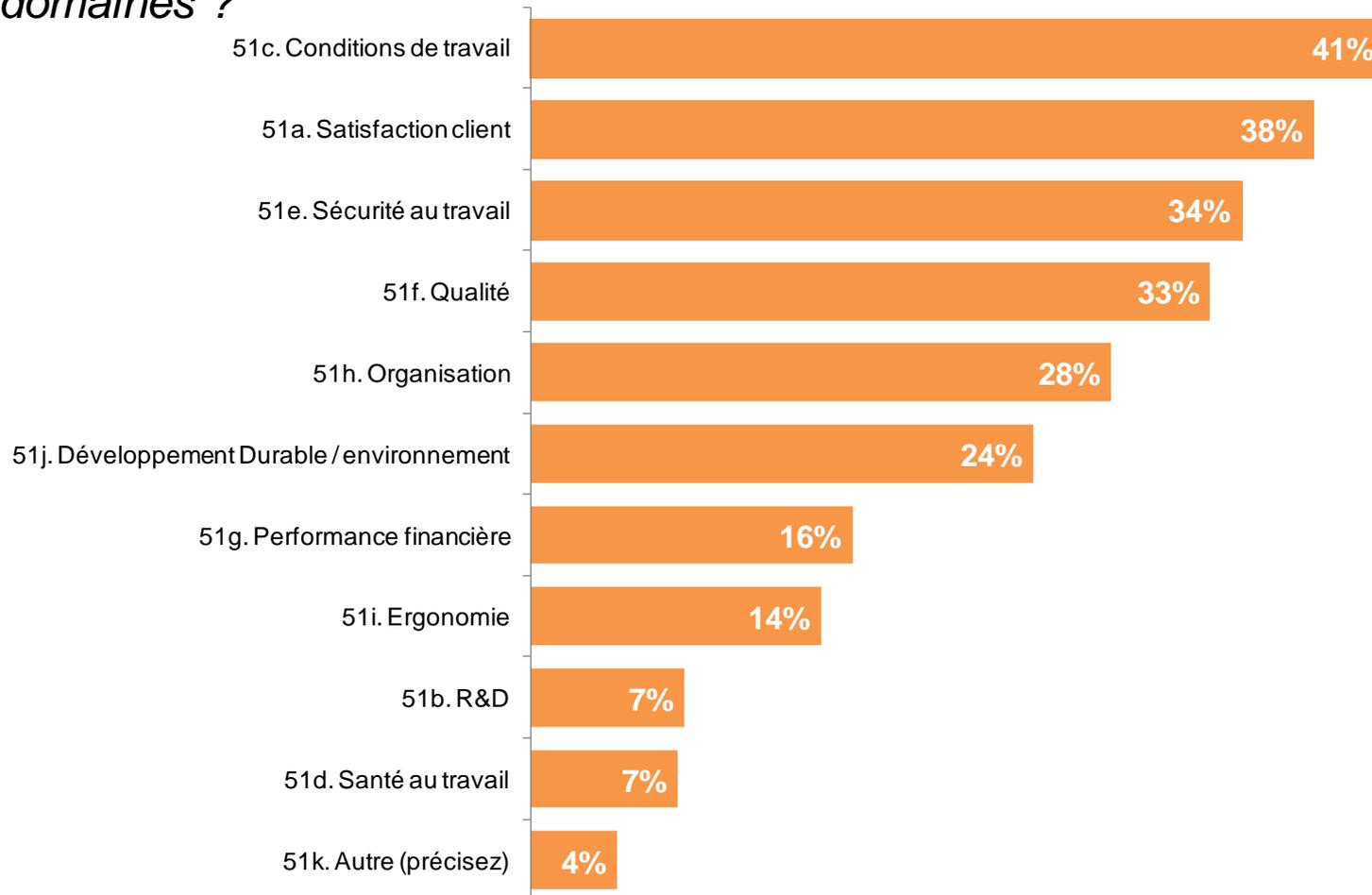
# Des contributeurs mieux reconnus pour leurs idées



(\* Somme des « tout à fait d'accord » et « assez d'accord »

# Des idées émises qui font progresser les conditions de travail, la sécurité et la qualité ainsi que la satisfaction clients

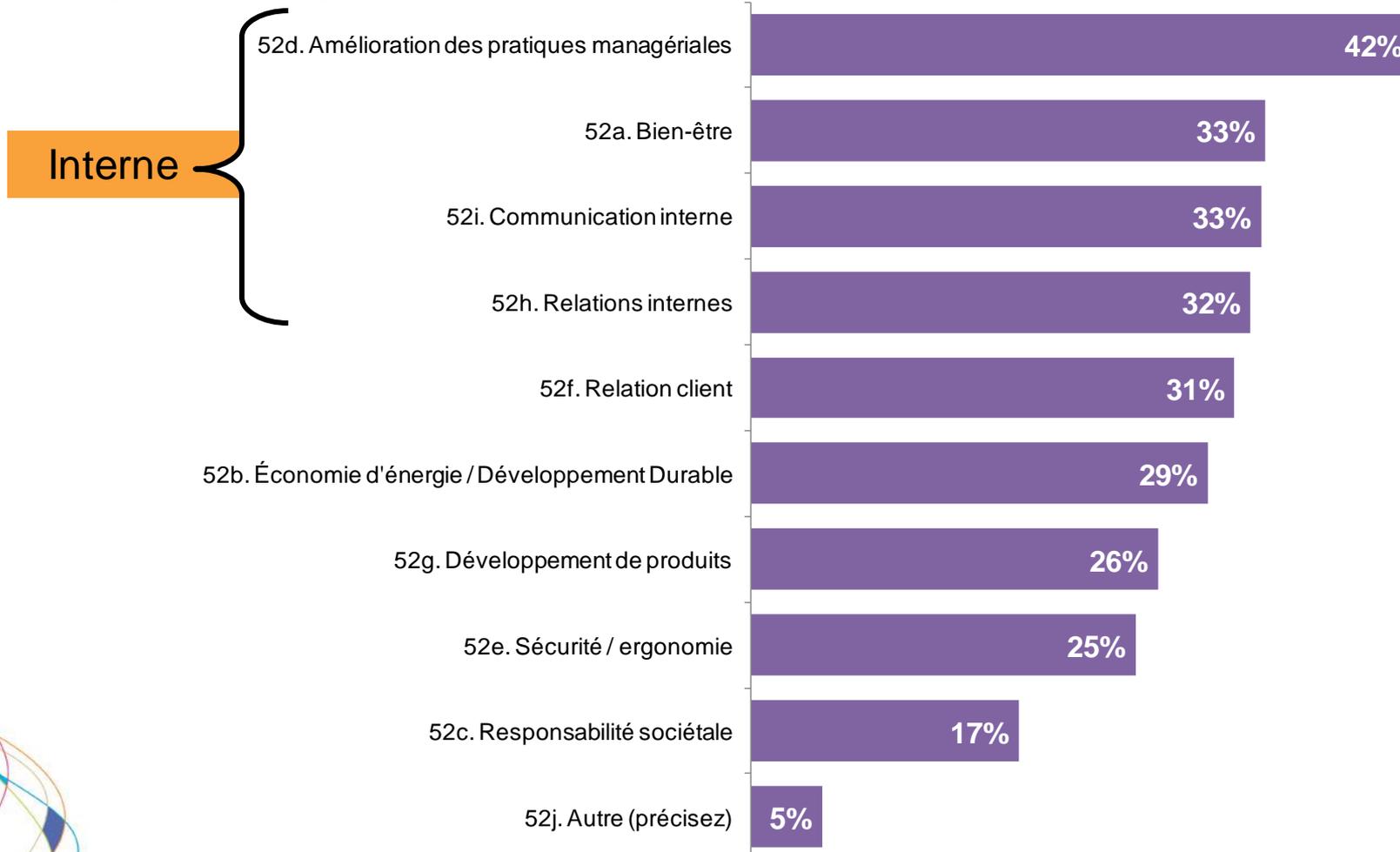
- Selon vous, la démarche d'innovation a permis de progresser dans quels domaines ?



NB : Le total des pourcentages est supérieur à 100% du fait des multi-réponses possibles

# Une projection dans l'amélioration des pratiques internes au service des collaborateurs

- Quels seraient les thèmes d'idées prioritaires sur lesquels vous aimeriez pouvoir proposer des idées ?



NB : Le total des pourcentages est supérieur à 100% du fait des multi-réponses possibles

## Points-clés (1/2)

- **Des contributeurs mieux reconnus pour leurs idées**
  - Par rapport à la dernière étude de 2007, les auteurs des idées sont mieux reconnus (+20 points avec 67% d'opinions positives) et mieux récompensés (+24 points avec 76% d'opinions positives)
  - Si pour 70% des répondants des événements internes sont organisés pour valoriser collectivement les résultats obtenus, ils restent en attente d'une meilleure reconnaissance de leur talent, formalisée pour seulement 44% d'entre eux lors de l'entretien d'évaluation
  - On constate également une pression plus forte de l'entreprise qui laisse moins de temps pour la mise en œuvre des idées (-33 points avec 48% d'opinions positives)
- **Des idées émises qui font progresser les conditions de travail, la sécurité et la qualité ainsi que la satisfaction clients**
  - Les bénéfices perçus montrent que si les idées émises visent à faire progresser la satisfaction client (38%), elles contribuent avant tout à l'amélioration des conditions de travail (41%), de la sécurité au travail (34%) ou de la qualité (33%)

## Points-clés (2/2)

- **Une projection dans l'amélioration des pratiques internes au service des collaborateurs**
  - Au-delà de la recherche d'efficacité, c'est une nouvelle façon de manager qui est ici évoquée, avec une projection des répondants dans l'amélioration des pratiques internes au bénéfice des collaborateurs : ils souhaitent en effet avant tout pouvoir proposer des idées sur les pratiques managériales (en priorité pour 42%), suivies pour un tiers d'entre eux, du bien-être au travail, de la communication ou des relations internes ; l'amélioration de la relation client n'arrivant qu'en cinquième position

## En synthèse



# Le chiffres clés

*L'innovation  
clairement  
affichée  
comme une  
priorité*  
**Oui 67%**

*Amélioration de la  
satisfaction au  
travail  
(si Innovation priorité)*  
**Oui 93%**

*Les idées  
mieux  
partagées en  
interne*  
**Oui +17%**

*Les auteurs  
des idées  
mieux  
reconnus*  
**Oui +20%**

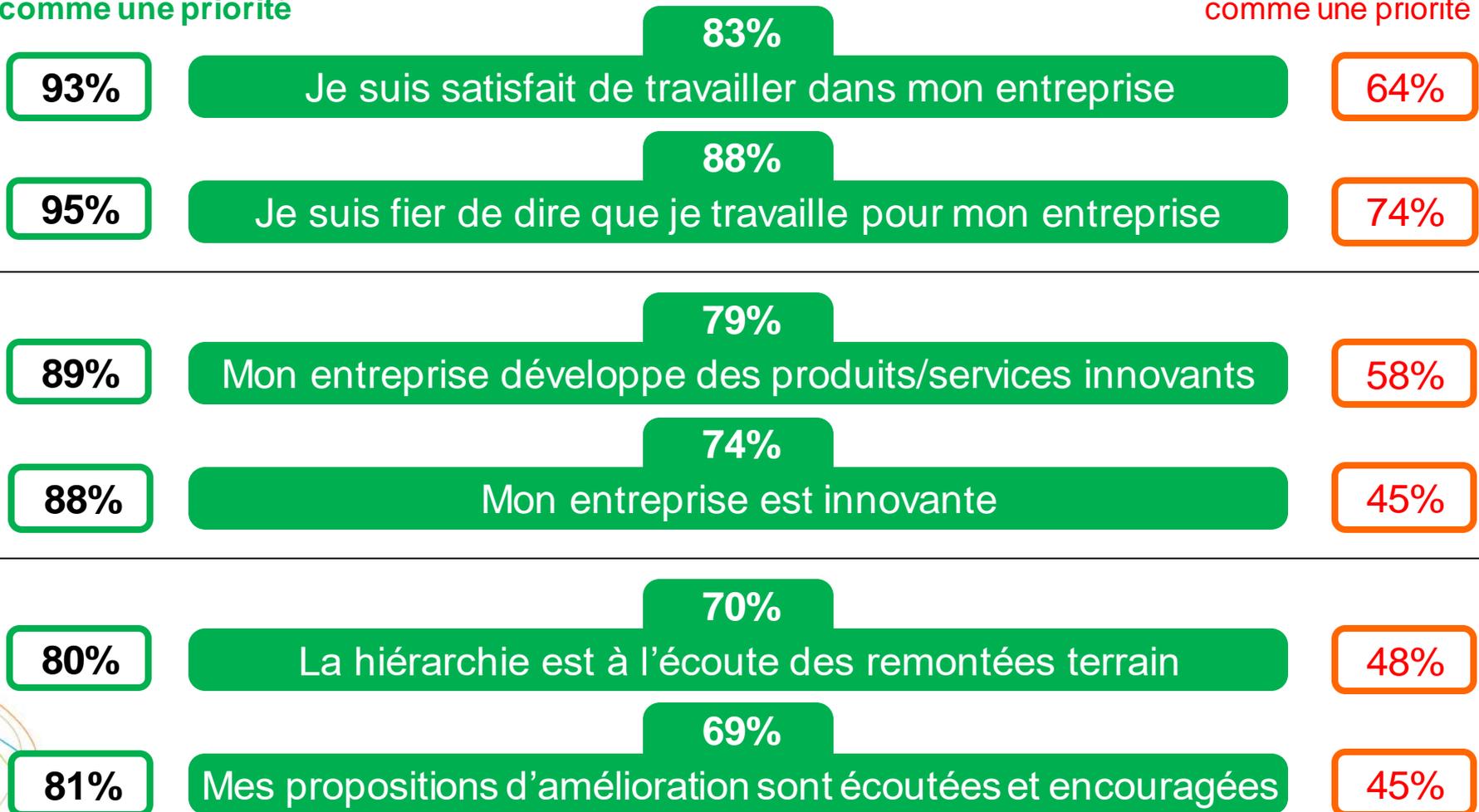
*Mise en œuvre  
des idées  
retenues*  
**Oui 50%**

*Prise de  
risques du  
manager sur  
les innovations*  
**Oui 37%**

# Plus de satisfaction au travail, l'image d'une entreprise plus dynamique en matière d'innovation, une meilleure écoute des collaborateurs

Innovation affichée  
comme une priorité

Innovation non affichée  
comme une priorité



# Une démarche perçue comme efficace pour l'entreprise et motivante pour les collaborateurs...

La démarche Innovation participative est ....

Innovation affichée  
comme une priorité

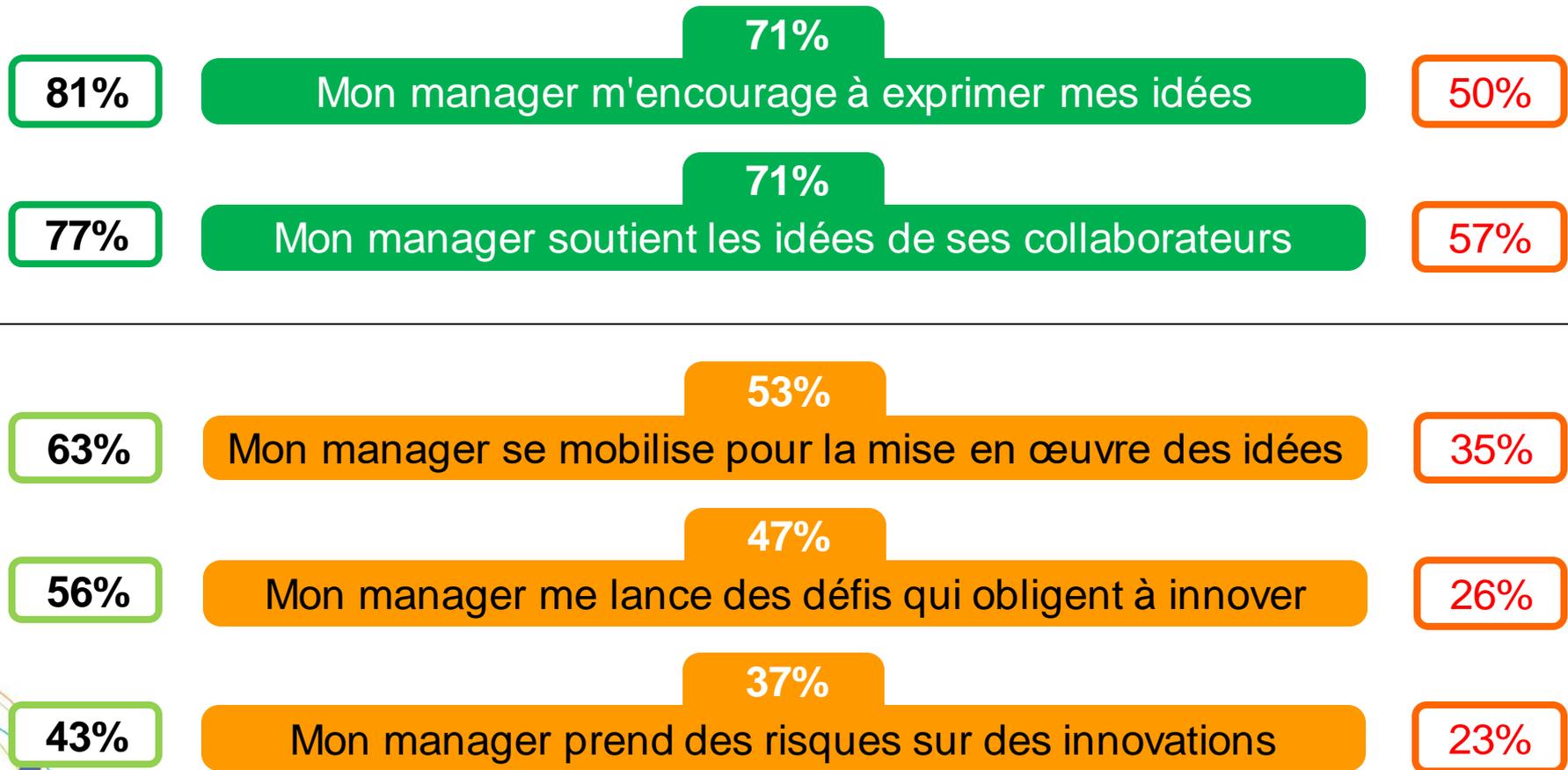
Innovation non affichée  
comme une priorité



# Un manager qui encourage et soutient la démarche, mais ne se positionne pas comme un acteur engagé, sauf si c'est une priorité

Innovation affichée  
comme une priorité

Innovation non affichée  
comme une priorité



# En conclusion

## Une bonne image de l'innovation participative

- ▶ Efficace pour l'entreprise 73%
- ▶ Motivante pour les collaborateurs 66%

## Une écoute des collaborateurs renforcée

- ▶ Mon entreprise tire parti des idées émises par le personnel 76%
- ▶ Ma hiérarchie est à l'écoute des remontées terrain 70%
- ▶ Mon manager m'encourage à exprimer mes idées 71%

## Un meilleur pilotage de l'innovation participative

- ▶ Mon manager soutien les idées de ses collaborateurs 71%
- ▶ Je parviens facilement à formaliser mes suggestions 74%
- ▶ Les meilleures idées sont partagées en interne 55 % (+17% / 2007)
- ▶ Les auteurs des idées sont reconnus 67% (+20% / 2007)

# En conclusion

L'innovation insuffisamment affichée comme une priorité...

- ▶ L'innovation est clairement affichée comme une priorité 67%

...plaçant l'IP au second rang

- ▶ Stimulante pour les managers 59%
- ▶ On parle souvent d'innovation dans les réunions d'équipe 47%
- ▶ Mon manager lance des défis qui obligent à innover 47%
- ▶ Ma contribution en matière d'idée est reconnue dans l'entretien d'évaluation 44%

Le suivi des idées reste le talon d'Achille de l'IP

- ▶ Je sais pourquoi une idée est retenue ou pas 46%
- ▶ Les idées retenues sont mises en œuvre jusqu'au bout 50%
- ▶ Je suis informé(e) de l'avancement de la mise en œuvre des idées retenues 50%
- ▶ Les résultats de l'innovation participative sont clairement communiqués 53%

# Des bénéfices incontestés

- ▶ Une **satisfaction de travailler** dans l'entreprise plus élevée lorsque l'innovation est une priorité. Oui 93% (vs 83% en moyenne).
- ▶ Une envie d'inventer qui favorise le **collectif** et le **collaboratif**.
- ▶ Une démarche IP qui a **amélioré les conditions de travail**, de sécurité et la satisfaction des clients
- ▶ Des collaborateurs qui souhaitent **explorer** des idées en direction de l'interne, améliorer les **pratiques managériales** en tête.

# Quels enjeux à venir ?

- ▶ Comment passer d'une démarche de progrès à un réel mode de management ?
  - ▶ Rendre le manager plus acteur de la démarche
- ▶ Comment faire percevoir l'innovation comme une priorité dans l'entreprise ?
  - ▶ Développer la culture innovation pour tous
- ▶ Comment développer la valorisation individuelle des contributeurs ?
  - ▶ Reconnaître la capacité d'innovation comme compétence

## Les partenaires de cette étude



ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

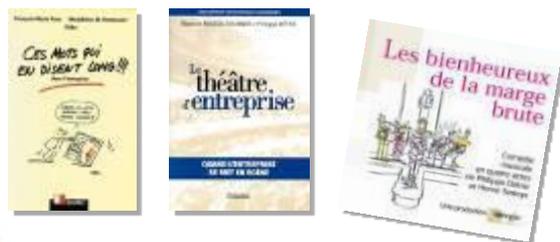


- Société de conseil indépendante créée en 1986
- 37 collaborateurs
- CA 2010 : 3,7 M€

- Inergie est un cabinet indépendant de **conseil en management, communication et opinion interne**. Il a pour vocation de **développer l'efficacité relationnelle** des organisations autour de trois domaines d'activités :
  - évaluer & anticiper
  - développer les talents
  - engager dans les transformations
- Inergie dispose d'équipes spécialisées sur **deux pôles d'expertise** :
  - Le pôle **Management**, spécialisé dans la conception et la mise en œuvre de dispositifs et de programmes de management centrés sur la qualité et les **compétences relationnelles des managers**.
  - Le pôle **Opinion**, spécialisé dans les démarches d'écoute au sein des entreprises, qui met en œuvre des études qualitatives et quantitatives : **baromètres de climat interne**, diagnostics sociaux, audits de communication interne, évaluation des relations interservices, des **compétences managériales** ou du bien-être au travail...**Plus de 300 entreprises et 560 000 salariés** représentés dans notre base de données.

# Nos publications

# Nos études



## 2011 :

- Etude Charte de la Diversité en entreprise/ Inergie : **Bilan Diversité 2011** – 3<sup>ème</sup> édition
- Etude Afcj/ ANDRH/ Inergie sur **la communication managériale** – 3<sup>ème</sup> édition
- Etude ANDRH/ Inergie Opinion pour Entreprises & Carrières : **Quels défis RH pour 2011 ?** – 2<sup>ème</sup> édition
- Etude Andrh / Inergie sur **l'insertion des jeunes**

## 2010 :

- Etude Afcj/ ANDRH/ Inergie sur **les pratiques des entreprises en matière de communication managériale**
- Etude Andrh / Inergie sur **la gestion des âges** – 3<sup>ème</sup> édition

## 2009 :

- Baromètre Inergie sur **la fonction communication interne** - 8<sup>ème</sup> édition
- Etude ANDRH/ Inergie pour Liaisons Sociales Magazine sur **les filières de formation RH**
- Etude Inergie/ ANDRH/ Usine Nouvelle sur **les DRH face à la crise** – 2009

## Antérieures à 2009 :

- Etude Innov'Acteurs/ Inergie sur **l'innovation participative** - 2007
- Etude Inergie sur **l'allongement de la vie professionnelle** - 2004
- Etude Inergie sur **les pratiques éthiques dans les grandes entreprises françaises** – 2004

## En partenariat avec Les Echos :

- **Management relationnel** : développez les compétences et l'efficacité relationnelle des managers - 2011
- **Gérer et réussir sa communication en situation de crise** - 2010
- **Impliquer les managers dans la communication** - 2007
- **S'organiser pour innover** - 2007



*Association créée en 2002 qui fédère une centaine d'entreprises, PME/PMI, collectivités territoriales et plus du tiers des entreprises du CAC 40, pour le **développement de l'innovation participative***

- Objectifs
  - Promouvoir l'innovation participative au sein des organisations
  - Fédérer toute activité contribuant au développement de l'innovation participative
  - Contribuer aux apports méthodologiques, aux échanges et à la professionnalisation,
  - Parrainer des publications, des études et des recherches
- 230 adhérents
- 28 membres partenaires

## Une animation permanente et des outils pour professionnaliser vos démarches

- Le « **Carrefour de l'innovation participative** » : l'événement annuel de la profession
  - Les « **Vergers de l'innovation** » : rencontres et échanges d'expériences entre animateurs/responsables de l'innovation participative
  - Des **groupes de travail** sur des thématiques spécifiques : par exemple, système informatique de management des idées...
  - Des « **visites terrain** » dans des entreprises reconnues pour la qualité de leur démarche d'innovation participative
  - Des **formations spécifiques** en fonction de cibles : collaborateurs, managers, animateurs
  - Des « **Trophées annuels** » distinguant les démarches les plus exemplaires
  - Le « **Référentiel Innov'Acteurs** » pour s'auto évaluer
  - Des traductions d'**ouvrages et d'articles**
  - Le site internet d'information : [www.innovacteurs.asso.fr](http://www.innovacteurs.asso.fr)
- ... en toute convivialité !