

# INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

## Trophées et Carrefour de l'Innovation Participative 2018 : la belle histoire

Une journée organisée par Innov'Acteurs

Jeudi 22 novembre 2018, Direction Générale de la Gendarmerie Nationale



# DESSINS EN DIRECT

au Carrefour

PAR ASTER

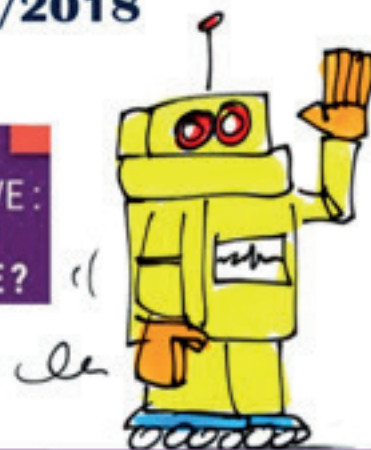
## INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

Paris, DGGN, 22/11/2018



INNOVATION  
PARTICIPATIVE :  
HUMAINE OU  
ARTIFICIELLE ?



ASTER

# EDITO



## Evolutives, immortelles et universelles, les vertus de l'Innovation Participative font toujours foi !

### Démonstration au travers de quelques constats

L'Innovation Participative affiche une longévité exceptionnelle fondée sur l'humain et sa capacité d'adaptation, de créativité et de résilience :

- Elle sort renforcée et est légitimée par l'évolution des usages, boostée par l'inclusion du numérique, la floraison de plateformes participatives aux fonctionnalités aisées et multiples, l'émergence des tiers lieux (+ 1800 en France) et l'essor de la créativité, reconnue comme l'une des compétences clef du 21ème siècle,
- Elle est particulièrement utile aux enjeux de responsabilité sociétale des organisations car ils favorisent explicitement l'engagement des collaborateurs,
- Elle conforte plus que jamais les principes clefs du management participatif bien vivants à l'aune du collaboratif, de l'ouverture et de l'intelligence collective.

### Un mot clef : le mot CONFIANCE

En effet, il est bien question de **relation de confiance, de confiance en soi, en les autres et en l'organisation** pour innover ensemble, au profit du collectif :

- L'injonction d'innovation est contreproductive car l'innovation ne se décrète pas !
- En revanche il convient de réunir les conditions qui vont la favoriser tout en précisant qu'il existe aussi un principe heureux de **sérendipité** !
- La mise en œuvre des principes fondamentaux du **référentiel d'INNOV'ACTEURS** reste un facteur clef de succès indéniable,
- La **qualité des relations interpersonnelles** dans et avec les équipes est déterminante dans la capacité de se dépasser et d'aller au-delà du juste nécessaire.

### Une exigence : l'humain au cœur de la démarche d'Innovation Participative

Pour franchir le seuil et aller au-delà de cette, parfois encore, incantation "d'humain au cœur", il suffirait simplement et en toute authenticité, de réguler et faire disparaître les nombreux **freins** parmi lesquels nous pouvons citer les plus décriés :

- Le manque de **reconnaissance**,
- Des managers **plus ou moins ou pas du tout en phase** avec ce désir d'autonomie et de responsabilité,
- Des organisations en grande transformation qui oublient le **facteur temps**, n'accordent pas le **permis d'oser** et donc le droit de se tromper et de pouvoir recommencer,
- Et **des allocations de moyens fluctuantes**.



A l'aune d'une société participative où les citoyens seront vraisemblablement invités à co-construire leur avenir, fédérons sans hésitation et avec enthousiasme autour de l'INNOVATION PARTICIPATIVE !

Muriel Garcia - Présidente d'INNOV'ACTEURS

## Retour sur le Carrefour de l'Innovation Participative 2018 : intelligence humaine ou intelligence artificielle ?

Et si la réponse était celle de l'innovation participative augmentée : profiter du potentiel de la « machine » et préserver l'humain maître du jeu de la créativité, de l'inventivité et de l'innovation ?

Disruptif, ouvert aux débats et à la nouveauté, le Carrefour de l'Innovation Participative 2018 a permis de mieux situer les enjeux et la logique inhérents à l'intelligence artificielle, d'appréhender et de comprendre les évolutions organisationnelles et managériales qui s'imposent à nous et au final de faire le constat d'une nécessité absolue : l'humain au cœur !

Remerciements à tous les intervenants du Carrefour, à notre hôte prestigieux, aux organisateurs et à la communauté INNOV'ACTEURS qui a une nouvelle fois porté haut les couleurs de l'Innovation Participative !

Félicitations aux lauréats des Trophées 2018 qui renouvellent les pratiques avec succès et panache !

#softskills #optimismelucide #engagement #bienveillance #travaillerautrement #collaboratif





## Le palmarès des Trophées de l'Innovation Participative 2018

Trophée d'or de l'Innovation Participative – Transformation :  
CNAF

Trophée d'argent de l'Innovation Participative – Transformation :  
Ville et Métropole de Nantes

Trophée de bronze de l'Innovation Participative – Transformation :  
Nokia

Trophée d'or de l'Innovation Participative – Engagement :  
UPSA

Trophée d'argent de l'Innovation Participative – Engagement :  
Allianz

Trophée d'or de l'Innovation Participative – Reconnaissance :  
Gendarmerie Nationale

Prix spécial « Coup de Cœur du public » :  
Gendarmerie Nationale



## Focus Corporate hacking

### Le hacking bienveillant pour créer de la valeur dans l'entreprise



**Marie-Noéline Viguié**

Co-fondatrice de nod-A et co-auteure de  
« Makestorming, guide du corporate hacking

Le « corporate hacking » ou « piratage interne » bienveillant repose sur le « makestorming », une approche qui se propose de révolutionner le travail collaboratif, en érigeant la volonté de « faire » en véritable philosophie pour emmener ces cultures de la collaboration dans les grands groupes. Le makestorming est physique pour s'approprier symboliquement un processus de création. Loin du design thinking et l'empilement de post-it, cette méthode permet de matérialiser les idées, les envies et surtout de se réengager par l'exécution du prototypage.

Par exemple, une personne souhaitait ouvrir un bar à bière depuis des années. Signer un bail commercial, souscrire des assurances, s'engager auprès des fournisseurs... toutes ces démarches sont lourdes de conséquences si le concept ne fait pas mouche. Le gérant en herbe a alors décidé de tester son concept pendant quelques semaines en installant un bar éphémère en carton.

Le makestorming est une approche qui réinvente la culture de travail pour hacker les grandes organisations et y viraliser les pratiques des start-up.

Le corporate hacking n'est pas un appel à la sédition, il instaure un nouveau rapport au risque. Il s'agit de ne plus être passif - burn, brown, bore - out. Certaines organisations ont des processus qui ne permettent pas aux salariés de réaliser leurs objectifs. Avec le corporate hacking, il est possible de contourner intelligemment certaines règles pour faire les choses avec plus d'efficacité, quitte à prendre à rebours les procédures traditionnelles et rigides des entreprises.

Par exemple, tous les ans, Facebook révisé avec ses salariés les processus, certains n'étant plus adaptés avec le temps ou pouvant encore être optimisés. En effet, si une règle apparaît comme absurde elle est naturellement contournée.

Le makestorming, offre une façon différente d'aborder la collaboration, en appliquant des techniques inspirées de la culture des makers. En effet, un long travail en groupe peut accoucher d'un plan d'action qui n'est pas suivi d'action concrète.

Cette méthode réconcilie des perceptions contradictoires. D'un côté la direction veut encourager les initiatives de ses collaborateurs qui ont une connaissance pointue du terrain et de l'autre les salariés ont l'impression que la hiérarchie bloque toute démarche proactive et novatrice. **La transformation digitale des entreprises et l'avènement d'une nouvelle culture du travail, remet en cause profondément l'organisation top-down. L'entreprise contemporaine supprime les échelons intermédiaires et s'organise de manière transverse afin que chacun puisse s'exprimer et prendre l'initiative.**

Par exemple, des ingénieurs ont utilisé le Raspberry Pi qui permet d'apprendre à coder grâce à un petit ordinateur à prix modique (moins de 100 €) pour se former eux-mêmes à de nouvelles techniques et créer des tutoriels pour les autres salariés. Ils ont démontré leur capacité à se mettre en action de manière pertinente.



## Le positionnement des RH Donner à chacun une meilleure façon d'avancer



**Jean-Michel Guillon**  
Directeur du Personnel et membre du Comité Exécutif  
du Groupe Michelin – élu DRH de l'année

Plus que jamais l'entreprise a un objet social mais aussi sociétal. Il ne s'agit plus uniquement de développer une stratégie d'entreprise, il faut mettre en place un modèle social et humain. Elle doit s'ancrer dans la société et montrer son engagement pour attirer les talents.

### Quel est le lien entre R&D et innovation participative ?

Michelin est un pionnier de l'innovation participative. En 1927, les contremaîtres étaient invités à recueillir auprès des ouvriers les bonnes idées « du terrain ». Devenu le deuxième producteur mondial de pneumatiques, Michelin a cultivé le secret ; la R&D était donc centralisée de manière à garder la main sur l'ensemble des projets développés. Michelin a décidé de transformer son modèle et commencé par casser les silos trop fermés pour répondre aux nouvelles attentes en matière de R&D. L'innovation est devenue plus participative avec l'intervention de plusieurs équipes et ne repose plus sur une personne isolée. Le groupe a créé également un complexe d'un kilomètre de long qui joue un rôle central en créant un véritable écosystème qui accueille entreprises et start-up du secteur.

En outre, chaque année Michelin organise un meeting sur l'innovation avec tous les constructeurs automobiles. La mobilité du futur n'est plus un sujet porté uniquement par les acteurs traditionnels de l'industrie, de nouveaux intervenants occupent une place prépondérante. Dans ce contexte, le fabricant de pneumatique a créé le fab-lab Moving pour mieux partager expertises et réflexions.

### Transformation du personnel - plus d'autonomie

De nombreux outils et démarches ont été mis en place pour renforcer la dynamique d'innovation au sein du Groupe et encourager l'expression d'idées par les employés. Ils jouent un rôle essentiel dans le déploiement de ces actions, mais aussi dans l'affirmation de la culture d'innovation.

Pour cela, Michelin a initié une nouvelle culture d'entreprise pour favoriser les projets collectifs en donnant plus d'autonomie et en responsabilisant les collaborateurs. En effet, fini la taylorisation des tâches, place à l'autonomie et à la responsabilisation des collaborateurs. Dans ce nouveau contexte, les managers doivent eux aussi adopter de nouvelles postures pour favoriser la coopération dans les équipes et instaurer un climat bienveillant. Dans cette nouvelle configuration le management intermédiaire joue un rôle important pour faire éclore l'intelligence collective. Certes, les managers contrôlent et gèrent toujours le reporting mais ils doivent également coacher leurs équipes qui sont devenues plus autonomes. Par exemple, les équipes de nuit s'organisent sans supervision et aucun incident n'a été reporté. En supprimant un échelon dans les usines et en adoptant une organisation moins verticale, Michelin a posé les conditions pour un engagement plus fort, une agilité et une productivité étendues et surtout le partage d'idées.



## Focus

### La mécanique de la bienveillance et de l'optimisme

L'innovation ne se décrète pas, c'est avant tout un état d'esprit fait de curiosité, de pragmatisme et d'engagement. Elle naît d'un terreau culturel propice à son émergence : bienveillance, organisation souple, droit à l'erreur, co-construction pluridisciplinaire et intelligence collective.



**Philippe Gabilliet**

Professeur de psychologie sociale à ESCP Europe

### La culture de l'optimisme par Philippe Gabilliet

La majorité des gens considèrent les entrepreneurs qui se lancent comme un peu fous. Ces derniers ont alors tout intérêt à mettre en œuvre des comportements « d'optimisation ».

L'optimisme n'est pas la naïveté, c'est un état d'esprit qui s'ancre dans la réalité en cherchant à mieux faire en identifiant notamment les ressources et leviers d'action disponibles. Certes, le monde dans lequel nous vivons n'est pas parfait, il est contraint et instable. L'optimiste « tente le coup » dans ce contexte et joue un pari.

Il sait oser des solutions qui fonctionnent même partielles et temporaires et rester à l'écoute d'opportunités inattendues.

Finalement, optimisme et pessimisme sont les revers d'une même médaille. La confiance couplée à l'activité, permet d'affronter les difficultés et les incertitudes.

Il s'agit de :

- > S'appuyer en priorité sur ses points forts
- > Affirmer la possibilité de l'amélioration des choses
- > Croire dans le pouvoir de l'action.



# LE PALMARÈS 2018

## des Trophées de l'Innovation Participative.

Cette année, le secteur public a montré qu'il prenait largement l'initiative. Le palmarès démontre la diversité des initiatives avec un point commun, laisser de l'autonomie aux porteurs de projet et simplifier les processus.

### Catégorie Transformation



#### Trophée d'or : CNAF

Une démarche apprenante et inclusive

32 millions de personnes sont couvertes par les allocations familiales. La CNAF a lancé une démarche d'innovation participative se voulant inclusive, apprenante et surtout tournée autour de l'utilisateur. Pour se lancer dans une démarche transformative bienveillante, il s'agit de faire évoluer les rapports à l'utilisateur et non de renier l'existant ; la CNAF a créé une dynamique collaborative. Pour cela, elle a cherché à impliquer les 35.000 salariés du réseau des Caf et de la Cnaf qui ont par exemple tous accès à l'intranet innovation. Elle a cherché aussi à mobiliser les usagers qui sont ainsi positionnés en tant qu'acteurs du service public. La démarche s'est construite autour de deux axes : identifier les talents internes et les bonnes pratiques à essaimer d'une part, créer une démarche inclusive et qui implique les usagers en les faisant participer à des sessions de créativité, d'autre part. La CNAF a adopté une démarche pragmatique pour lancer la CafLab en utilisant et valorisant le terreau existant des initiatives locales. Le dispositif d'animation de la démarche très complet (Hackaton, web conférences...) mais surtout incluant un centre de ressources sur la créativité (formation, 200 sessions par an) pour accélérer la transformation culturelle, a conquis le jury. En outre, la CNAF s'est appuyée sur un réseau de référents très engagés, avec un financement de leur poste atypique : un quart pris en charge par la Caisse Nationale. La CNAF nourrit la démarche en menant des débats et en formant régulièrement les agents aux méthodes de créativité pour qu'ils reproduisent sur le lieu de travail les pratiques favorisant l'innovation.

// Un agent d'accueil a ainsi imaginé un système de visioconférence pour éviter aux usagers de se déplacer. Il a été incubé et dégagé de ses missions pour mener à bien son projet. Il a en outre été binomé par un stagiaire de l'école 42. Il a changé de métier pour devenir développeur et intégrer le CAFLAB de la CNAF.



**Il est essentiel d'adopter une démarche globale et largement inclusive de l'agent à l'utilisateur.**

**Isabelle Doal**

Sous-directrice innovation et CafLab, Direction de l'Évaluation et de la Stratégie, CNAF

#### Qu'est-ce que représente l'innovation participative pour vous ?

C'est la condition de réussite nécessaire de toute tentative d'innovation. L'innovation doit être l'affaire de tous et pas seulement d'une direction spécialisée ou d'une équipe chargée de cela. C'est basiquement une chance d'avoir plus d'idées au total car émises par plus de personnes et aussi une chance d'avoir une plus grande diversité d'idées car elles peuvent potentiellement être émises par tout salarié, et, enfin, évidemment, cela permet d'avoir des idées qui n'émanent pas des seuls experts d'un sujet donné.

Mais c'est surtout, à mon sens, une question de posture. C'est cela que portent les dynamiques participatives : renouveler l'intérêt, l'implication, la curiosité, explorer des libertés nouvelles, faire preuve de bienveillance.

Cela implique de donner la parole à tous et pas seulement chacun dans son domaine d'expertise. C'est aussi autoriser le droit à l'erreur, ce qui va à l'encontre de notre culture.

C'est un changement profond des cultures et des mentalités, une nouvelle façon d'aborder le travail et ce qui fait société au sein d'une entreprise ou d'une organisation.

## **Quels sont les bénéfices de ce type de démarche ?**

C'est une transformation qui prend du temps et dont les effets se mesurent dans le temps. On peut certes observer qu'on a plus d'idées. Mais ce sont des changements parfois plus infimes et plus diffus, qu'on observe parfois où on ne les attend pas, qui permettent de mesurer l'appropriation de la culture participative.

Pour nous par exemple, dans le réseau des allocations familiales, on observe que de nombreux directeurs de Caf mettent aujourd'hui en place des démarches participatives en interne avec leurs salariés, qu'ils les consultent sur différentes questions qui vont de la stratégie avec le projet d'entreprise à l'aménagement des locaux ou aux questions de bien-être au travail.

On observe aussi qu'il y a de moins en moins de réunions totalement transmissives où la hiérarchie fait passer un message devant une assemblée qui écoute. Les échanges sont privilégiés et les formes les plus interactives sont de plus en plus souvent mises en œuvre. Enfin, il est devenu naturel de consulter ceux « qui font » lorsqu'on réfléchit à un sujet qui touche leur domaine. Ces pratiques se font tant au fil de l'eau (par exemple sur les processus) que lors de consultations sur des projets de changement.

On observe aussi dans les sites où la participation est pratiquée, une meilleure qualité des relations internes et de l'état d'esprit des équipes, semble-t-il. Même si tous ces éléments demandent à être confirmés et surtout soutenus dans la durée, ce qui, à mon avis, est le principal enjeu.

## **Quel impact sur la gouvernance et le management ?**

C'est en effet un vrai sujet.

Il convient de veiller à être inclusif et à s'appuyer sur les circuits et les dynamiques propres à l'entreprise.

A mon sens, on doit préserver et valoriser les équipes existantes ou ce qui fait équipe autour d'un projet par exemple, et ne pas ignorer que c'est le cadre, le manager qui va permettre de diffuser ces approches et pratiques. Il est la clé du dispositif. C'est lui qui peut créer un climat où les salariés se sentent autorisés à formuler une idée ou une proposition.

Nous veillons à toujours les associer, passer par eux lorsque nous souhaitons consulter des agents.

Dans les appels à idées, nous tentons de privilégier des projets soumis par des équipes. De même pour les projets que nous incubons, ce sont toujours des projets d'équipes.

On pourrait aller beaucoup plus loin et nous y réfléchissons.

Il faut veiller à ce que les mobilisations sur les projets innovants ne dépouillent pas les managers de leurs agents ou de leurs équipes. Il faudrait que l'effort de contribution qu'ils font en libérant leurs agents soit reconnu et valorisé.

## **Quelle influence le projet a-t-il eu sur la cohésion des équipes ?**

On a pu observer que le travail sur les projets issus des challenges que nous avons organisés a favorisé la transversalité et la formation d'équipes qui ont permis de créer des liens durables entre les personnes par-delà les services et directions et même parfois en inter-organisme. Ce sont des liens forts et de confiance sur lesquels on peut ensuite s'appuyer pour d'autres choses. On doit en revanche, à mon avis, bien veiller à ce que les salariés ainsi mobilisés ne brillent pas au détriment de ceux qui continuent à assumer leurs missions au quotidien. Il faut valoriser la solidarité qui permet ces opportunités pour certains et que ces opportunités soient ouvertes et accessibles à tous, sans toutefois devenir un passage obligé.

## **Comment les « millenials » ont-ils accueillis cette démarche ?**

Il me semble que c'est peut-être plus intuitif pour eux, plus naturel. Cela correspond à la culture de leur génération – mais peut-être aussi tout simplement à la spontanéité de la jeunesse ?

## **Ce projet a-t-il eu un impact positif sur votre marque employeur ?**

Il est certainement trop tôt pour le dire. Nous y travaillons. C'est clairement une dimension que nous intégrons dans les actions de communication de marque employeur. Récemment nous avons consacré un espace d'un salon à ces aspects. Et nous aurons aussi bientôt une plateforme participative pour les citoyens, ce qui se verra donc davantage à l'extérieur.

## **Quels sont les outils indispensables à la conduite de ce type de projet ?**

Il faut être présent sur le terrain, d'une façon ou d'une autre. Cela ne peut en aucune manière être un dispositif centralisé et top down.

Nous avons mis en place un réseau de « référents innovation » qui ont la particularité d'être des salariés des Caf intégrés à notre CafLab (dispositif national) et rémunérés pour une partie de leur temps par ce niveau national. Ce système permet d'animer des focus groupes dans les Caf avec les agents (nous pratiquons le design thinking et associons les agents à la conception des dispositifs tant internes qu'externes). Il permet aussi de capter les initiatives intéressantes des Caf qui pourraient être dupliquées et de mieux avoir connaissance des projets qui se préparent. Il faut que le dispositif soit accessible, que chacun des membres soit accessible.

Il faut aussi être pragmatique et souple et accepter que les sollicitations, idées et propositions remontent comme elles viennent, et pas nécessairement via les canaux et circuits pré-établis par le dispositif. Il faut garder un côté artisanal qui préserve l'humain et les rapports humains. Il est clair que chacun préférera toujours partager sa bonne idée avec une personne dans le cadre d'un échange humain, plutôt que de l'envoyer dans un circuit impersonnel !

## **Aviez-vous / aurez-vous une culture de l'innovation plus développée ?**

Traditionnellement notre réseau de Caf innove.

En effet, c'est dans les Caf que peuvent être identifiés les besoins, que ce soit ceux des allocataires comme ceux des agents dans l'exercice de leur métier. C'est sur le terrain, dans l'exercice des missions que des solutions naissent naturellement en réponse à ces besoins vécus. Et les Caf ont cette indépendance qui leur permet de mettre en œuvre, de réaliser les projets qu'elles conçoivent.

Donc bien avant que l'on mette en place cette démarche - qui d'ailleurs n'a pas d'autre ambition que de favoriser cela -, des initiatives de Caf ont été repérées et généralisées au niveau national.

Notre projet est bien de favoriser, amplifier cela.

## **Quel conseil donneriez-vous à une organisation qui voudrait se lancer dans l'innovation participative ?**

De ne rien brusquer ni forcer. D'avancer au rythme auquel l'organisation est prête. Il faut être à l'écoute pour percevoir les signaux faibles des attentes et des inquiétudes et accepter de changer de cap ou d'allure pour accompagner les tendances et les aspirations.

Cela peut d'ailleurs parfois inviter à accélérer car parfois on constate que des aspirations sont nées plus vite que prévu et que le corps de l'organisation est prêt.

A mon avis, il faut vraiment être dans une posture favorisante, faire corps avec l'organisme ou l'entreprise tout en amenant une impulsion réelle et solide.

# LE PALMARÈS 2018

des Trophées de l'Innovation Participative.

## Catégorie Transformation



### Trophée d'argent : Ville et métropole de Nantes

Une approche participative et des agents de terrain difficile à toucher

Instaurer une démarche d'innovation participative n'est pas une chose aisée dans une collectivité. La ville et la métropole de Nantes dont le territoire représente naturellement un terreau d'innovation, se sont attelées à la tâche sans moyens financiers ni humains dédiés à l'origine. Les pilotes ont eu carte blanche, laissant place à toute forme d'initiative. La responsable du projet a fait appel à quelques collègues susceptibles d'être intéressés par cette démarche.

Ils ont identifié deux enjeux :

- > le premier consistait à innover davantage avec trois objectifs : la pertinence et l'efficacité du service public ainsi que le bien-être des agents. Dans ce contexte l'approche participative s'est imposée comme une évidence.
- > le second enjeu était de renforcer la culture de l'innovation et de renouveler les pratiques managériales.

La première étape a consisté à organiser un marathon créatif mêlant intervenants extérieurs (consultants, universitaires, étudiants, ...) et agents de la collectivité. Il en est ressorti d'une part un outil : « le forum de l'innovation » pour recueillir les idées et mettre à disposition des ressources d'accompagnement et d'autre part, un processus de traitement des idées. Celles-ci sont « évaluées » par un jury dont les membres sont tirés au sort parmi les agents publics, avant d'être présentées devant le comité de direction générale. Un membre du CODIR se porte mentor de l'idée.

Pour promouvoir la démarche d'innovation participative auprès des agents de terrain, des ambassadeurs ont été désignés dans chaque direction. C'est une première étape indispensable avant un déploiement des outils numériques prévu sur plusieurs années.

Le jury a salué les investissements réalisés afin de poser les bases d'une démarche proactive : sensibilisation, formation et forum dans un contexte complexe. En effet le double défi consistait à s'adapter au cadre de la fonction publique et à la dispersion géographique des acteurs du projet. Ces derniers au nombre de 7500 sont répartis sur près de 200 sites ; en outre, certains agents de terrain n'ont pas d'ordinateur pour communiquer.

#### // Bilan

En deux ans, le forum a enregistré 14000 visites, 14000 inscrits et 166 propositions. Le premier bilan fait ressortir la difficulté à toucher les agents de terrain. Il s'avère également qu'il faille alléger au maximum les processus si une idée est simple ou facile à mettre en œuvre.



**Ce projet a démontré qu'il faut convaincre encore et toujours que c'est une démarche bénéfique au service public.**

Flore Thalouarn  
Directrice Générale Adjointe, Ville de Nantes et Nantes Métropole

## Innovation participative, savoir se montrer pugnace !

Au départ ma mission consistait à mettre en place une démarche d'innovation interne qui devait permettre de répondre à quatre grands objectifs :

- > Développer la culture de l'innovation
- > S'assurer de la pertinence des services rendus
- > Conforter l'efficacité du service public
- > Renforcer le bien-être des agents

Avec le comité de pilotage, il nous est apparu évident que cette démarche devait être participative. Pour nous, c'est avant tout une démarche managériale. Une collectivité est par définition très hiérarchisée et organisée en silo. Au quotidien, les agents ne se sentent pas toujours impliqués activement dans une organisation sur laquelle ils n'ont pas de prise. En offrant la possibilité de s'exprimer dans un contexte plus transverse, ils se montrent plus motivés et engagés dans leurs missions et au sein de leur collectivité.

## Être engagé

Bien sûr, la démarche d'innovation participative bouscule les habitudes et le rythme des services. Tout d'abord, lorsqu'un agent lance une idée et que cette dernière est validée par la Direction Générale, le management intermédiaire peut avoir le sentiment d'avoir été court-circuité en quelque sorte. Un service peut accueillir parfois froidement une idée parce qu'elle ajoute une charge supplémentaire de travail et qu'elle modifie son propre planning de priorités. L'équipe impactée et le porteur de projet peuvent fonctionner à un rythme différent. Par exemple, la question du télétravail a été posée à de nombreuses reprises alors que pour le département RH il s'agissait bien d'une pratique à mettre place mais suggérée trop tôt par rapport au calendrier des chantiers RH.

Les porteurs de projets sont enthousiastes mais doivent parfois compter plus longtemps que prévu avant de voir la concrétisation de leur idée. C'est pourquoi, en matière d'innovation participative, il faut se montrer pugnace et déterminé pour accompagner les porteurs de projets et convaincre les différents interlocuteurs de la collectivité. Le soutien de la Direction Générale est ici très important. Certes, cette démarche demande de l'énergie mais ses effets bénéfiques nous montrent qu'il faut persévérer.

## Une approche pérenne

Après plusieurs années, nous sommes fiers de voir que notre détermination a porté ses fruits. Nous avons contribué à diffuser une culture de l'innovation en adéquation avec le dynamisme de notre territoire. Chaque année, les participants aux événements en lien avec l'innovation sont toujours plus nombreux y compris parmi les agents de catégorie C. Nous avons de plus en plus de collègues aptes à animer une session d'idéation ou une réunion créative. En outre, en parcourant les couloirs on peut voir que la technique de la facilitation graphique - qui consiste à rendre les éléments de réflexion ou de discussion visuellement compréhensibles, par le biais de symboles, dessins, - est pratiquée par de nombreux services.

## De nombreuses réalisations

Notre démarche d'innovation participative est bien répandue et permet d'améliorer le fonctionnement interne de nos services, réunir nos agents à travers différents réseaux pour une meilleure cohésion, ou encore développer les services que peut offrir la ville.

Par exemple, les cartes de visite des collègues qui le souhaitent peuvent désormais être dotées d'un QR code pour faciliter la gestion des contacts. Nous avons lancé des réflexions pour acquérir un drone, un outil précieux pour nos agents en leur apportant une autre vision de l'espace public. Au printemps 2019, notre Intranet permettra une meilleure interconnaissance des agents avec une présentation quotidienne de différents portraits.

L'innovation participative a aussi débouché sur la création d'un réseau « d'écoactivateurs » qui œuvre pour le volet interne de la transition énergétique afin que la ville de Nantes et sa métropole soient exemplaires en la matière.

Pour conclure, je dirais que la démarche d'innovation participative requiert une très forte implication et une détermination à toute épreuve. Dans cette perspective, nommer une personne dédiée à plein temps permet de démarrer et de piloter les projets.

# LE PALMARÈS 2018

des Trophées de l'Innovation Participative.

## Catégorie Transformation



### Trophée de bronze : Nokia

Un processus sans friction afin que chaque idée puisse être exprimée

La France joue un rôle important dans le développement des prochaines technologies du marché. Historiquement, Nokia est une entreprise de transformation avec de nombreuses fusion-acquisitions à son actif. Nokia a adopté une démarche très volontariste : l'innovation doit être promue à tous les niveaux. Pour cela, l'innovation participative repose sur un cadre simple pour que chacun puisse exprimer son idée sur une technologie, un processus ou encore le bien-être au travail. L'idée brute est déposée sur une plate-forme et son porteur doit répondre à une fiche comportant quatre questions. Quelle est la valeur de l'idée ? A quel besoin technique répond-elle ? Quelle est la concurrence ? De quoi le porteur a-t-il besoin pour mettre en place son idée ?

Une équipe d'une vingtaine de bénévoles accompagne le porteur d'idée en lui mettant à disposition les moyens dont il a besoin pour la concrétiser. INNOBOARD, la communauté d'acteurs animateurs de la démarche innovation s'est montrée des plus motivée et riche en compétences complémentaires. En outre, le processus est extrêmement bien structuré, avec des orientations différenciées en fonction de la valeur stratégique de l'idée, du besoin de prototypage et du besoin d'incubation entrepreneuriale.

Nokia possède également un lieu, « Le garage » où les équipes internes et externes (start-up en résidence, hackeurs de l'écosystème) peuvent tester leurs idées en tant que « passionné amateur » en dehors du cadre des projets formels de recherche.

#### // Bilan

Ce projet a notamment permis de mettre en place des escapes games de vulgarisation scientifique à destination des plus jeunes



La démarche repose sur une ouverture maximale en limitant tous les points de frictions éventuels. Le système sans filtre permet d'éviter tout effet de tunnel.

Oriana Marechal – Nokia Project Manager – France Country Senior Office, Nokia

#### Qu'est-ce que représente l'innovation participative pour vous ?

Notre ambition est d'associer Nokia à l'innovation dans tous les domaines et à tous les niveaux. Nous avons voulu donner la possibilité à l'ensemble des employés de participer à cette ambition en promouvant une démarche d'innovation participative avec la mise en place d'un cadre transparent efficace rapide et ouvert à tous.

Les idées peuvent toucher tous les domaines : technologique, manière de travailler et aussi bien-être au travail.

Toutes les idées sont bienvenues.

## **Quels sont les bénéfices de ce type de démarche ?**

Les bénéfices sont nombreux pour l'entreprise et pour ses employés. Pour l'entreprise, c'est un moyen efficace de recueillir les idées et les demandes de l'ensemble de ses forces vives, de recruter et de garder ses talents. Pour les employés, c'est un moyen simple de s'exprimer : chaque idée est étudiée et reçoit une réponse, c'est un moyen de s'impliquer : chacun peut se sentir acteur et responsable de son projet.

## **Quel impact sur la gouvernance et le management ?**

La démarche est agnostique des niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Les idées sont examinées par la/les personnes qui pourront décider de son implémentation (au niveau de l'innoboard, des managers ou du comité de direction).

## **Quelle influence le projet a-t-il eu sur la cohésion des équipes ?**

Les projets et les événements issus de la démarche innovation participative fédèrent les participants volontaires. Les acteurs sont fiers de leur réalisation. Cela crée une belle émulation et une belle dynamique.

## **Comment les « millenials » ont-ils accueillis cette démarche ?**

Cette démarche est appréciée par tous, nous n'avons pas noté de réactions spécifiques pour les « Millenials ». Nos jeunes embauchés (Génération Z) apprécient la démarche et y participent activement.

## **Ce projet a-t-il eu un impact positif sur votre marque employeur ?**

Notre démarche d'innovation participative contribue à augmenter la visibilité et la notoriété de Nokia en interne et en externe et donc a un impact positif sur notre marque employeur.

## **Quels sont les outils indispensables à la conduite de ce type de projet ?**

- > Une équipe motivée
- > Un outil de gestion des idées : Nous avons choisi un outil ouvert à tous : chacun peut voir les idées des autres et peut contribuer ou donner son avis sur une idée.
- > Des outils de communications variés (communication via le journal du site, affichage numérique, réseau social interne, conférence, stand à la cantine...)
- > Des événements ciblés permettant de mettre en avant et récompenser les idées et les porteurs d'idées
- > Du Sponsoring

## **Aviez-vous / aurez-vous une culture de l'innovation plus développée ?**

Du fait de son domaine technologique, Nokia a depuis longtemps une culture de l'innovation afin de rester leader dans le domaine des télécommunications. Nous avons structuré une démarche d'innovation participative afin de permettre à chacun de contribuer à cette démarche globale.

## **Quel conseil donneriez-vous à une organisation qui voudrait se lancer dans l'innovation participative ?**

« Rester à l'écoute afin de proposer une démarche évolutive et agile », c'est une très belle expérience qui permet de donner à tous un moyen de s'exprimer et de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise.

# LE PALMARÈS 2018

des Trophées de l'Innovation Participative.

## Catégorie Engagement



### Trophée d'or : UPSA

Un parcours bien balisé intégré à la démarche d'amélioration continue

UPSA a su incarner la démarche en lien avec les valeurs du groupe (passion, innovation, agilité et responsabilité). L'engagement collectif était important pour une meilleure performance socio-économique se traduisant notamment dans la charte d'engagement entre auteurs d'idées, ambassadeurs et managers.

Cette implication a été favorisée par le dispositif d'animation comprenant des supports de communication divers et variés dont l'arbre de créativité qui permet de partager un concept avec d'autres services, les matinales quotidiennes où chacun peut lancer son idée ou son intuition. L'idée est ensuite déposée sur un intranet, « Idée Nov' » et le salarié peut faire appel à un ambassadeur s'il lui manque des compétences techniques. Une fois la phase d'incubation lancée, le porteur de l'idée doit s'appuyer sur un canevas d'innovation en répondant à des questions. Qui pourrait-être intéressé par l'idée, les risques assurance qualité, ....

Si le projet semble intéressant à développer, le collaborateur dispose alors de temps pour le concevoir, 5 heures, 5 jours, 5 semaines, 5 mois... en fonction du degré de complexité dans le cadre du programme 'Give me 5'. Un atelier d'impression 3D peut modéliser une pièce s'il le faut. L'idée devenue concrète est alors inscrite dans l'arbre de l'innovation pour la partager avec les autres services.

// Le Jury a porté plus particulièrement son attention sur le dispositif de reconnaissance 'BRAVO' impliquant le management et le système d'intéressement.



Aline Serreau  
UPSA  
Responsable Opex et Innovation Collaborative



# LE PALMARÈS 2018

des Trophées de l'Innovation Participative.

## Catégorie Engagement

### Trophée d'argent : Allianz Une approche très structurée en entonnoir

Le projet d'Innovation Participative a été mené sous le sceau de l'engagement, depuis la direction générale et à tous les niveaux. Allianz avait à cœur de diffuser une culture de l'innovation afin que chacun se sente acteur de la démarche. L'entreprise a notamment mis en place le « Grand Défi » qui a rassemblé les 9000 salariés, les agents et courtiers du réseau ainsi que les clients d'Allianz. La première édition s'était attelée à la satisfaction client et la deuxième à la notion de simplicité.

Conçu sur un parcours de 9 mois, les initiatives sont encouragées en déposant simplement sur une plate-forme une idée, en parallèle aux ateliers d'idéation sur l'ensemble du réseau. Les idées les plus rapidement applicables -quicks wins- ont été implémentées rapidement. 32 propositions ont quant à elles franchi une étape supplémentaire en étant traitées pendant six semaines par quatre collaborateurs accompagnés de coachs pour les transformer en projet. Ensuite, ce sont 20 projets qui ont été retenus par le COMEX et envisager une application concrète lors d'un grand « Innovathon ». Il en est ressorti 7 projets sélectionnés par un jury composé du PDG, d'un comité d'exécutifs et de partenaires extérieurs.

Allianz a cherché à diffuser largement une culture de l'innovation en combinant différents profils et expertises pour faire aboutir les projets.

Le jury a été impressionné par l'engagement des équipes de pilotage et par les différents porteurs de projet. Cette implication a été favorisée grâce aux moyens mis en place que ce soit pour communiquer en interne ou pour accompagner au mieux les participants.

#### // Bilan

- > 1000 idées, 10000 personnes impliquées, 19 équipes lors de la dernière phase de mise en œuvre.
- > 300 quick wins.
- > 7 projets finaux avec budget alloué.
- > 5 autres projets qui seront étudiés dans le cadre des écosystèmes des communautés clients pour travailler sur des thématiques innovantes.



L'important ce n'est pas l'outil mais la méthode et instaurer un climat bienveillant.

**Julien Martinez**

Allianz

Directeur de la Stratégie, des Projets Innovants  
et des Fusions Acquisitions d'Allianz France

# LE PALMARÈS 2018

des Trophées de l'Innovation Participative.

## Catégorie Reconnaissance



### Trophée d'or : Gendarmerie Nationale Prix spécial « Coup de cœur du public » La culture de la reconnaissance

La réussite de la démarche tient à une forte adhésion de la Direction Générale ainsi qu'un très fort dynamisme et d'une grande liberté d'action. L'accompagnement est modulé en fonction du niveau de maturité du projet et de l'implication de l'inventeur. Pour libérer les initiatives, la hiérarchie est en quelque sorte écrasée, la proposition d'un gendarme de terrain est transmise directement à la Direction de l'Innovation. Chacun peut déposer simplement son idée sur une plate-forme. Le dispositif mis en place à la Gendarmerie Nationale couvre les différentes étapes du processus d'innovation : depuis la collecte des idées et l'appui aux suggestions jusqu'à leur traduction opérationnelle. Il s'appuie notamment sur « les ateliers de performance », qui visent à découvrir et généraliser des bonnes pratiques, c'est-à-dire des idées qui sont déjà appliquées localement.

En pratique, des fiches descriptives sont déposées dans un wiki et font l'objet d'une sélection lors de deux assises - une première réunissant des porteurs de projet à l'origine de bonnes pratiques et une seconde constituée de personnels de la gendarmerie, de toutes unités et tous grades - avant d'être soumises pour validation à la direction générale. Les bénéfices des ateliers de performance sont multiples et tangibles : gains de temps au quotidien, capitalisation des expériences, contribution à la maîtrise du budget...

Le système de valorisation et de reconnaissance très complet (cérémonie, trophées, lettre de félicitations, ...) sans oublier d'encourager ceux qui ne sont pas retenus avec une lettre d'encouragement du Directeur Général a permis de mettre en place des initiatives intéressantes. La Direction répond à chaque auteur d'une idée même si elle n'a pas été retenue.

Si le gendarme veut porter lui même son projet c'est possible notamment avec la cellule d'Innovation Participative de la Gendarmerie Nationale qui peut apporter des fonds.

Un répertoire référence les bonnes pratiques et met à l'honneur leur auteur qui peut être contacté par d'autres gendarmeries qui voudraient elles-mêmes implanter le dispositif.

Le jury a remarqué les processus très démocratiques pour sélectionner les bonnes pratiques mises au vote par les utilisateurs concepteurs.

#### // Bilan

En 12 ans :  
> 2800 participants  
> 1400 pratiques étudiées



Enclencher le processus d'innovation est aisé et chaque initiative est reconnue à sa juste valeur.

Lieutenant-colonel Frédéric Huguet  
Chef de bureau de la qualité et de l'innovation participative,  
Direction Générale de la Gendarmerie Nationale

## **Qu'est-ce que représente l'innovation participative pour vous ?**

L'innovation participative représente un puissant levier de transformation pour toute organisation. Elle crée une dynamique positive et s'inscrit pleinement dans une démarche globale de performance.

## **Quels sont les bénéfices de ce type de démarche ?**

Reposant sur l'intelligence collective, ce type de démarche permet d'associer l'ensemble des agents d'une organisation à la modernisation et à la transformation de la structure. Cela permet de dupliquer rapidement des innovations très concrètes. Ce type de démarche donne du sens à l'engagement professionnel, puisque le pouvoir de transformer est donné à chaque agent, comme une délégation de pouvoir des dirigeants. Enfin, l'innovation participative crée de la valeur ajoutée : efficacité, environnement de travail, approche humaine, économie d'échelle, génération de nouveaux marchés, etc.

## **Quel impact sur la gouvernance et le management ?**

La direction doit promouvoir et encourager les dispositifs d'innovation participative pour que la démarche irrigue l'ensemble de l'organisation. Le management, quel que soit son niveau, doit accepter de « lâcher prise ». Il doit également favoriser l'émergence des idées nouvelles et tolérer l'échec. En matière de gouvernance, cela implique de former chaque cadre pour le sensibiliser à l'importance de la démarche.

## **Quelle influence le projet a-t-il eu sur la cohésion des équipes ?**

Culturellement, les équipes sont déjà très soudées au sein d'une organisation comme celle de la gendarmerie nationale. Pour autant, les démarches d'innovation participative sont accueillies favorablement puisque les projets sont portés directement par des personnels « de terrain » qui pratiquent « la matière ». L'innovation participative crée une émulation positive.

## **Comment les « millenials » ont-ils accueillis cette démarche ?**

Ils ont accueilli cette démarche favorablement. Dès lors qu'ils identifient bien les différents dispositifs d'accompagnement mis à leur disposition, ils sont les principaux acteurs de l'innovation participative car ils ont acquis suffisamment d'expérience professionnelle pour proposer des solutions innovantes. L'innovation participative n'est pas une affaire de génération, elle concerne tout le monde.

## **Ce projet a-t-il eu un impact positif sur votre marque employeur ?**

Absolument, la gendarmerie nationale est aujourd'hui bien identifiée au sein de l'écosystème de l'innovation, en particulier par le dynamisme de ses dispositifs d'innovation participative. Ces dispositifs sont régulièrement présentés à des partenaires publics ou privés ainsi que lors de séminaires de formation de cadres de la fonction publique (ENA, INET, etc.). Nos interlocuteurs sont toujours surpris de découvrir cette liberté d'innover dans un « environnement » très hiérarchisé.

## **Quels sont les outils indispensables à la conduite de ce type de projet ?**

La liste n'est pas exhaustive mais les points clés sont : l'implication des dirigeants au plus haut niveau pour embarquer tout le management, une équipe dédiée à l'animation des dispositifs, des processus simples, une communication robuste, la mise en valeur des projets et la reconnaissance des porteurs de projets.

## Aviez-vous / aurez-vous une culture de l'innovation plus développée ?

Nos dispositifs ne sont pas figés et nous cherchons sans cesse à les rendre plus performants. Nous avons beaucoup d'idées et de projets pour aller encore plus loin. Nous croyons beaucoup à la dynamique positive engendrée par la reconnaissance des personnels innovants.

## Quel conseil donneriez-vous à une organisation qui voudrait se lancer dans l'innovation participative ?

- > Suivre les outils indispensables à la mise en œuvre d'une telle démarche (cf question plus infra),
- > Se montrer suffisamment patient pour que le dispositif soit reconnu et qu'il produise ses effets,
- > Convaincre, expliquer, valoriser les succès et montrer comment l'innovation participative concourt à la performance de l'organisation.

En résumé : osez l'innovation participative !

## A propos d'Innov'Acteurs

Innov'Acteurs est une association indépendante à but non lucratif, qui œuvre depuis 2002 à la promotion et au développement de l'Innovation Participative dans les entreprises, les organismes publics et les collectivités territoriales.

Sous l'emblème de la diversité, elle rassemble les acteurs de l'Innovation Participative de 90 organisations adhérentes qui appartiennent au monde industriel, du service, aux administrations, aux collectivités et au monde éducatif. Afin de réfléchir et d'avancer ensemble sur les problématiques métiers, et de développer les compétences de chacun dans le domaine, ceux-ci se retrouvent autour d'événements, de retours d'expériences, de partage de pratiques et de professionnalisation.

### Pour cela elle s'engage à :

- > promouvoir l'Innovation Participative en France,
- > fédérer toute activité contribuant au développement de l'Innovation Participative,
- > contribuer aux apports méthodologiques et à la professionnalisation,
- > organiser des échanges et des partages d'expériences,
- > stimuler la veille et la réflexion prospective.

### Innov'Acteurs c'est depuis 2002 :

- > des moments de partage, conviviaux, réservés aux adhérents
- > le Carrefour de l'Innovation Participative
- > le Campus, véritable Marketplace des pratiques de l'Innovation Participative
- > les Trophées de l'Innovation Participative
- > un réseau d'échange et de valorisation des bonnes pratiques de l'Innovation Participative.

[www.innovacteurs.asso.fr](http://www.innovacteurs.asso.fr)

# Remerciements

## Bureau Innov'Acteurs

- > *Présidente* : Muriel Garcia, Responsable innovation à la DRSE, Groupe La Poste
- > *Vice-président* : Jean-Charles Guillet, Responsable Open Innovation TOTAL MARKETING SERVICES
- > *Vice-présidente* : Laure Lageyre, Directeur associé de l'Innovation Collaborative, Bristol-Myers Squibb
- > *Trésorier* : Michel Brisson, GIP
- > Elisabeth Boileau, Chargée de Mission Animation réseau SAFRAN et Innovation Participative, GROUPE SAFRAN
- > Philippe Boyer, Directeur de l'innovation, COVIVIO
- > Jérôme Dubois, Innovation manager, BNP Paribas
- > Marie-Christine Jung, Délégué général, Observatoire TERRITORIA
- > Laurent Léon, Coordination qualité et innovation participative, Air France Industries
- > Roger Mondière, Coordinateur groupe du progrès spontané, Groupe Michelin
- > Michel Sand, Directeur Mission innovation collaborative ouverte, ENEDIS

## Les intervenants du Carrefour

- > Louis de Courtivron, Chef de la cellule innovation participative, Agence de l'innovation de défense
- > Philippe Gabilliet, Professeur de psychologie sociale, ESCP Europe
- > Stéphane Gré, Sous-directeur Stratégie et Développement, CPAM des Yvelines
- > Jean-Michel Guillon, Directeur du personnel, Groupe Michelin
- > Frédéric Huguet, Chef de bureau de la qualité et de l'innovation participative, Gendarmerie Nationale
- > Christophe Laval, Président du jury des Trophées de l'Innovation Participative 2018, Président fondateur, Vision Performance Humain Reconnaissance
- > Richard Lizurey, Directeur Général, Gendarmerie Nationale
- > Eric Matarasso, Directeur associé, Cabinet Epoka
- > Arnaud Le Roux, Conférencier, Conseiller au numérique de la mission ECOTER, spécialiste en intelligence artificielle & membre de la brigade du web
- > Marie-Noéline Viguié, Co-fondatrice, nod-A et co-auteure de « Marketstorming, guide du corporate hacking »

## Les Lauréats des trophées de l'Innovation Participative 2018

- > Allianz - Julien Martinez, Directeur de la Stratégie, des Projets Innovants et des Fusions Acquisitions d'Allianz France
- > CNAF - Isabelle Doal, Sous-directrice innovation et CafLab, Direction de l'Evaluation et de la Stratégie
- > Gendarmerie Nationale - Lieutenant-colonel Frédéric Huguet, Bureau de la Qualité et de l'Innovation Participative, Mission du Pilotage et de la Performance, Direction Générale de la Gendarmerie Nationale
- > Nantes - Flore Thalouarn, Directrice Générale Adjointe ville et métropole de Nantes
- > Nokia - Oriana Marechal, Nokia Project Manager, France Country Senior Office
- > UPSA - Aline Serreau, Responsable Opex et Innovation Collaborative

Aster, illustrateur en direct.

# INNOV'ACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

Les organisations ont profondément changé sous l'impulsion des nouvelles générations et l'arrivée des nouvelles technologies. Ces bouleversements ne font qu'augurer un changement de paradigme encore plus radical avec l'avènement de l'intelligence artificielle et les nouvelles formes de travail dont le nomadisme et l'autonomie plus importante des salariés.

Ainsi, les organisations publiques et privées ont l'ardente obligation de transformer leur rapport avec leurs collaborateurs. Toute personne dans l'organisation est potentiellement INNOV'ACTEURS et doit pouvoir aller au bout de ses idées et de leur réalisation.

Dans ce nouveau monde, la mue de l'innovation participative s'accélère et ses usages transformés bouleversent les pratiques managériales et interpellent les DRH.

Avec la participation de :



Partenaires de l'événement :



Organisé avec le soutien de :



Parrainé par :



AGENCE DE L'INNOVATION DE DÉFENSE

**Innov'Acteurs**

18 avenue de l'Opéra

75 001 Paris

Tél : +33 (0)1 42 33 32 58

contact@innovacteurs.asso.fr

