

Avant-propos

Innovation ne veut pas forcément dire recherche : la recherche n'est qu'un des instruments de l'innovation. Innover, c'est d'abord se débarrasser systématiquement du poids du passé. C'est ensuite la quête systématique d'occasions d'innover.

(Peter Drucker)

Dans un contexte concurrentiel exacerbé par les incessants progrès technologiques, la capacité d'une entreprise à progresser et à se renouveler en permanence est devenue stratégique. L'innovation, historiquement portée par des services spécialisés comme la R&D, devient de plus en plus complexe à gérer à partir d'un nombre réduit de personnes. Un management efficace de l'innovation suppose désormais d'élargir son périmètre à l'ensemble de l'entreprise et de mobiliser le plus grand nombre de salariés à la dynamique de progrès. Face à cette exigence, nous assistons depuis le début des années 80 à la montée en puissance du concept d'Innovation Participative, qui capitalise sur le pragmatisme, la créativité et les capacités d'innovation des salariés. En simplifiant, son message sous-jacent est le suivant : « *Vos idées sont notre avenir, en conséquence nous appelons tout le monde, quel que soit son niveau, à exprimer et mettre en œuvre les idées susceptibles de contribuer au progrès de l'entreprise* ». Mais cette approche est-elle si efficace et si différente du bon vieux management des idées ? Ne cherche-t-on pas à faire du neuf avec du vieux, en remettant au goût du jour le potentiel créatif de tout un chacun et en récupérant à bon compte le terme « innovation », porteur d'enjeux autour desquels tout le monde s'entend ? Pour tuer toute équivoque sur le propos de ce livre, je vais répondre par la négative. L'Innovation Participative est, de mon point de vue, fondamentalement différente des vieux systèmes de boîtes à idées ou autres dispositifs de suggestions développés dans la mouvance du management participatif ou des démarches qualité, voire bien avant comme, par exemple, dans les compagnies de chemin de fer ou Michelin, pour rester sur des exemples français. Cette différence réside pour l'essentiel dans les buts poursuivis par les deux approches : l'une est centrée sur l'émergence et le traitement d'idées pour l'essentiel issues de la base ; l'autre vise à favoriser l'expression permanente d'idées nouvelles, à tous les niveaux de l'entreprise, et à les accompagner jusqu'à leur mise en œuvre en y associant le plus possible l'auteur de l'idée. Les finalités de l'Innovation Participative vont donc

bien au-delà de celles des boîtes à idées, car elle porte en germe la vision managériale d'une entreprise laissant une grande place à la créativité et l'initiative, dans laquelle le changement est porté et impulsé par l'ensemble des acteurs.

S'engager dans cette nouvelle voie suppose de bien appréhender une réalité et des processus complexes. Faute de quoi, on court le risque de construire des outils et des approches inadaptés aux nouveaux enjeux. Par exemple, quoi de commun entre l'idée d'un opérateur visant à concevoir un nouvel outil pour démonter une pièce difficile d'accès et l'idée d'un spécialiste portant sur la mise en place d'un nouveau procédé de fabrication, si ce n'est qu'elles portent toutes les deux en germe un progrès pour l'entreprise. La gageure est donc de mettre en place un dispositif de management de l'innovation ouvert à tous, quels que soient leur statut et leur rôle, et permettant de distinguer ce qui relève ou pas des missions normales de chacun. Devant cette exigence, il me semble difficile d'avoir une approche identique vis-à-vis d'un opérateur, d'un expert ou d'un cadre de haut niveau car la nature de leurs idées et de leurs missions de base est différente. En dépit de cette évidence, beaucoup d'entreprises se sont engagées, dans un souci de lisibilité et de simplicité, dans la mise en place d'un "système" de traitement des idées unique, doté de règles uniformes indépendantes du statut des salariés. Une telle approche se heurte à un certain nombre de limites et de difficultés qui apparaissent délicates, sinon impossibles, à dépasser.

Pour atteindre des résultats à la hauteur de ses ambitions, l'Innovation Participative doit, de mon point de vue, non seulement s'appuyer sur des modalités différenciées adaptées aux différents objectifs poursuivis, mais aussi travailler en synergie avec les différents courants d'innovation dits institutionnels. La grande pertinence de l'Innovation Participative réside dans son ambition globale et sa capacité à questionner l'interdépendance des différentes modalités de management de l'innovation. Dans toutes les organisations, les principales marges de progrès résident le plus souvent dans les interfaces. Il en est de même pour l'innovation. Une entreprise a normalement beaucoup à gagner à la mise en œuvre d'une approche globale de l'innovation dans laquelle l'Innovation Participative constituerait le point d'entrée. Mais pour cela on ne doit pas plaquer une démarche conçue par d'autres dans des contextes différents. Il faut

poser la problématique de l'innovation dans toute sa complexité organisationnelle et stratégique de façon à mettre en place les modalités les plus adaptées possibles au contexte de chaque entreprise.

Néanmoins, ces différences radicales ne sautent pas immédiatement aux yeux. De très nombreuses entreprises dans lesquelles existe déjà un système de management des idées croient que pour passer au management participatif il suffit d'améliorer l'ancienne recette en y saupoudrant un peu de créativité, en veillant à l'obtention de dossiers de meilleure qualité et en mettant en place un circuit de traitement des dossiers plus efficace. Ce faisant, au lieu de s'engager dans une mise en qualité globale du management de l'innovation, les entreprises se limitent le plus souvent à améliorer le dispositif existant. Elles continuent ainsi à faire toujours plus de la même chose sous couvert d'une illusion de changement.

Le passage d'une approche à une autre nécessite de poser clairement les nouvelles finalités (donc de les avoir assimilées) et requiert des réformes dans les processus, les pratiques et l'état d'esprit. Il ne peut donc s'effectuer d'un coup de baguette magique. Il se fait forcément par étapes progressives à l'aide de modalités adaptées aux objectifs de chacune des étapes intermédiaires. Certaines des modalités choisies dans le cadre de la conduite du changement peuvent s'avérer inadéquates pour la suite et constituer, sur la durée, des impasses desquelles il faut sortir pour continuer à progresser et aussi tendre vers un système plus mature. Dans ce cas, les dysfonctionnements de la démarche constituent le plus souvent une alerte sur l'inadéquation ou le manque de souplesse de certaines règles. Il faut donc savoir interroger ces dernières sans tabou si l'on veut tendre vers une efficacité optimale. Comme ces règles sont en cohérence avec les finalités de la démarche, toucher aux unes va impliquer de toucher aux autres. Or, s'il paraît plus difficile de réinterroger une finalité, nous verrons que c'est parfois un passage obligé pour donner une meilleure assise et une plus grande cohérence à la démarche.

J'ai eu la chance de vivre à la SNCF, en tant qu'animateur dans le réseau innovation, le long passage du système de suggestion à l'Innovation Participative. La qualité de notre dispositif a atteint un niveau de reconnaissance très appréciable comme en témoignent les nombreuses personnes des autres entreprises qui nous sollicitent sur ce

sujet et surtout le Prix de l'Innovation du Management Interne décerné en 2007 par le magazine L'Expansion. Toutefois cette transition vers l'Innovation Participative, pour les raisons évoquées ci-dessus, est encore loin d'être achevée en dépit d'une mise en mouvement vieille de plus dix ans. Les différentes difficultés et les dysfonctionnements auxquels nous sommes encore confrontés sont la source d'un questionnement permanent et constituent le terreau de notre progression. C'est donc en partie sur les réussites et les difficultés de la SNCF, dans son cheminement vers l'Innovation Participative, que je vais m'appuyer pour développer et illustrer mon propos. La posture "critique" parfois adoptée vis-à-vis de la SNCF est propre à l'exercice dans lequel je me suis engagé. Elle ne doit en aucun cas être interprétée comme un jugement ou une condamnation des pratiques de cette entreprise. Elle doit au contraire être comprise comme une réflexion ouverte contributive à la logique de progrès permanent en matière managériale.

Cette réflexion ne se limite pas, loin s'en faut, à ce seul terrain. Elle s'appuie également sur la réalité des pratiques déployées dans de nombreux autres endroits. Leurs diversités démontrent la vitalité de l'Innovation Participative qui ne peut se laisser enfermer dans une approche unique. Les exemples et réalités organisationnelles qui y sont présentés sont essentiellement tirés de grandes entreprises, car je me suis référé au terrain que je connaissais le mieux et j'ai, de plus, pris le parti d'exposer à chaque fois les environnements les plus complexes. Ils ne doivent pas, pour autant, laisser croire que les principes et bénéfices de l'Innovation Participative décrits tout au long de cet ouvrage s'adressent exclusivement à ces seules grosses structures. Ils valent bien évidemment pour les petites et moyennes entreprises, pour lesquelles un management de l'innovation, fédérant l'ensemble des salariés, présente un intérêt équivalent sinon supérieur (notamment en cas d'absence de stratégie d'innovation formelle).

Par ailleurs, si nombre d'entreprises engagées sur le chemin de l'Innovation Participative sont, au préalable, passées par le management des idées, cette étape n'est en aucun cas un passage obligé. Les entreprises vierges de toute autre forme d'approche vont pouvoir déployer une stratégie adaptée à leur objectif sans se heurter à des pratiques antérieures, des repères et habitudes fortement ancrés et en décalage avec leurs nouveaux objectifs. Les points clés de

l'Innovation Participative ressortissant de cette analyse sont, dans ce cas, autant d'éléments sur lesquels une entreprise novice en matière de management des idées des salariés pourra s'appuyer pour s'engager dans cette voie porteuse d'un immense potentiel.