

Préface

par Antoine Héron, cofondateur et premier Président d'Innov'Acteurs, association pour la promotion de l'Innovation Participative ; Président de l'association Innovation Citoyenne et Développement Durable ; ancien Directeur de la Qualité Totale chez Renault.

Je tiens à saluer le mérite d'une réflexion en profondeur sur l'Innovation Participative provenant de ceux qui la vivent de l'intérieur, au sein des organisations.

Depuis une dizaine d'années des ouvrages importants sur l'Innovation Participative ont été écrits, rendant compte des efforts menés dans les entreprises pour promouvoir l'initiative et la créativité de l'ensemble du personnel et indiquant les principales dimensions managériales de ces démarches.

Mais, en dehors de citations d'acteurs internes, nous n'avions pas accès, de façon large, à la manière dont les choses étaient vues et vécues de l'intérieur.

C'est maintenant chose faite avec cet ouvrage de J.P. Derumier qui, de son poste d'observation au sein de la Direction de l'Innovation et de la Recherche de la SNCF, et dans sa fonction d'animateur de l'Innovation Participative, nous montre bien « comment les choses se passent sur le terrain ».

Cet effort n'avait pas été fait sur ce sujet depuis les années 70, quand Paul Durigneux, responsable du système de suggestions de l'entreprise Timken, eut entrepris de décrire la manière dont fonctionnait le « management des idées du personnel », dans son ouvrage « Les suggestions du personnel » (ouvrage depuis longtemps épuisé en librairie).

Le cadre de réflexion, ici, concerne en premier lieu les grandes organisations ayant une longue histoire et une forte culture interne : le passage d'un « management classique » à un management stimulant l'implication active et créative du personnel va demander du temps et de la patience.

C'est là le premier message : toute précipitation dans ce domaine peut s'avérer dangereuse et risquée. Il s'agit bien d'une révolution managériale, transformant en profondeur les attitudes d'écoute, d'ouverture, de confiance, de respect et de reconnaissance... autant de « postures » qui ne sont pas nécessairement innées et que les écoles ne nous ont pas nécessairement transmises !

Sont également requis :

- l'esprit d'humilité pour des idées qui ne viennent pas de soi-même, mais de ses propres subordonnés,
- le courage face aux décisions à prendre avec une certaine marge d'incertitude,
- et la simplicité devant l'évidence des faits constatés sur le terrain, même si cela va à l'encontre des idées « reçues ».

Autre message important : tout le monde est impliqué, sans doute à des titres différents, mais chacun de façon essentielle. Ainsi :

- tout d'abord, *le manager*, car c'est lui qui reçoit en général la proposition « en première lecture » et qui devra juger s'il faut la traiter directement sur place, ou bien l'approfondir ou encore si l'on peut l'envoyer telle quelle vers les services compétents,
- puis *les experts*, car c'est leur avis qui, en définitive, sera retenu, et qui devront faire l'effort de s'ouvrir à une idée ... qui ne vient pas d'eux...et qui concerne *leur* domaine,
- *les comptables*, également, car ce sont eux qui pourront de la façon la plus sûre, faire ressortir les gains nouveaux découlant de la proposition,
- *le responsable R.H.*, également, car c'est à lui de conseiller sur les meilleurs modes de reconnaissance, lui-même directement impliqué pour ce qui relève de la reconnaissance au travers des parcours professionnels.

Ainsi, chacun selon sa fonction, au-delà de l'innovateur lui-même, participe-t-il de l'efficacité globale de la démarche, et ceci est largement développé tout au long de cet ouvrage.

Par ailleurs le lecteur trouvera ici beaucoup d'éléments qui l'aideront à comprendre la complexité de la démarche d'Innovation Participative, sous sa triple dimension managériale, de production d'innovations et d'amélioration permanente des processus internes (démarche qualité). Il découvrira une mine de renseignements et de conseils sur les modalités de gestion des idées, depuis leur émergence, leur sélection,

leur approfondissement, jusqu'à leur mise en œuvre et leur validation, ainsi que sur les différentes méthodes de stimulation de la créativité individuelle et collective.

Cet ouvrage apporte également un éclairage sur les questions essentielles et délicates liées à la reconnaissance des innovateurs, tout particulièrement dans une grande organisation où la question des contreparties apparaît régulièrement, « à fleur de peau », montrant que les diverses palettes de la reconnaissance (professionnelle, honorifique, managériale, etc.) ne sont pas suffisamment exploitées.

La lecture des nombreuses recommandations et conseils peut surprendre ceux qui voudraient que les choses soient très simples et que la complexité du système rebuterait. La gestion des idées, des propositions qui viennent à l'esprit du personnel est une chose délicate et mieux vaut en être averti que se lancer sans trop réfléchir dans des aventures sans lendemain.

Toutefois la complexité est en même temps le piège à éviter : il faut que chacun soit à l'aise dans un système qui se gère, en profondeur, non pas tant au niveau de multiples règles que l'on ne cesserait d'affiner, qu'à celui des valeurs profondes qui l'animent. Ces valeurs essentielles sont la primauté à l'initiative et à la créativité des acteurs, la force de l'intelligence collective et du travail en groupe pour passer de l'idée à sa concrétisation efficace et la juste reconnaissance des efforts accomplis, tant au plan individuel que collectif.

L'Innovation Participative ainsi soutenue et stimulée prendra toute sa place dans l'organisation, qui deviendra, de ce fait, plus créative et plus réactive ; mais c'est surtout le climat de travail qui s'en trouvera transformé :

- grâce à cette confiance mise dans les capacités du personnel à trouver lui-même la plupart des réponses aux problèmes et opportunités qu'il rencontre,
- grâce à cette « force particulière des idées venant du terrain », qui surprennent si souvent par leur pertinence, leur simplicité, leur solide bon sens... et leur « esthétique ». C'est souvent par la qualité des résultats obtenus en donnant toutes leurs chances à ces idées particulières que la démarche trouve sa justification la plus radicale : « il n'y a pas photo ! ».

On aurait peut-être aimé que dans cet ouvrage une place plus grande soit donnée à « ces idées qui changent tout » ! En fin d'ouvrage, on en trouve un très bel aperçu à travers le cas de la « motrice verte ». Il est clair que le cas n'est pas isolé et qu'une suite à cet ouvrage pourrait précisément être faite à partir de la description de nombreuses illustrations de cette puissance particulière des idées de terrain : c'est cette puissance qui imprime l'essentiel de la dynamique de la démarche.

Fondé sur une expérience de nombreuses années au sein de la SNCF, cet ouvrage rend compte également de nombreuses autres démarches d'Innovation Participative, essentiellement françaises. Il permet d'effectuer des rapprochements, des comparaisons utiles pour tous ceux qui ont à cœur de réussir la mise en œuvre de l'Innovation Participative dans leur organisation.

Antoine HERON
Paris, février 2010