



L'Innovation participative

Une étude



opinion

Expertise - Simplicité - Chaleur Ajoutée®



ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

inergie

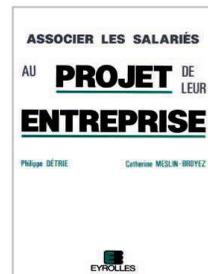
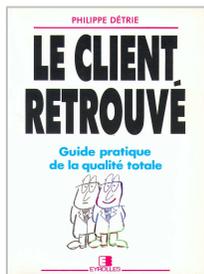
15 avenue Victor Hugo – 92170 Vanves
Tél. : 01 41 09 05 05 – Fax : 01 41 09 05 07
www.inergie.com

« Copie ou reproduction réservée à l'usage exclusif d'Inergie »

Inergie

- Une société de conseil **indépendante** depuis 1986 (CA 2006 : 4,3 M€), articulée autour de **quatre pôles de compétences** :
 - le conseil en **management et en innovation**,
 - la **relation client**,
 - les **études d'opinion interne**,
 - l'accompagnement en **communication interne et externe**
- Une équipe de **42 collaborateurs permanents** et un réseau de correspondants en Espagne, Allemagne et Amérique du Nord
- Une double ambition
 - **Faire progresser le management et la communication**
 - **Être une entreprise où il fait bon travailler**

Nos publications



En 2007

Impliquer les managers dans la communication – Étude en partenariat avec Les Echos

En 2006

La communication managériale - Enquête Afcj / ANDCP / Inergie Opinion

En 2005

La fonction communication interne - septième édition

La gestion des âges - Enquête ANDCP / Inergie Opinion

En 2004

L'allongement de la vie professionnelle

Les pratiques éthiques dans les grandes entreprises françaises

Une structure reconnue

*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
- ... en toute convivialité !

Définitions

- **Innovation** : définition du Robert de Poche
 - *"le fait d'innover – chose nouvelle", innover signifiant "introduire du nouveau" (dans un domaine).*
- **Innovation Participative** : définition de l'association Innov'Acteurs
 - Démarche de management structurée visant à stimuler et à faciliter l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées par l'ensemble du personnel.
 - On distingue l'Innovation Participative spontanée : possibilité donnée à chacun de proposer des idées sur tous sujets ; de l'Innovation Participative provoquée : stimulation des idées de chacun sur un sujet ou un thème précis (défis, Challenge,...).

Un triple constat

Source base de données Inergie Opinion : études réalisées dans 160 entreprises (dont 40% sur un périmètre international), soit 315 000 salariés représentés

- Des **entreprises perçues comme trop peu innovantes** dans un contexte concurrentiel
 - « *Mon entreprise est innovante* » : **31% d'opinions négatives**
- Le sentiment partagé d'une **moindre implication des salariés** dans l'entreprise
 - « *l'implication est un comportement partagé dans mon entreprise* » : **48% d'opinions négatives, critère en baisse depuis 4 ans**
- Des opportunités de faire **des propositions...** qui restent **peu prises en compte**
 - « *mes suggestions sont prises en compte* » : **41% d'opinions négatives**



Une conviction

L'Innovation Participative :

une réponse efficace pour relancer la dynamique



Objectifs de l'étude

- Identifier **les leviers et freins au développement de l'Innovation Participative** dans les entreprises aujourd'hui :
 - Comment se manifeste l'intérêt et la considération de l'entreprise vis-à-vis des idées et des innovations de tous ?
 - Quelle chance est donnée aux idées émises : le recueil, l'aide à la formalisation, la sélection, la mise en œuvre, la mesure des bénéfices apportés ?
 - Quelle reconnaissance et/ou quelles récompenses sont données en retour à ceux qui présentent des initiatives ?
- Mesurer l'impact de la mise en œuvre de ce type de démarche **sur la perception des salariés**



Méthodologie



inergie



« Copie ou reproduction réservée à l'usage exclusif d'Inergie »

Méthodologie

Le mode d'administration

- Une étude administrée en ligne sur le site Internet d'Inergie Opinion du 2 avril au 15 juin 2007 :
 - 12 entreprises participantes
50% plus de 2 000 salariés / 50% moins de 2000 salariés
 - environ 1 100 répondants*

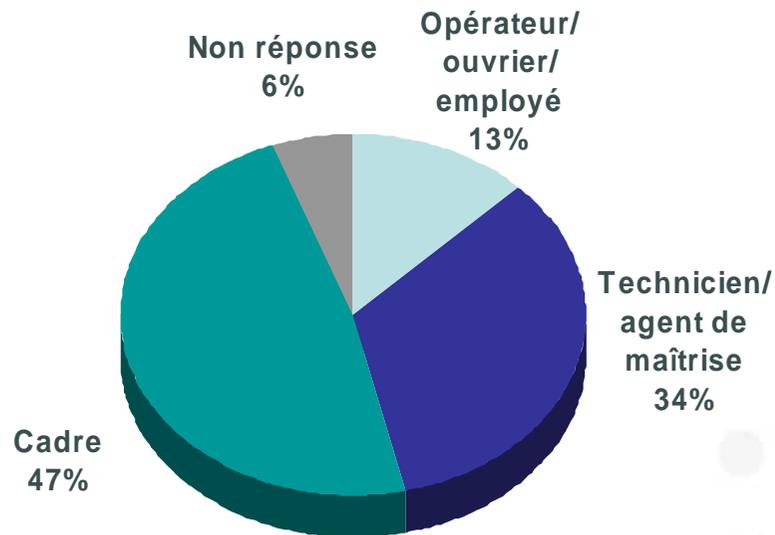
* Aker Yards, CTP, Expanscience, Inoven, La Poste, Michelin, Renault, Siemens Building Technologies, SITA Alsace, SNCF, Tokheim Services France SAS, Veolia Eau

Méthodologie

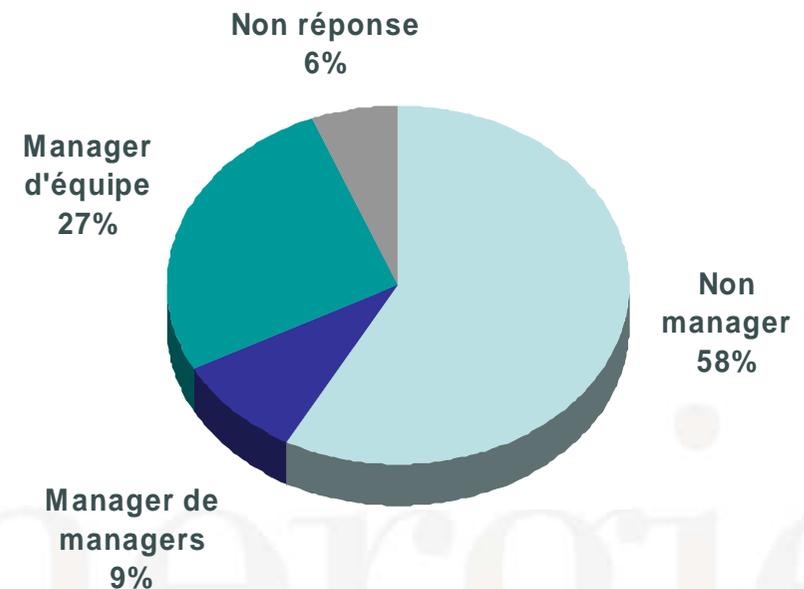
La structure de l'échantillon

- Profil des répondants :

Le statut



Le niveau de responsabilité

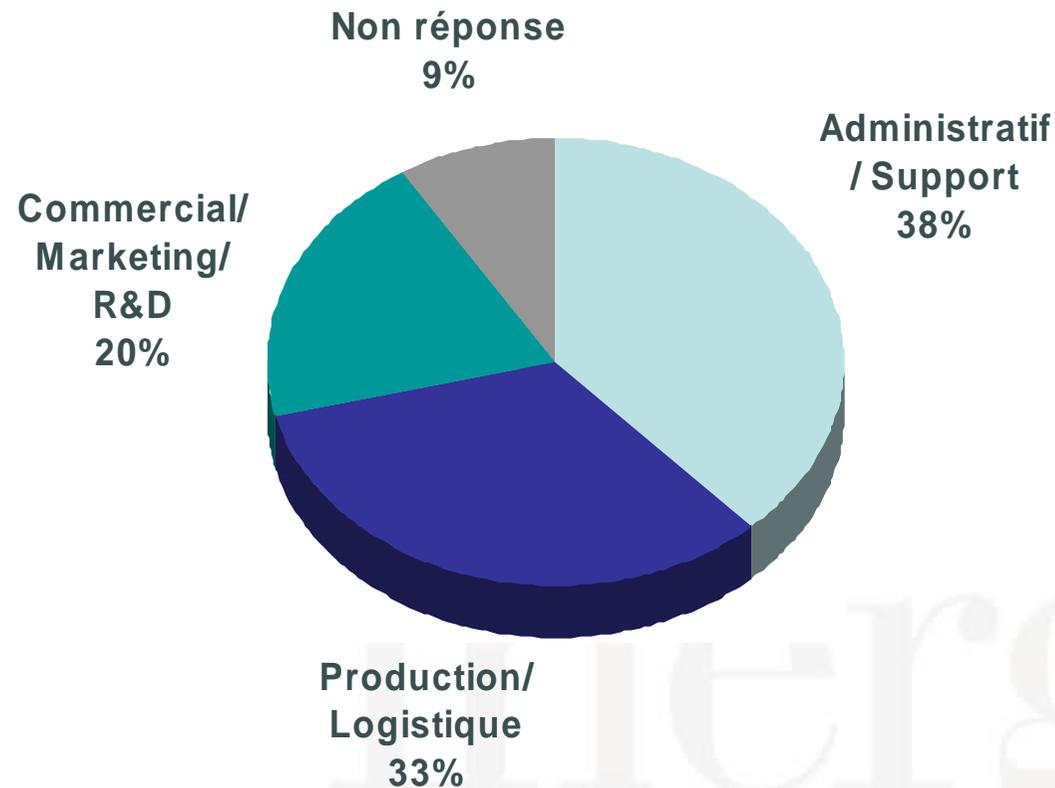


Méthodologie

La structure de l'échantillon

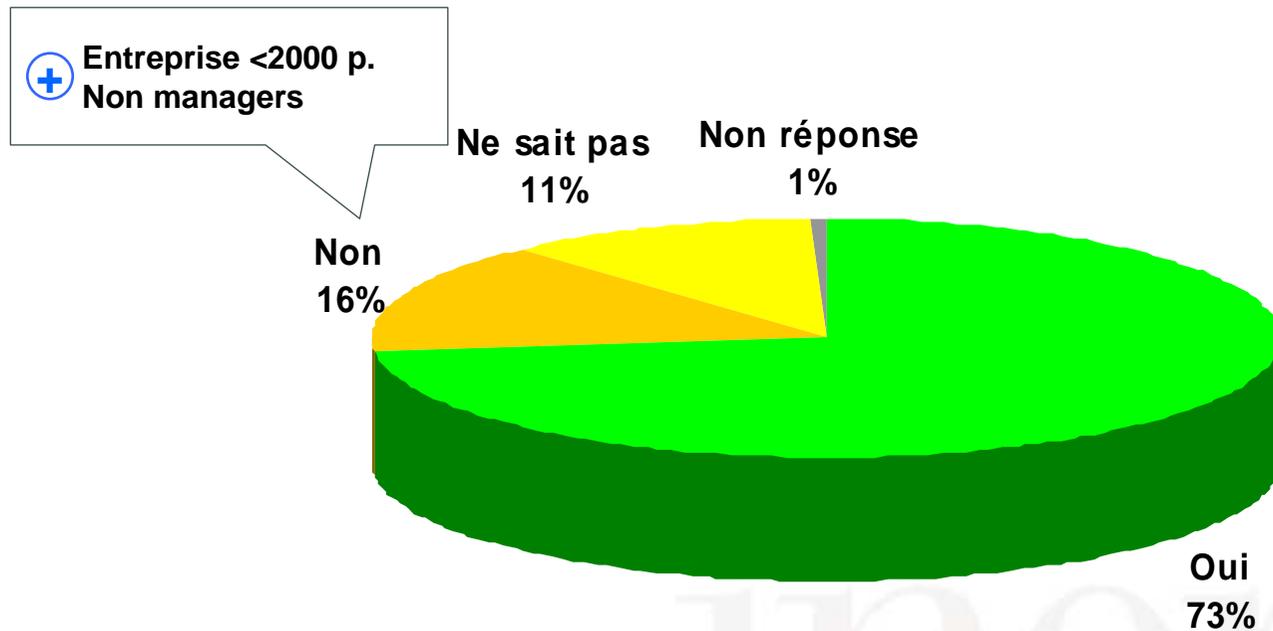
- Profil des répondants :

Le domaine d'activité



73% déclarent que leur entreprise a mis en place une démarche d'Innovation Participative

Mon entreprise a mis en place une démarche / des outils pour encourager l'ensemble du personnel à proposer des idées innovantes



+ Populations surreprésentées



Sommaire

- 1. La perception de l'innovation et de la démarche d'innovation participative**
- 2. Le pilotage de l'innovation participative dans l'entreprise**
- 3. La reconnaissance des contributeurs et la valorisation des apports**



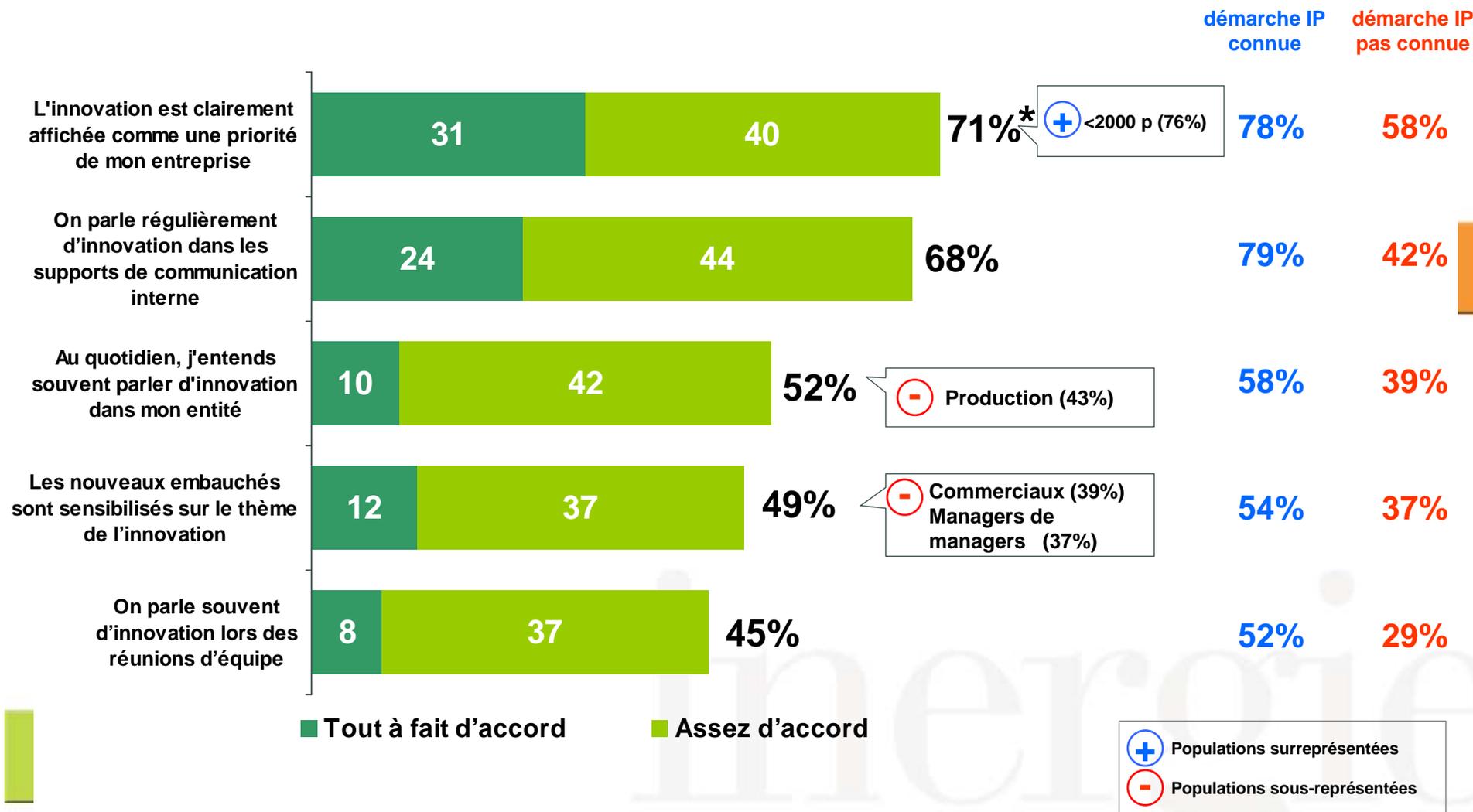
1. La perception de l'innovation et de la démarche d'Innovation Participative



inergie



L'innovation : un discours institutionnel à relayer davantage sur le terrain



Extraits des verbatims

- L'innovation est affichée comme une priorité de l'entreprise, bien relayée par les supports de communication interne
- Un sujet moins souvent abordé au niveau des entités :
 - *Il faudrait que les responsables des services fassent de temps en temps des réunions pour informer le personnel des différentes innovations.*
 - *L'innovation est stimulée par la direction de l'entreprise, mais n'est pas relayée au niveau de mon entité.*
 - *Pourquoi ne pas faire des réunions d'information en agence sur le thème de l'innovation ?*
 - *Prévoir de parler de ses best practices lors de chaque réunion commerciale.*

Les chiffres clés

Lorsqu'il y a une démarche IP connue :

% d'opinions positives

88%

Globalement, je trouve que mon entreprise est innovante

86%

L'innovation participative permet aux collaborateurs de se sentir plus impliqués

83%

Les idées émises permettent de faire des gains de productivité

82%

Mon entreprise / organisation tire parti des idées émises par le personnel

Lorsqu'il n'y a pas de démarche IP connue :

% d'opinions positives

72%

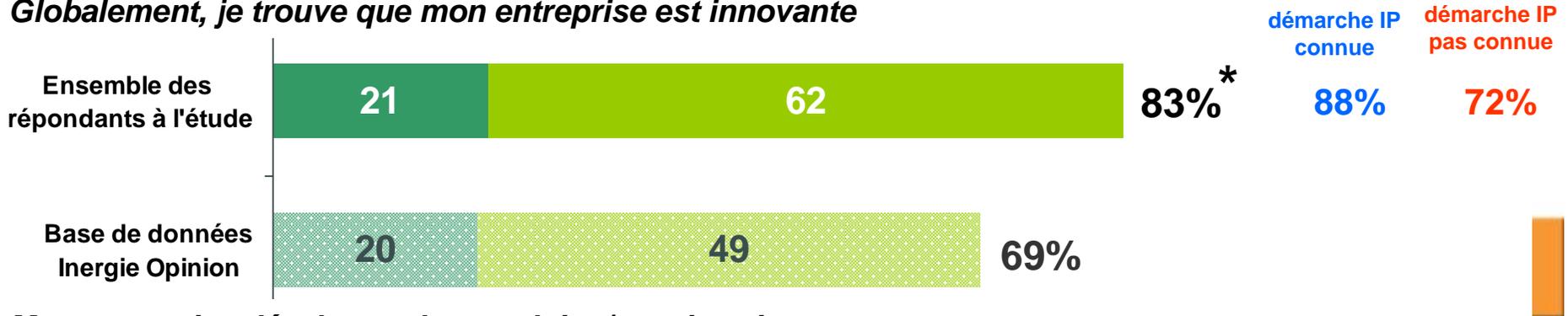
57%

53%

45%

Des entreprises jugées d'autant plus innovantes qu'elles ont mis en place une démarche d'Innovation Participative

Globalement, je trouve que mon entreprise est innovante



Mon entreprise développe des produits / services innovants



Mon entreprise développe de nouveaux modes d'organisation, des méthodes de travail innovantes



Une démarche perçue comme stimulante, voire indispensable... mais parfois complexe

Personnellement, je trouve que l'innovation participative est une démarche :

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Démarche IP pas connue 342 pers. **Ensemble des répondants** 1097 pers. **Démarche IP connue** 746 pers.

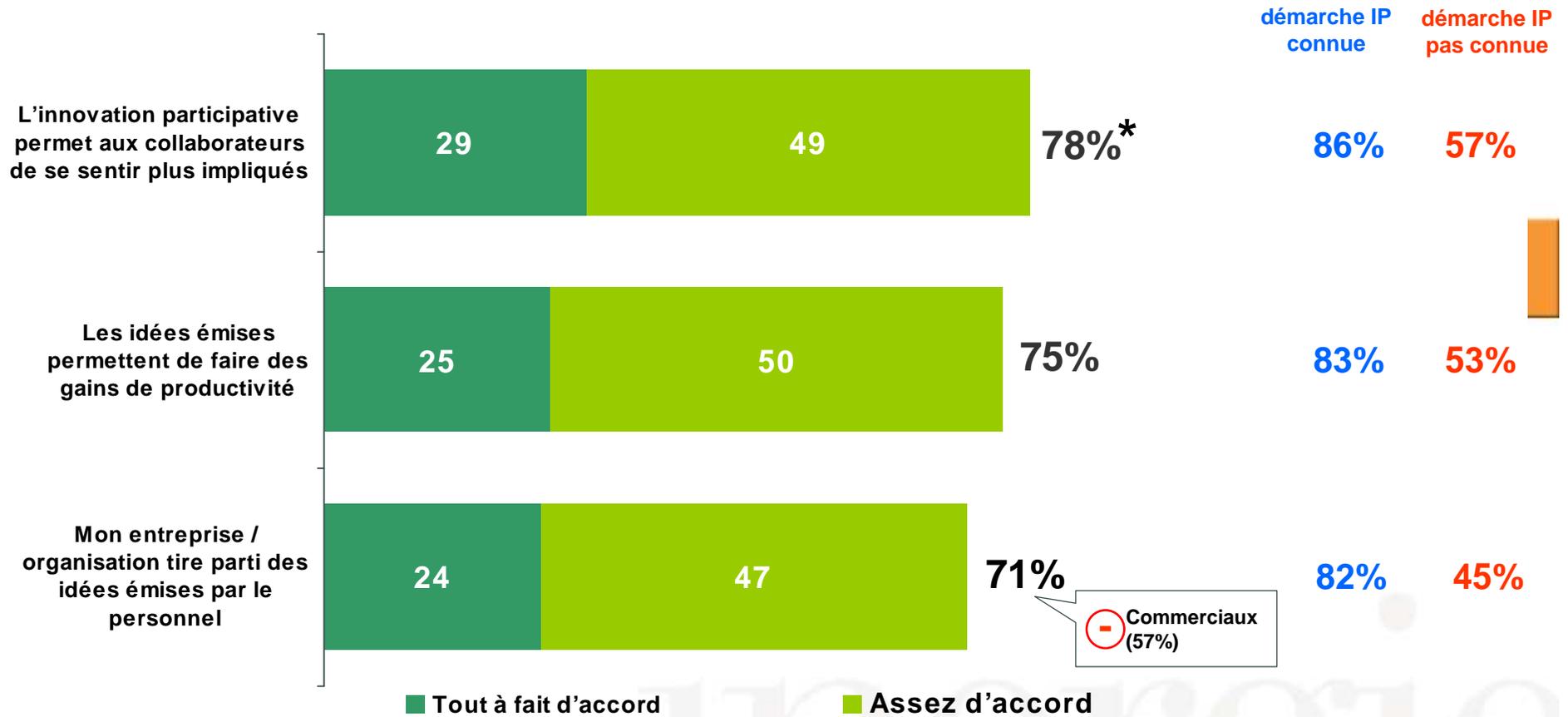
Extraits des verbatims

- Une démarche souvent perçue comme **fédératrice et stimulante**, voire indispensable :
 - *Je pense que le thème de l'innovation participative a beaucoup d'avenir et que c'est une démarche de progrès pour l'interne et pour l'externe. C'est **le fondement de notre future réussite**.*
 - *L'innovation participative est **un challenge** de chacun d'entre nous afin de parfaire notre savoir, notre développement, notre reconnaissance et notre savoir vis-à-vis de nos clients et assure l'avenir de notre société.*
 - *Cette démarche est très importante dans mon entreprise, elle est même liée à **notre culture d'entreprise**.*
 - *Au sein de mon établissement, l'IP prend de plus en plus d'importance. Des objectifs sont fixés, et la **quasi totalité des agents se sent impliquée dans la démarche**. Continuons !*
 - *En tant qu'administratifs "purs" et peu amenés à être en contact avec le terrain, il est difficile de trouver des processus innovants. Cependant, l'encourager à tous les niveaux est une très bonne chose tout de même, c'est le **signe qu'une entreprise est vivante**.*
 - *L'innovation participative ne doit pas être seulement un débat philosophique réservé à une élite. Au plus petit niveau, on entend de bonnes idées. Je ne pourrais qu'encourager une communication sur ce thème, davantage "terrain", plus près de l'ensemble du personnel, avec éventuellement des exemples concrets d'innovation participative au sein d'une entreprise.*
 - *L'innovation est **une nécessité** à plusieurs titres : 1) pour satisfaire nos clients 2) pour améliorer notre positionnement concurrentiel 3) c'est un moteur pour fédérer les équipes et motiver les collaborateurs, avec ou sans rétribution financière, mais avec une reconnaissance affichée.*
 - *C'est un outil proposé aux managers pour motiver leurs agents, les impliquer, les faire adhérer à la politique de l'entreprise. C'est également une manière pour les managers de "tester" leurs agents (leur motivation, leur niveau technique, etc...). En résumé c'est **un outil managérial supplémentaire** à la disposition des managers.*

Extraits des verbatims

- Mais aussi : une démarche potentiellement **complexe** et dont **l'efficacité reste à démontrer** :
 - *C'est évidemment une démarche motivante et fédératrice, encore faut-il l'orchestrer de manière efficiente.*
 - *Qu'appelle-t-on innovation, idée nouvelle, progrès... Idée de projets débouchant sur une innovation, sur de la connaissance ? idée d'amélioration de fonctionnement de l'entreprise ?... Le sujet est trop vaste et complexe.*
 - *Cela nécessite un investissement important des collaborateurs, ce qui rend la chose plus difficile à introduire au sein d'une société, mais dans tous les cas, cela contribue à se sentir intégré et écouté.*
 - *Il n'y a d'innovation participative efficace que si la Direction fait réellement confiance à ses salariés et si les salariés n'ont pas peur de la Direction. La relation de confiance réciproque est fondamentale dans le développement de l'innovation participative. Sinon, c'est de la poudre aux yeux. Il y a donc un travail sur soi énorme à faire de la part des membres de la Direction pour passer d'une culture du résultat pur à une culture du résultat partagé.*
 - *Le système de l'innovation participative est une très bonne idée mais il manque souvent les moyens qui permettent d'aller jusqu'au bout. De plus le système d'expertise à différents niveaux est très lourd et peu efficace : les innovations traînent et se perdent, les innovateurs se découragent.*
 - *Ca fait bien d'en faire une priorité mais concrètement, quel est le bénéfice à la sortie comparé à la mise de départ ?!*
 - *Beaucoup de bruit autour de l'innovation participative mais pour quel résultat ?*
 - *L'innovation participative apporte ses fruits si elle est reconnue, mise en place et estimée sur un moyen/long et non pas à court terme*

Un double avantage : implication des collaborateurs et gains de productivité



- Commerciaux (57%)

+ Populations surreprésentées
- Populations sous-représentées

Extraits des verbatims

- La démarche innovation participative présente un double avantage :
 - permet aux collaborateurs d'être plus impliqués
 - *L'innovation participative est d'après moi une très bonne initiative lorsqu'elle est mise en place.*
 - *L'IP est un incontournable de l'amélioration continue*
 - *Il doit être un levier managérial.*
 - *C'est un outil proposé aux managers pour motiver leurs agents, les impliquer, les faire adhérer à la politique de l'entreprise.*
 - permet à l'entreprise de réaliser des gains de productivité
 - *Certaines idées font gagner des milliers d'Euros à l'entreprise... et ne sont que peu récompensées.*

Les points clés

- Des collaborateurs qui jugent leur entreprise d'autant plus innovante qu'elle a mis en place une démarche d'innovation participative
 - Près de 9 salariés sur 10 jugent leur entreprise innovante lorsqu'une démarche d'innovation participative est connue vs. environ 7 sur 10 ailleurs
 - « *Je pense que le thème de l'innovation participative a beaucoup d'avenir et que c'est une démarche de progrès pour l'interne et pour l'externe. C'est le fondement de notre future réussite* »
- Une démarche positivement perçue, bien qu'un peu complexe et dont la sincérité reste à prouver
 - « *C'est évidemment une démarche motivante et fédératrice, encore faut-il l'orchestrer de manière efficiente* »
- Une efficacité reconnue en termes d'implication des collaborateurs et de gains de productivité
 - « *C'est un outil proposé aux managers pour motiver leurs agents, les impliquer, les faire adhérer à la politique de l'entreprise* »
 - « *Certaines idées font gagner des milliers d'Euros à l'entreprise...* »



2. Le pilotage de l'Innovation Participative dans l'entreprise



inergie



Les chiffres clés

Lorsqu'il y a une démarche IP connue :

% d'opinions positives

78%

Mon manager m'encourage à exprimer mes idées

51%

Mon manager me lance des défis / challenges qui obligent à innover

54%

Je sais toujours pourquoi une idée d'amélioration est retenue ou pas

61%

Les idées retenues sont mises en oeuvre jusqu'au bout

45%

Les idées innovantes / bonnes pratiques sont « dupliquées » d'un service à l'autre

Lorsqu'il n'y a pas de démarche IP connue :

% d'opinions positives

65%

Mon manager m'encourage à exprimer mes idées

37%

Mon manager me lance des défis / challenges qui obligent à innover

24%

Je sais toujours pourquoi une idée d'amélioration est retenue ou pas

38%

Les idées retenues sont mises en oeuvre jusqu'au bout

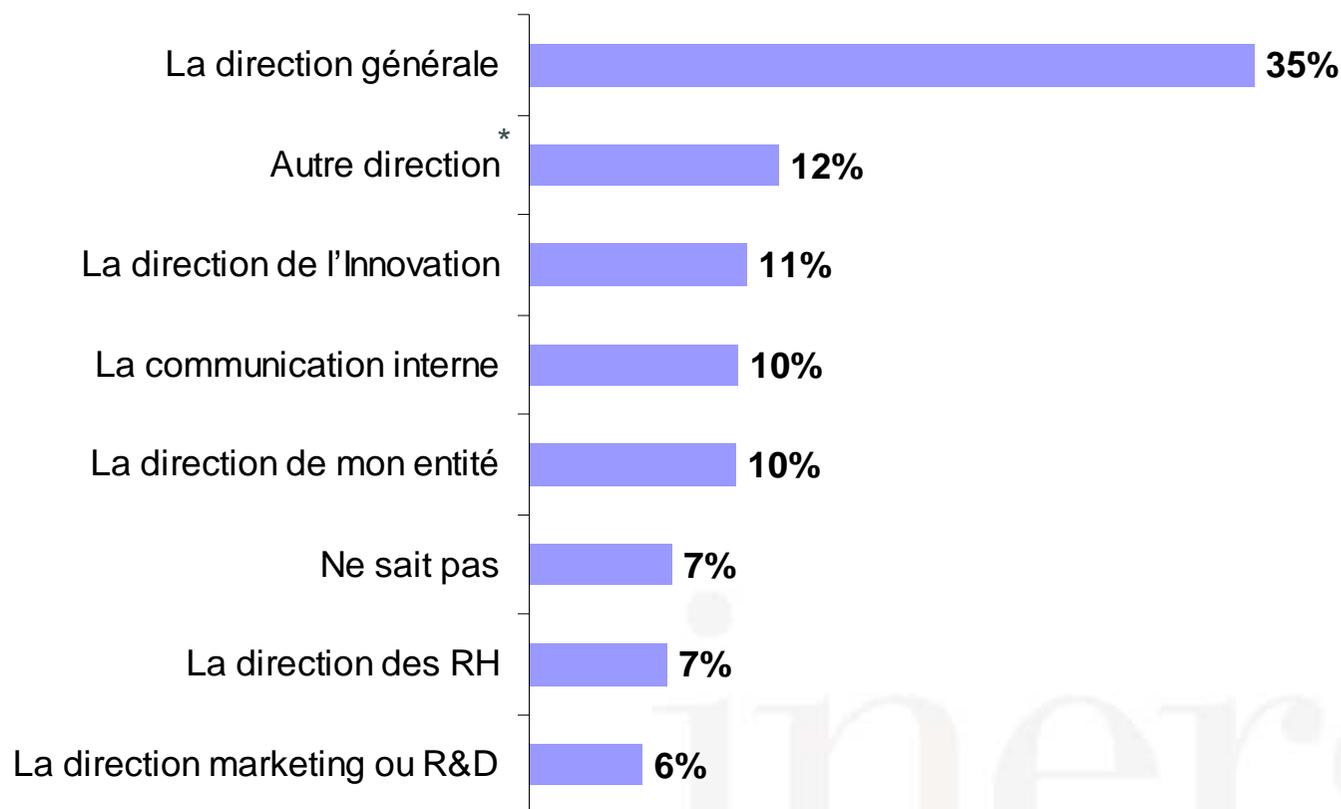
21%

Les idées innovantes / bonnes pratiques sont « dupliquées » d'un service à l'autre

Une démarche le plus souvent pilotée par la DG

(base : 746 répondants ayant connaissance de l'existence d'une démarche IP au sein de leur entreprise)

La démarche innovation participative est pilotée par :

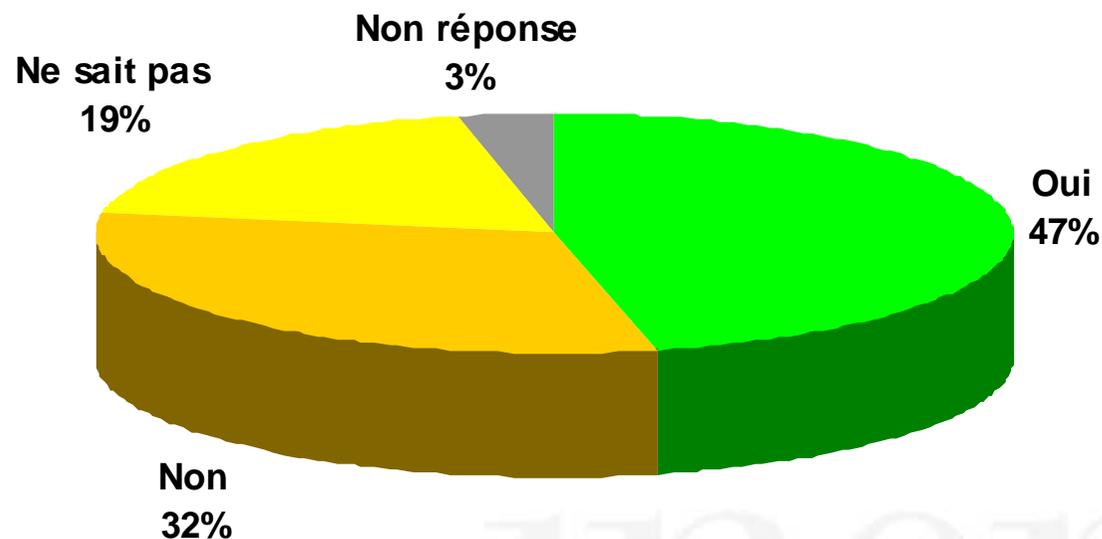


* Autre direction : Direction de la qualité, Direction du management, Direction technique régionale, Service Progrès / Animateur Progrès

Des réseaux de « facilitateurs » encore assez peu répandus ou mal identifiés

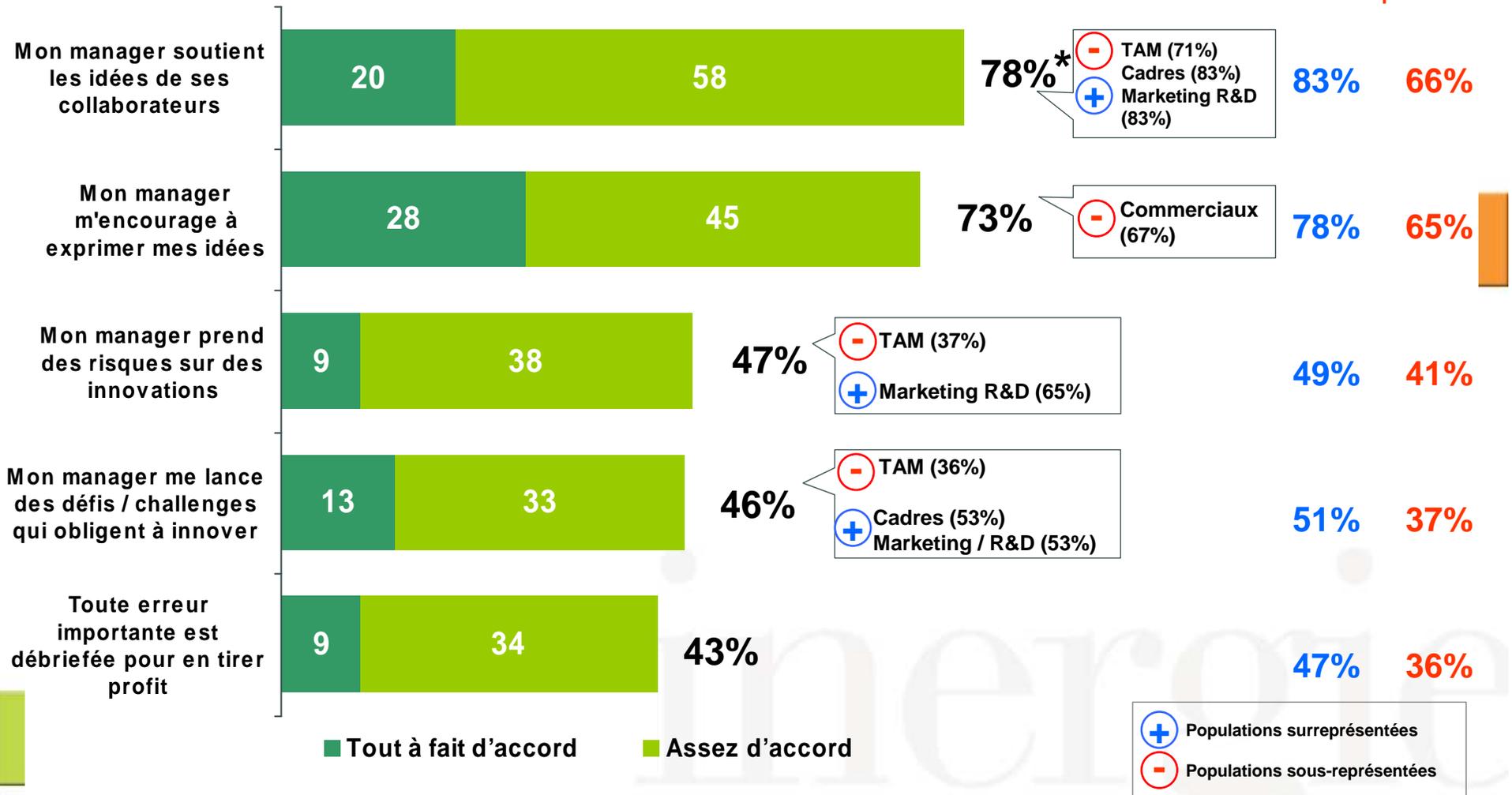
(base : 746 répondants ayant connaissance de l'existence d'une démarche IP au sein de leur entreprise)

*Il existe un réseau de « facilitateurs » chargés de développer / stimuler
l'innovation participative :*



Le management de proximité : un bon soutien... mais pas toujours un stimulant

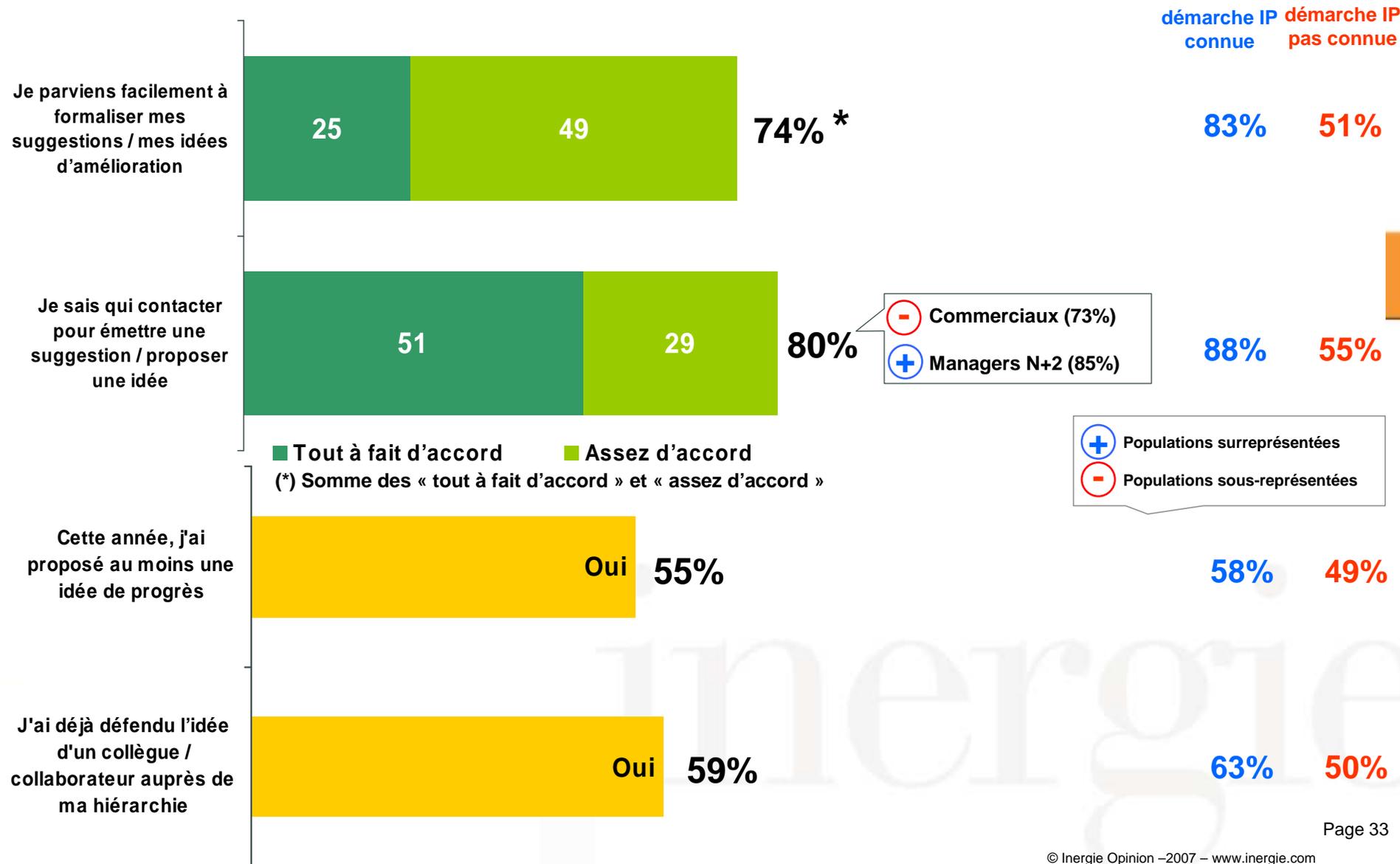
démarche IP connue démarche IP pas connue



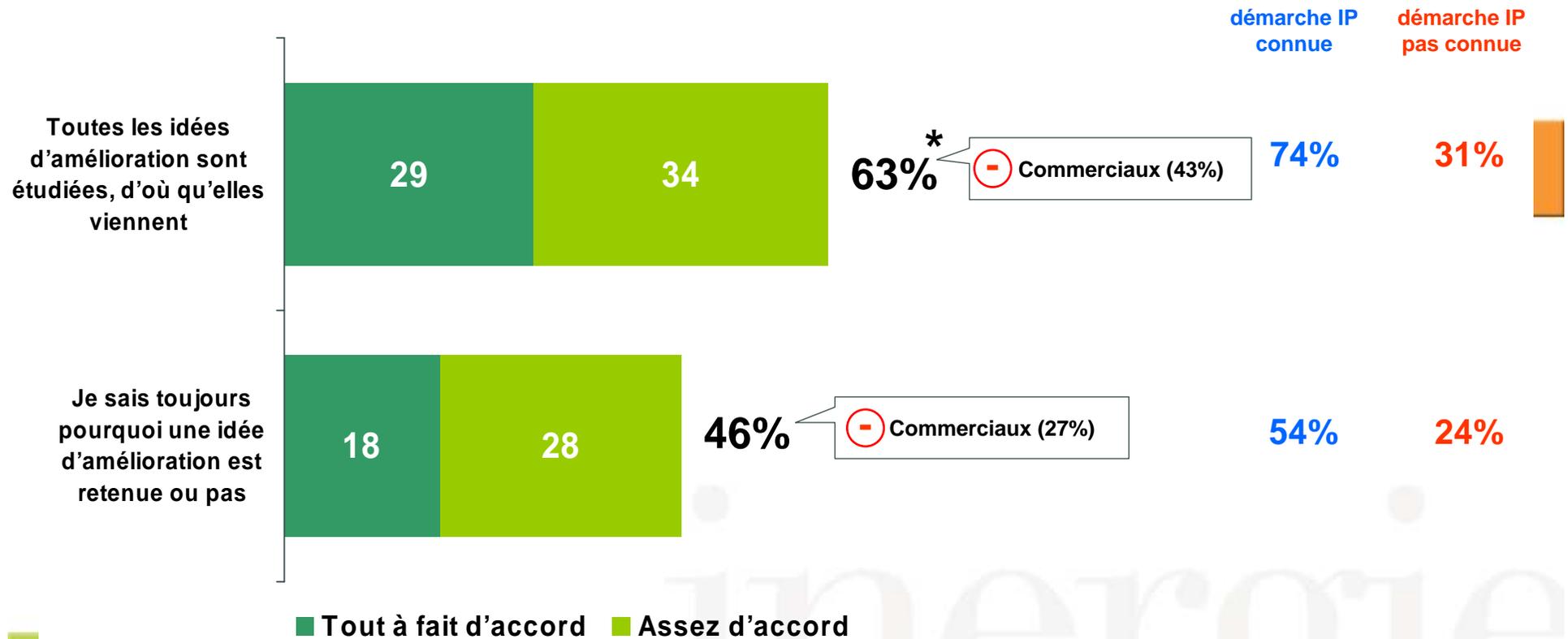
Extraits des verbatims

- Des managers qui accueillent bien les idées émises, parfois par souci d'atteindre des objectifs quantitatifs :
 - *Trop de managers ont des objectifs quantitatifs sur l'innovation, du coup la moindre personne sachant faire un tableau Excel avec une case bleue et rouge devient une innovation pour atteindre le quota fixé. dans l'EIA... Où est la performance là dedans ?*
 - *Correspondante innovation en établissement, je ne peux que déplorer le côté "quantitatif" de la démarche. Pourquoi ne pas forcer sur la qualité et demander moins de quantité ?*
 - *La direction est surtout focalisée sur un nombre d'innovations mais pas sur la qualité et la mise en oeuvre finale qui est souvent déplacée sur une tierce personne (animateur innovation, équipe installation outillage entre autre).*
- Des managers souvent moins impliqués dans la mise en œuvre et le suivi des idées :
 - *Manque évident d'implication de la hiérarchie pour aider, soutenir et encourager les agents formulant des idées. Ceux-ci ont d'autres chats à fouetter.*
 - *Le hiérarchique oblige un agent, en plus de ses nombreuses tâches, à s'occuper de l'innovation (même contre son gré). Ce sujet est donc traité, le plus rapidement possible de façon à vite s'en débarrasser. Il n'y a pas vraiment de dynamique et de volonté de faire. Je dirais que l'innovation est subie.*
 - *Le manque de temps et de connaissances ne permet pas de traiter les dossiers innovants tels qu'ils devraient l'être. Peut être trop d'interlocuteurs ? Peut être pas assez de spécialistes de l'innovation ? Peut être des logiciens pas assez conviviaux ?*
 - *La ligne managériale n'est pas toujours convaincue de l'intérêt de la démarche.*

Pas de difficulté majeure dans la formulation des idées

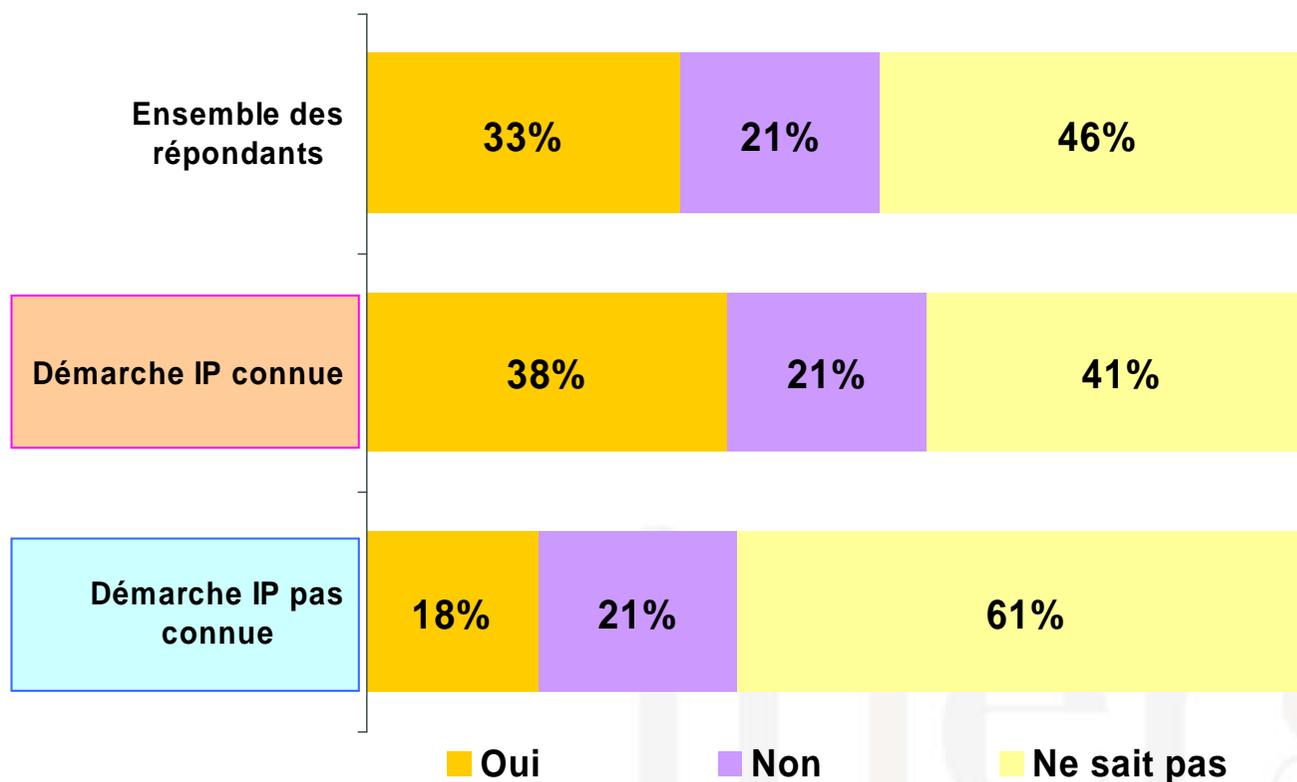


Mais un processus de sélection des idées à clarifier



Peu de recours connus en cas de refus d'une idée

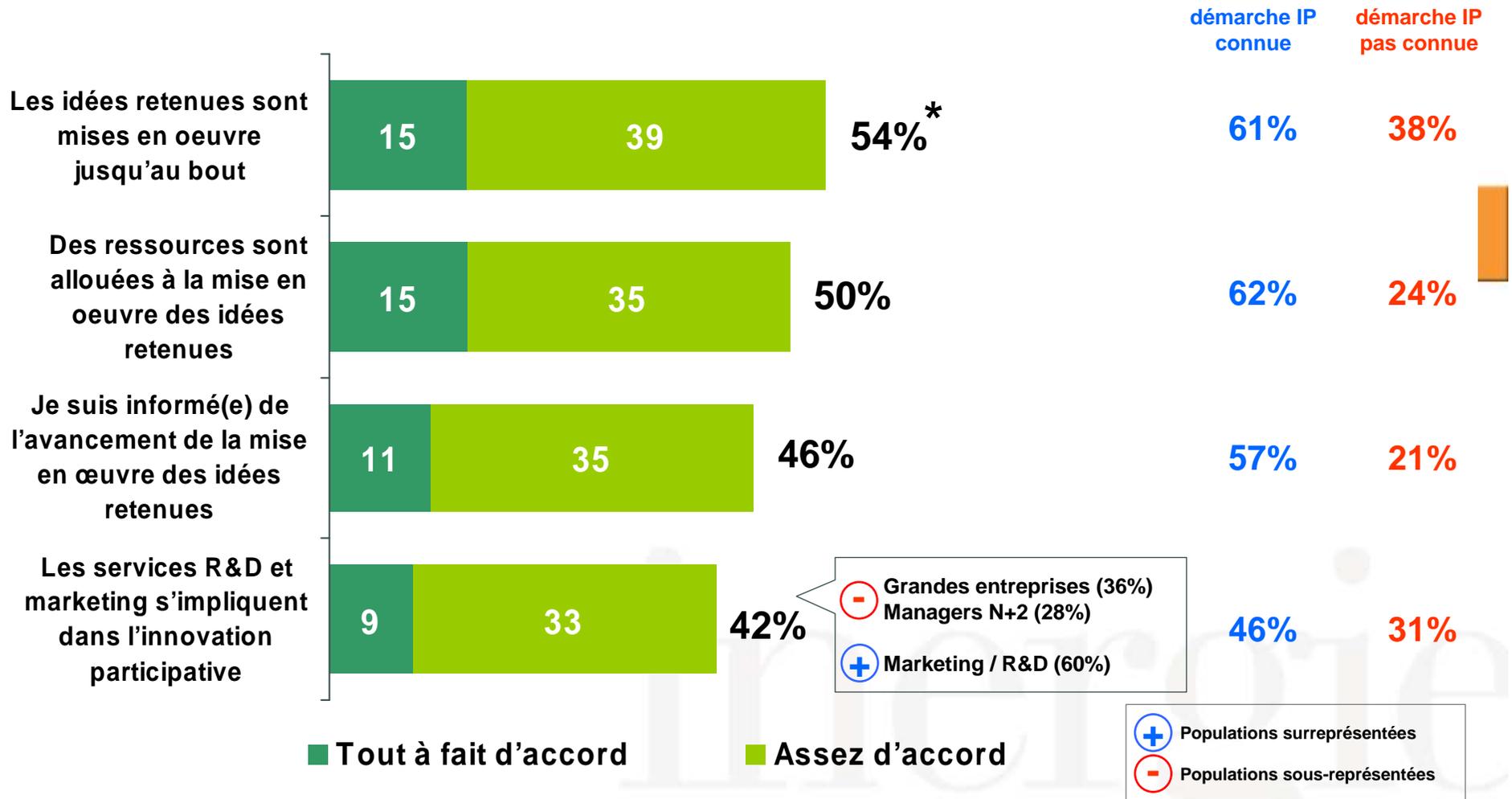
Quand une idée est refusée, il y a un recours possible pour la formuler à nouveau



Extraits des verbatims

- Un processus d'analyse long :
 - *Les processus d'étude des dossiers innovation sont trop longs! Entre le dépôt du dossier et le résultat, j'ai vu 2 ans ! Ce n'est pas motivant du tout et c'est même décourageant! Ça ne donne vraiment pas envie de faire d'autres dossiers !*
 - *Il y a un manque de dialogue avec les décideurs. La validation ou non d'une idée peut-être très longue.*
 - *Les idées qui partent en expertise nationale mettent beaucoup trop de temps à être traitées (plus d'1 an) et aucune information n'est transmise à l'auteur de l'idée sur l'avancement de son dossier !*
 - *Le traitement des idées de proximité ne pose pas de problème, car les interlocuteurs, décideurs, réalisateurs se trouvent au niveau de l'Etablissement. Tout se complique lorsqu'il faut trouver un expert et décideur hors Etablissement : les temps de traitement sont alors longs, et souvent les dossiers ne sont pas étudiés.*
 - *L'idée de proximité a permis d'accélérer le temps de traitement d'une idée sur le terrain.*
 - *Le problème des innovations, c'est qu'elles doivent passer sous la loupe des experts : ça prend du temps et ils les bloquent car ils estiment que ces idées n'ont pas à venir du terrain... On n'a pas encore trouvé la recette à la réactivité.*
- Des critères de sélection à expliciter :
 - *J'ai déjà réalisé plusieurs fiches idées : une seule a abouti, les autres ont été refusées sans explication. C'est là-dessus qu'il faut s'améliorer.*
 - *Il vaut mieux être dans une entité importante, sinon on n'a aucune chance d'être écouté.*
- En cas de refus, des possibilités de recours peu fréquentes et/ ou mal connues, au risque de décourager certains :
 - *Je me suis déjà heurté au fait qu'une de mes idées (bonne, d'après la suite) a été d'abord mal évaluée car non comprise. Je me suis alors adressé ("par hasard") à une personne plus compétente dans cette partie qui l'a alors comprise et adoptée. Il m'a donc fallu "tenir bon" et insister...*

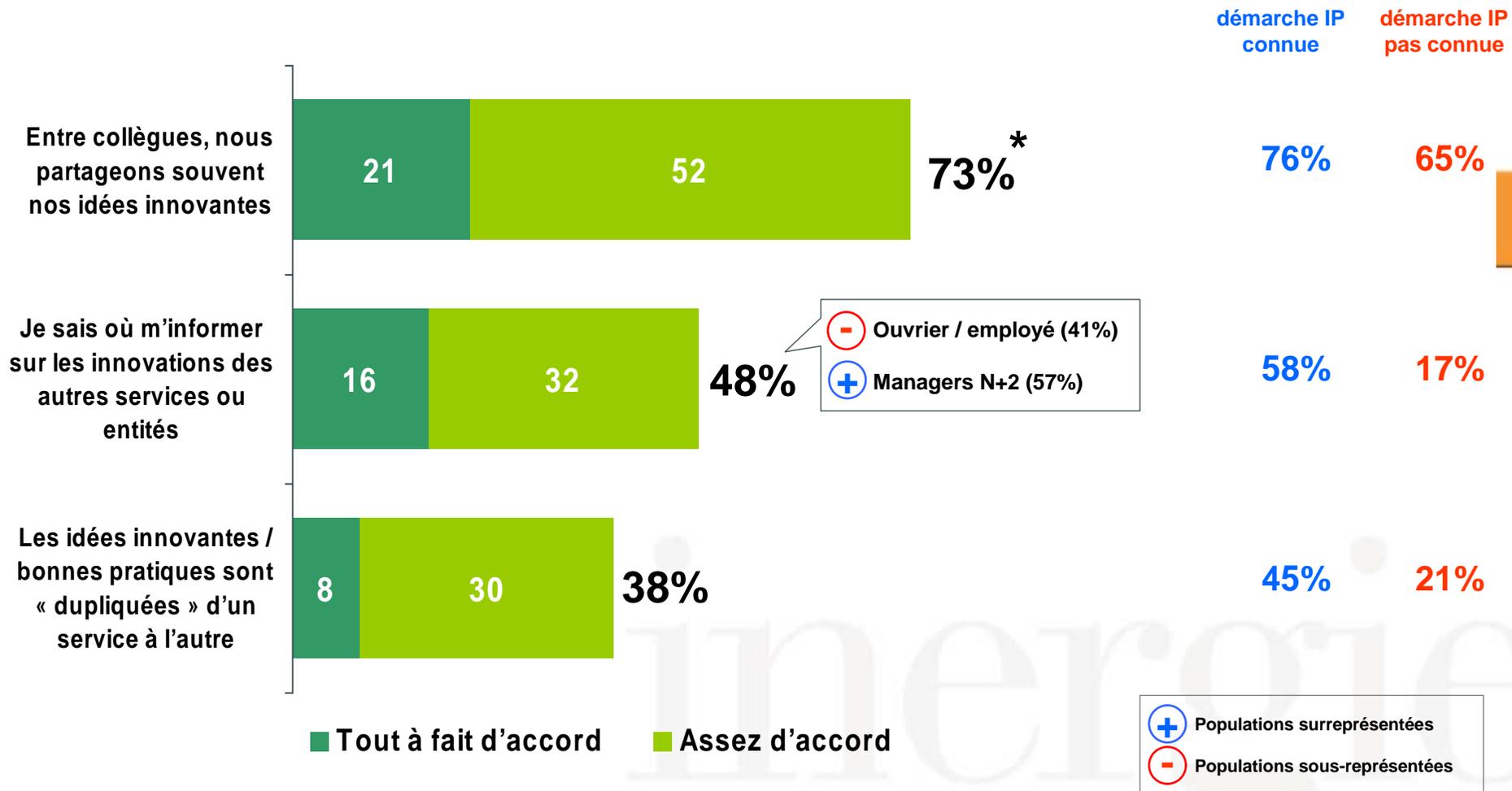
La perception d'un manque de moyens dans la mise en œuvre et le suivi des idées retenues



Extraits des verbatims

- Un manque de suivi dans l'application des idées :
 - *Le problème des innovations c'est qu'elles doivent passer sous la loupe des experts : ça prend du temps et ils les bloquent car ils estiment que ces idées n'ont pas à venir du terrain.*
 - *Il faudrait que les responsables des services fassent de temps en temps des réunions pour informer le personnel des différentes innovations.*
- Un manque de ressources pour les mettre en œuvre :
 - *Manque de ressources pour développer et mettre en oeuvre des idées progrès. Pas de vision sur les résultats concrets suite à une idée progrès à travers des indicateurs de réussite.*
 - *L'innovation nécessite financement, organisation et TEMPS (échange, discussions....). Or aujourd'hui, on ne donne pas les moyens aux gens pour se poser chacun à son niveau et échanger avec son supérieur.*
 - *Avoir des idées implique une dynamique, il faut des moyens pour les valider. Si elles restent uniquement sur le papier, il n'y a pas d'intérêt à les soumettre.*
 - *J'ai été « Animateur Innovation » en plus de mon métier, c'est dommage car je n'avais pas de temps nécessaire pour traiter correctement les dossiers. L'innovation, si on s'engage, est un métier à plein temps... il faut l'encourager !*
 - *L'innovation Participative reste pour l'instant une charge supplémentaire et non pas un métier à part entière. A l'heure actuelle, elle est effectuée par les responsables de communication dans leur charge de travail*
 - *Les demandes d'expertise n'aboutissent pas car les experts n'ont pas le temps : ils ont d'autres casquettes que celle d'expert. Il en est de même pour les responsables communication d'établissement. Nous manquons de temps pour optimiser notre efficacité d'animateur innovation ! Pour suivre au mieux les idées et relancer les experts cela demande énormément de temps. Une personne qui serait présente 50% de son temps pour cette activité serait bénéfique pour l'évolution de la démarche.*
 - *Si la direction nous demande un effort personnel légitime, il faudrait également qu'elle montre plus d'enthousiasme pour ce qui est des idées en suspend (donc non rejetées) et se donner les moyens de concrétiser des idées qui pourraient lui paraître ambitieuses.*

Au-delà des échanges spontanés et informels, peu de capitalisation sur les idées émises

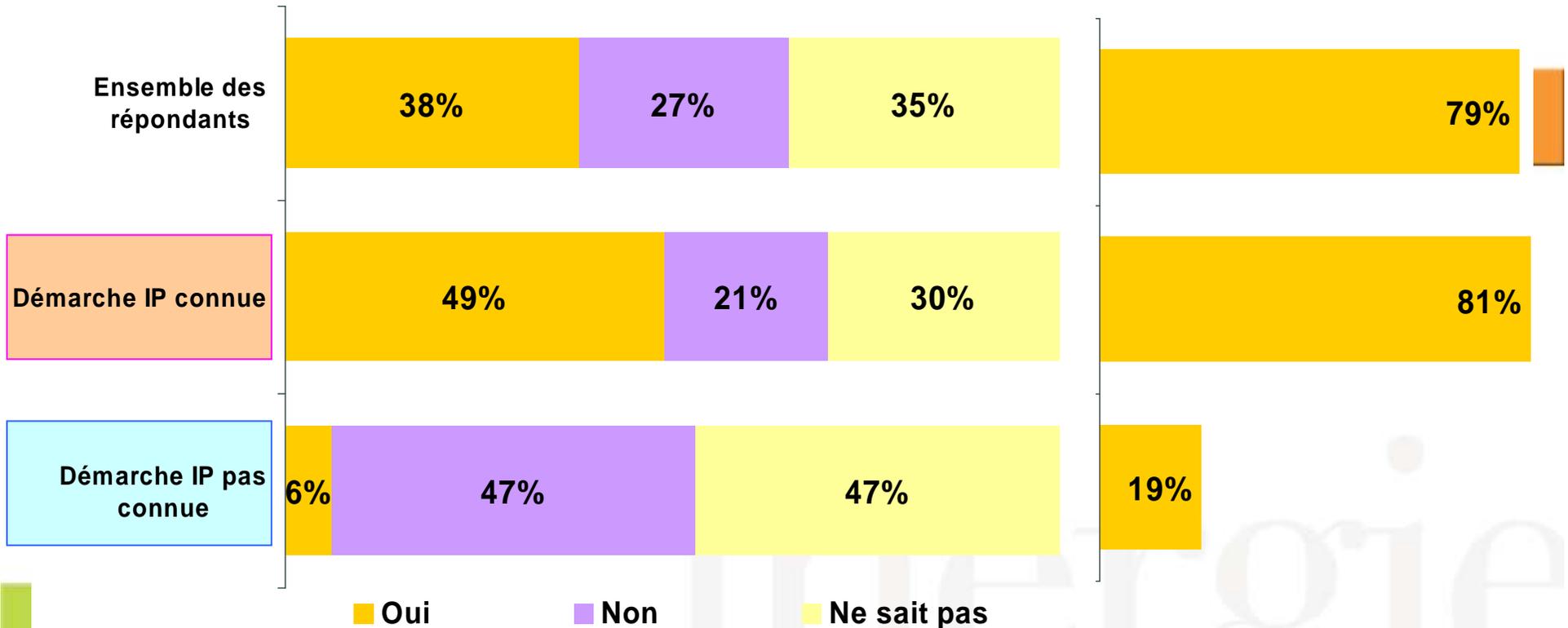


Des outils de capitalisation peu développés ou mal connus, mais très utilisés lorsqu'ils existent

Une banque d'idées est-elle disponible ?



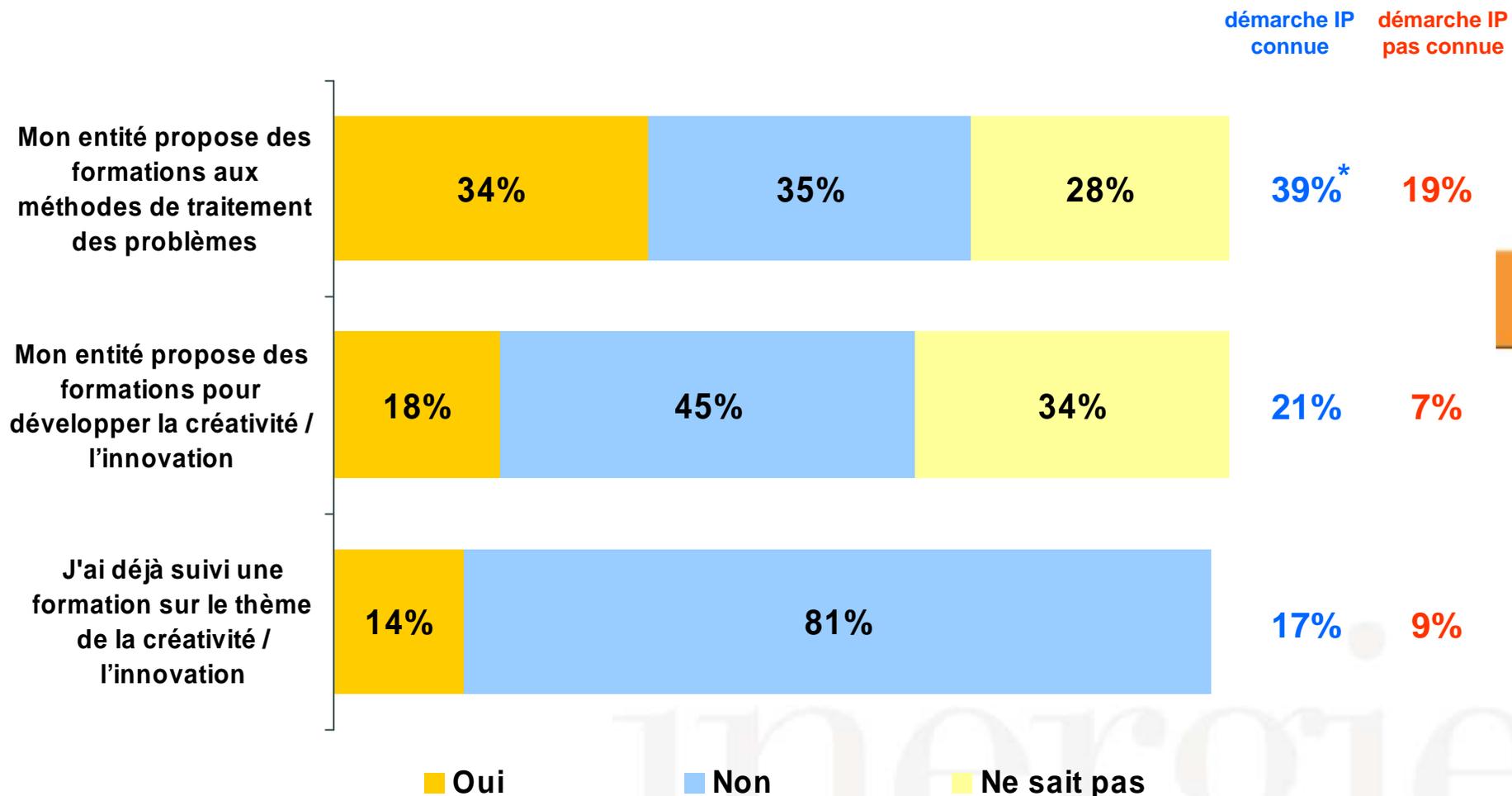
Je l'ai déjà consultée :
« Oui »



Extraits des verbatims

- Seules 4 entreprises sur 10 ont mis en place un outil de capitalisation des idées :
 - *Nous n'avons, a priori, pas accès aux idées présentées par nos collègues, afin de peut-être les commenter ou les compléter.*
 - *S'il existe une banque d'idées, faire mieux connaître comment l'alimenter.*
 - *Les moments d'échanges entre les services pour confronter les idées sont trop rares.*
 - *Pas de banques de données (idées ou bonnes pratiques) par processus.*
 - *Il faudrait un accès Intranet aux solutions innovantes (s'il existe il n'est pas assez connu).*
 - *La difficulté principale est de consulter les idées émises par d'autres et d'en assurer l'application sur son périmètre si nécessaire.*
- Lorsqu'il existe, l'outil est bien consulté, cependant :
 - *Il existe une certaine forme d'agacement à consulter sur la banque d'idées des idées qui n'en sont pas ou qui sont tellement peu innovantes qu'elles font « sourire ».*
 - *Avoir un logiciel plus simple d'utilisation que celui proposé... avec les références des personnes qui pilotent l'innovation au niveau de la structure.*

Très peu de formations spécifiques sur le thème de l'innovation



(*) pourcentages de Oui

Les points clés

- Au-delà du soutien apporté aux idées émises, le management joue trop rarement un vrai rôle d'aiguillon dans la démarche
 - « *Manque évident d'implication de la hiérarchie pour aider, soutenir et encourager les personnes formulant des idées. Ceux-ci ont d'autres chats à fouetter* »
- Un processus de sélection et de suivi des idées à clarifier
 - « *J'ai déjà réalisé plusieurs fiches idées : une seule a aboutie, les autres ont été refusées sans explication. C'est là dessus qu'il faut s'améliorer* »
- Des délais d'analyse des idées perçus comme « trop longs » et une capitalisation encore faible sur les idées émises
 - « *Les processus d'étude des dossiers innovation sont trop longs ! Entre le dépôt du dossier et le résultat, j'ai vu 2 ans !* »
- Un risque : des indicateurs qui portent davantage sur la quantité d'idées émises que sur leur qualité / efficacité
 - « *La direction est surtout focalisée sur un nombre d'innovations mais pas sur la qualité...* »



3. La reconnaissance des contributeurs et la valorisation des apports



inergie



Les chiffres clés

Lorsqu'il y a une démarche IP connue :

% d'opinions positives

67%

Les auteurs des idées sont reconnus

68%

Mon entreprise / entité évalue ce que les nouvelles idées rapportent

44%

Mon entreprise / entité communique sur les gains produits grâce aux idées du personnel

Lorsqu'il n'y a pas de démarche IP connue :

% d'opinions positives

18%

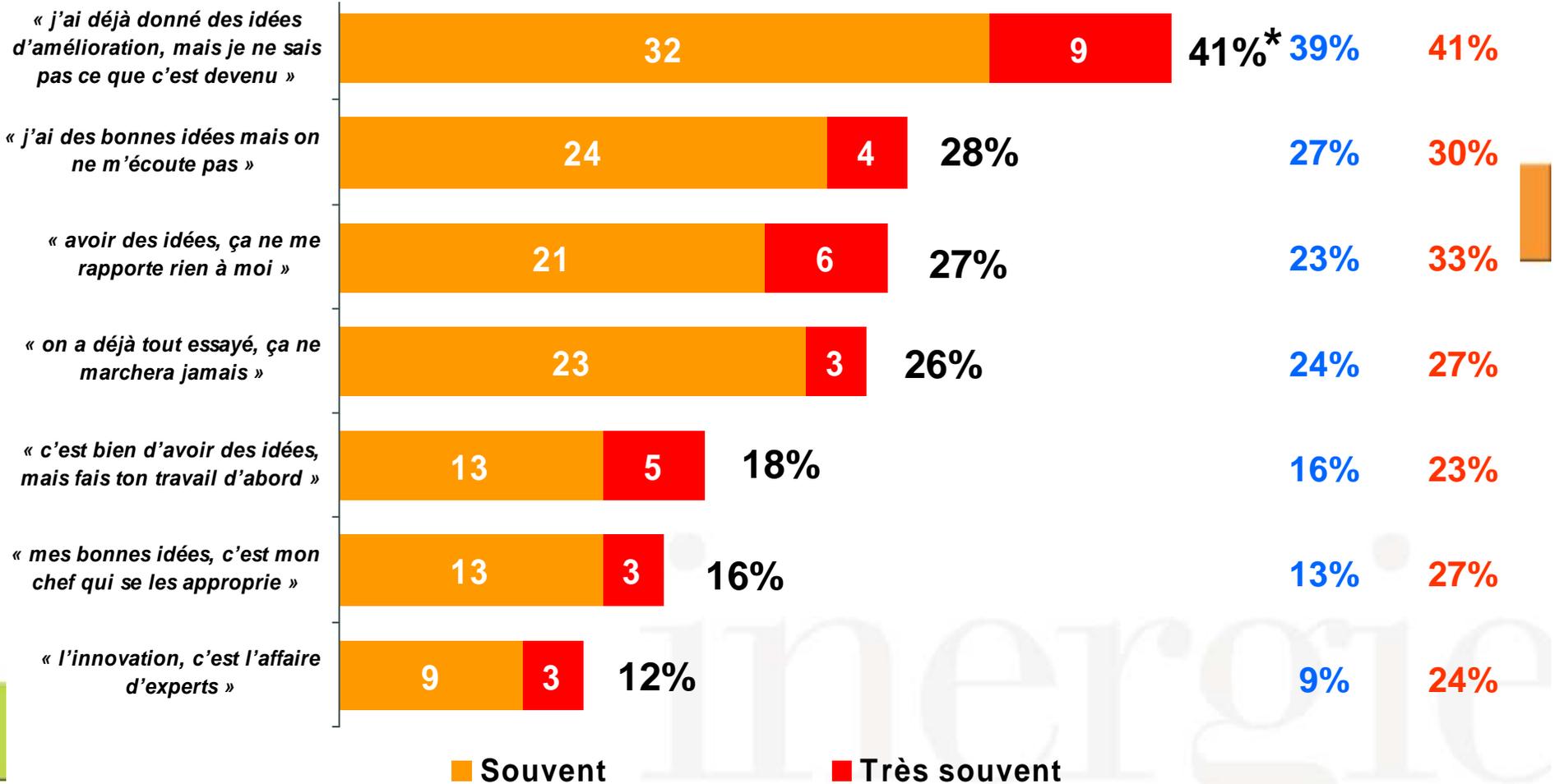
33%

12%

Principal frein évoqué : le manque de retour sur les idées proposées

Au sein de mon entité, j'entends...

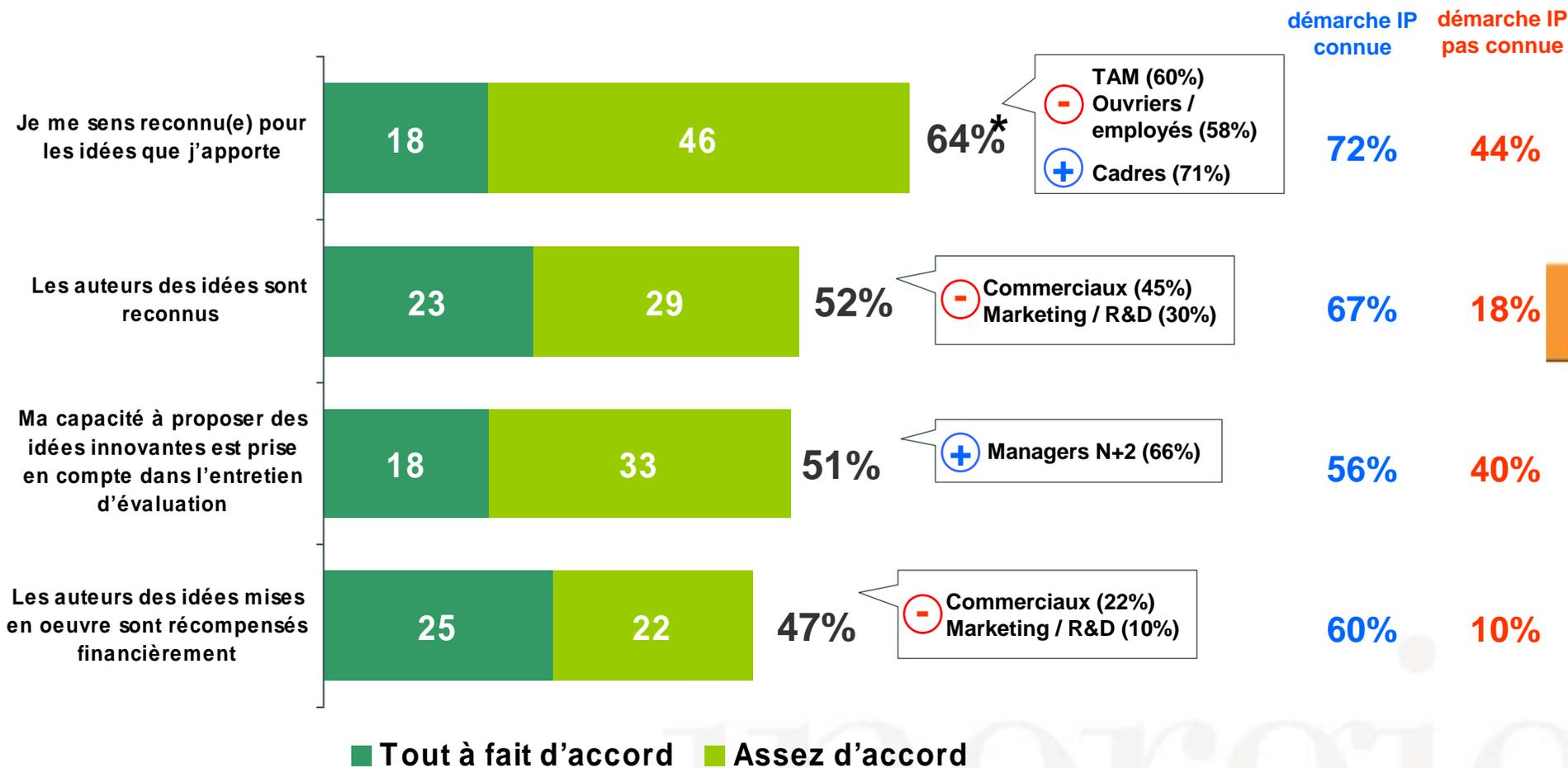
démarche IP connue démarche IP pas connue



Extraits des verbatims

- Un manque de retour d'information sur les idées émises qui peut nuire à la mobilisation des collaborateurs :
 - *Les idées soumises ne sont pas toujours bien prises en compte par les administrateurs. La réponse est majoritairement "ne répond pas au problème", "n'est pas une innovation", etc..., alors que le problème existe bel et bien. C'est parfois décourageant !*
 - *Suivi du dossier mieux organisé : en général pas de nouvelle de la mise en application de l'idée.*
 - *Dans le concret les délais sont longs, les démarches pas forcément connues ce qui peut décourager les bonnes volontés.*

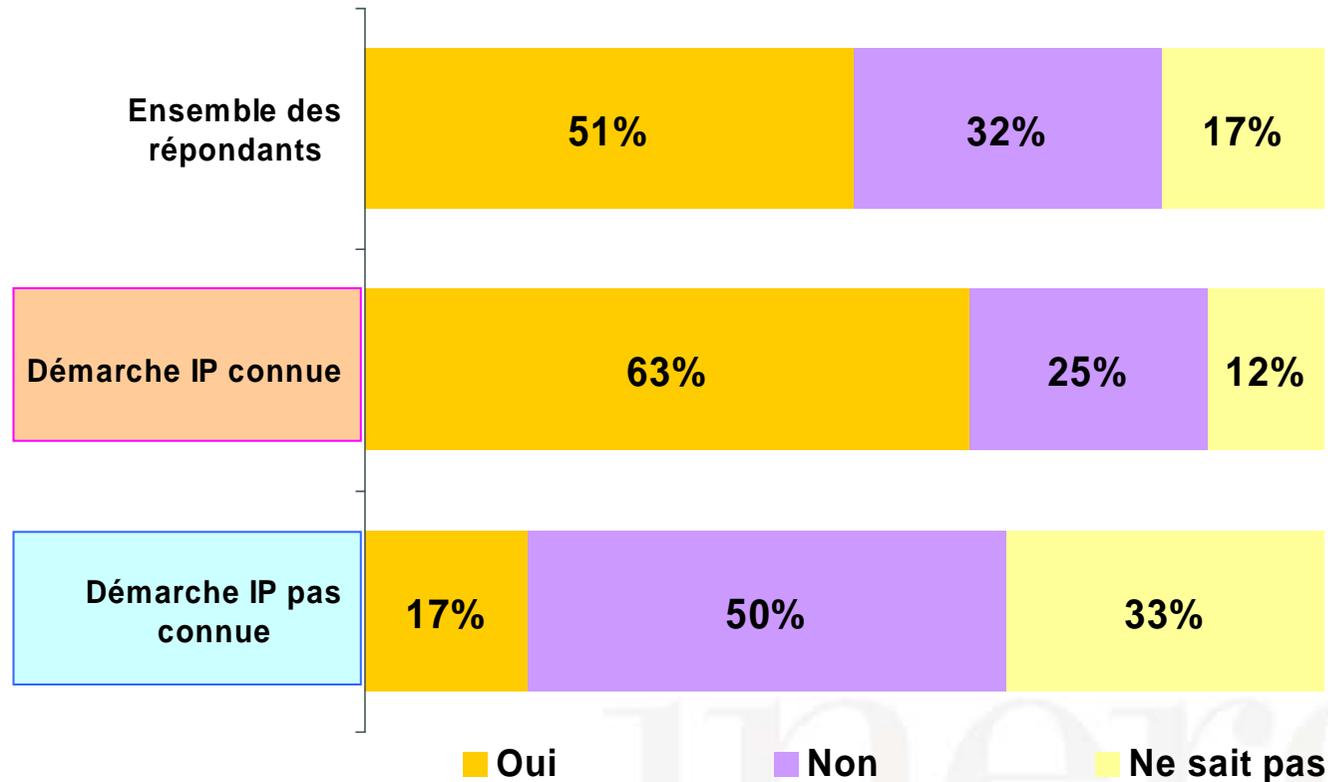
Un déficit de reconnaissance des contributeurs



+ Populations surreprésentées
- Populations sous-représentées

Un déficit de reconnaissance des contributeurs

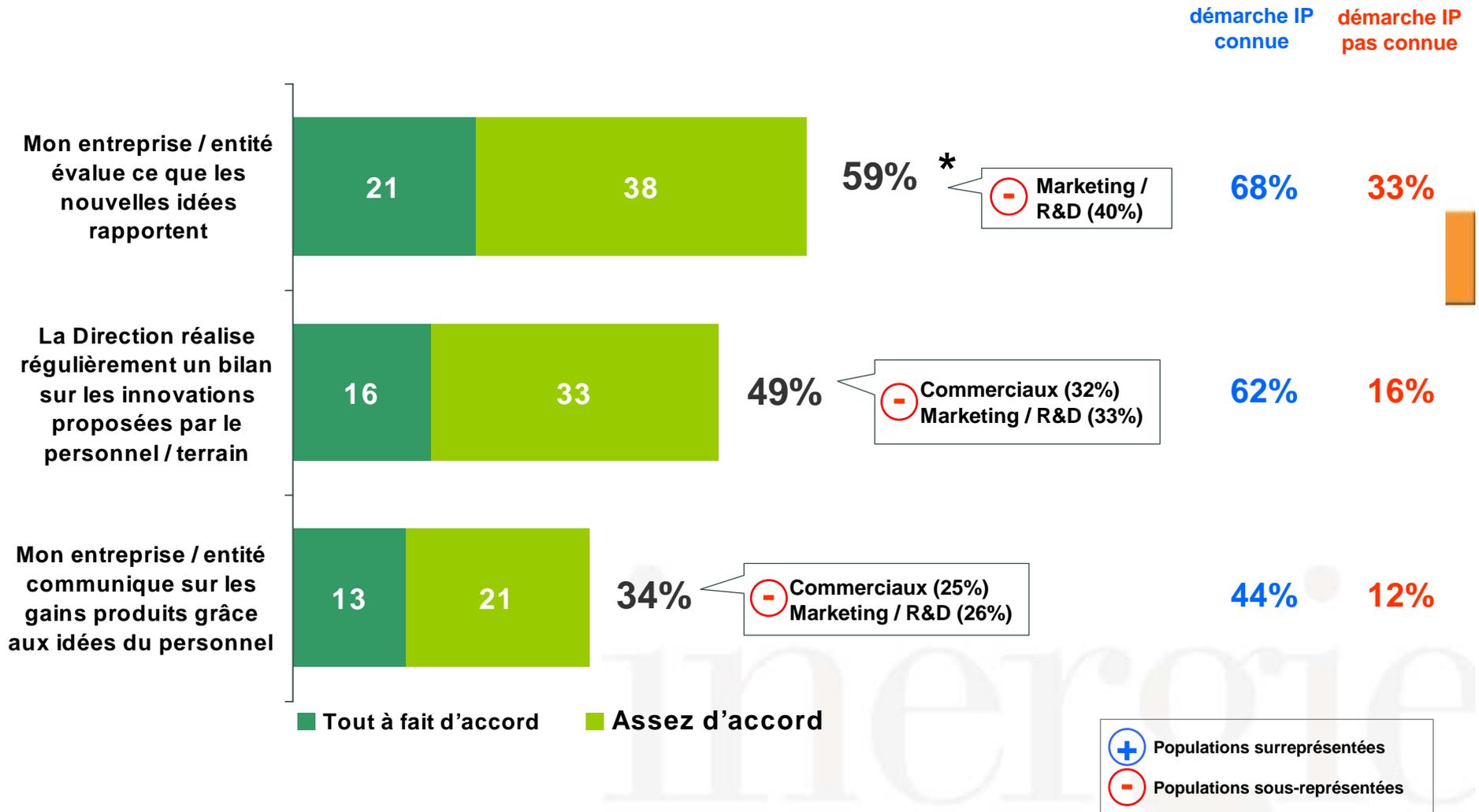
Seule 1 entreprise sur 2 organise des événements pour reconnaître les meilleures idées du personnel



Extraits des verbatims

- Les collaborateurs déplorent un manque de reconnaissance par rapport aux idées qu'ils émettent :
 - *Je pense que les agents ne se sentent pas suffisamment motivés pour trouver des idées innovantes du fait d'un manque de communication et de conviction de l'utilité de la chose.*
 - *Les auteurs d'innovation sont toujours critiqués en cas d'échec et par contre rarement reconnus en cas de succès : vouloir faire bouger les choses dans l'entreprise c'est prendre le risque d'être mal jugé.*
- Une reconnaissance qui pourrait prendre plusieurs formes :
 - **Évaluation dans l'entretien d'évaluation**
 - *Une idée d'innovation participative devrait être prise en compte comme objectif lors de l'entretien d'évaluation.*
 - **Financière**
 - *Le processus de récompense est trop compliqué.*
 - *Une innovation reprise au niveau national devrait être reconnue financièrement et non primée 75€ gracieusement.*
 - *Dans la mesure où les idées permettent à l'entreprise de réaliser des gains, il me semble important qu'il en soit de même pour l'agent. Pourquoi pas aussi développer dans tous les services des concours par entité ou petit groupe avec un catalogue de cadeaux en fonction des points obtenus. En ce sens tous les innovateurs seraient récompensés mais à des niveaux différents.*
 - *Récompense pécuniaire plus importante : certaines idées font gagner des milliers d'Euros à l'entreprise et ne sont que peu récompensées. A l'opposé certaines idées dont on ne peut déterminer le gain pécuniaire ne sont pas reconnues alors qu'elles sont excellentes.*
 - *Il est dommage que les collaborateurs ne soit jamais récompensés ou même remerciés par la direction... L'innovation participative n'est donc pour moi qu'une perte de temps et d'argent pour l'entreprise.*
 - **Notoriété / image en interne**
 - *Les idées ne sont pas prises au sérieux. L'innovation est récompensée financièrement, mais la meilleure récompense serait de les voir appliquer.*
 - *Les nouvelles idées ne sont que rarement reconnues, avant d'être adoptées elles doivent être âprement discutées et défendues.*

Trop peu d'évaluation et communication sur les apports de la démarche : bilan des idées émises et gains induits



Extraits des verbatims

- Les bilans sur les apports de la démarche sont trop rarement établis, et encore moins communiqués :
 - *Il y a une démarche d'innovation participative dans l'entreprise, mais il est difficile de savoir quels sont ses résultats, les dossiers sélectionnés, leur incidence, la récompense des innovateurs...*
 - *C'est un thème très intéressant dont la finalité est peut-être moins palpable dans une sphère fonctionnelle que dans une sphère de production.*
 - *Les innovations doivent être évaluées d'un point de vue financier (économies réalisées) au niveau national ; souvent, cela se limite à l'établissement (alors que l'économie réalisée est bien plus importante au plan national).*
 - *Pas de vision sur les résultats concrets suite à une idée progrès à travers des indicateurs de réussite.*
 - *Sur la durée, il devient assez difficile de motiver les employés à continuer à innover et donc faire durer la dynamique "innovation". Les dossiers déposés deviennent moins nombreux.*

Les points clés

- Une reconnaissance des contributeurs souvent peu stimulante :
 - reconnaissance financière
 - « Une innovation reprise au niveau national devrait être reconnue financièrement et non primée 75€ gracieusement »
 - mise en valeur du contributeur
 - « Les auteurs d'innovation sont toujours critiqués en cas d'échec et par contre rarement reconnus en cas de succès : vouloir faire bouger les choses dans l'entreprise c'est prendre le risque d'être mal jugé »
 - « Les idées ne sont pas prises au sérieux. L'innovation est récompensée financièrement, mais la meilleure récompense serait de les voir appliquer »
- Peu d'évaluation des résultats et de communication sur les gains générés par les idées émises
 - « Il y a une démarche d'innovation participative dans l'entreprise, mais difficile de savoir ses résultats, les dossiers sélectionnés, leurs incidences, la récompense des innovateurs... »



Synthèse globale



inergie



Les chiffres clés

Lorsqu'il y a une
démarche IP connue :

% d'opinions positives

88%

les collaborateurs trouvent leur entreprise innovante

86%

l'Innovation Participative permet aux collaborateurs
de se sentir plus impliqués

78%

le manager encourage à exprimer les idées

54%

les collaborateurs savent pourquoi une idée est retenue ou pas

67%

les auteurs des idées sont reconnus

44%

l'entreprise communique sur les gains produits
grâce aux idées du personnel

Lorsqu'il n'y a
pas de démarche IP connue :

% d'opinions positives

72%

57%

65%

24%

18%

12%

Les enseignements clés

L'innovation participative : une démarche motivante dont la mise en œuvre reste à optimiser !

- Une démarche qui induit de nombreux effets positifs :
 - promeut l'image d'entreprise innovante
 - facilite l'expression des idées
 - stimule l'implication des collaborateurs
 - convainc les collaborateurs de son efficacité (gains de productivité)
 - encourage les managers à écouter

- Mais des points sont à améliorer sur :
 - le processus de sélection des idées
 - l'information sur la mise en œuvre des idées
 - la capitalisation et le partage des idées
 - la reconnaissance des contributeurs
 - la communication sur les apports (bilan, gains)



5 axes de réflexion pour en améliorer et en pérenniser la mise en œuvre

- Comment optimiser l'efficacité du processus de sélection ?
- Comment reconnaître les contributeurs et les valoriser ?
- Comment accompagner l'encadrement dans la mise en œuvre des idées ?
- Comment évaluer le retour sur investissement ?
- Comment développer une communication du résultat ?