

# COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LA PARTICIPATION DES SALARIÉS ? UNE APPROCHE COMPLÉMENTAIRE DE L'INTRAPRENEURIAT LEÇONS TIRÉES D'ÉTUDES DE CAS FRANÇAIS

Maria BONNAFOUS-BOUCHER\*  
Renaud REDIEN-COLLOT†  
Ann-Charlotte TEBLORG‡

**Communication présentée aux 3èmes Journées Georges Doriot**  
*« L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? »*  
4 et 5 Mars 2010 - Caen - France

## Résumé

L'intrapreneuriat et l'innovation participative se sont longtemps attribués des territoires distincts. L'innovation participative tire son origine du développement des cercles de qualité dans les grands groupes au fil des années 70 et s'est imposée comme accélérateur des démarches de Qualité Totale au cours des années 90. Les apports des salariés sont avant tout des innovations incrémentales contribuant au processus d'amélioration continue. De son côté, l'intrapreneuriat est centré sur les innovations schumpétériennes débouchant fréquemment sur la création d'activités nouvelles modifiant les règles de compétitivité au sein d'un secteur d'activité.

Ainsi, l'innovation participative serait centrée sur les innovations incrémentales de processus et n'entreprendrait aucun lien avec l'entrepreneuriat tandis que l'intrapreneuriat serait centré sur les innovations schumpétériennes visant le déploiement de la dynamique entrepreneuriale. Or, dans un contexte où la capacité d'innovation intensive est érigée en véritable sésame de la compétitivité, les entreprises françaises réinventent de nouveaux dispositifs d'innovation participative.

Dans cette communication, nous examinerons des cas et discuterons les contrastes établis entre les territoires traditionnels de l'intrapreneuriat et ceux de l'innovation participative quant à leurs approches de l'innovation. Pour cela, nous nous focalisons sur les nouvelles pratiques de l'innovation participative pour montrer que l'innovation par la participation du personnel peut apporter des avantages concurrentiels. Nous relatons les récits de quatre cas illustrant le phénomène étudié et sélectionnés au sein d'un échantillon de vingt cas de dispositifs d'innovation participative étudiés de 2006 à 2009. À partir de cette analyse, nous montrons que l'innovation participative peut donner lieu à une innovation hybride composée d'innovations de rupture et d'innovations incrémentales ou permettre à une entreprise de se procurer un avantage concurrentiel par la combinaison d'innovations incrémentales proposées et développées de manière continue par l'ensemble des salariés de l'entreprise, en particulier dans le secteur des services. Dans ce cas, l'agrégation d'innovations incrémentales a, pour l'entreprise, un impact visible sur le marché. L'hypothèse d'une dissymétrie entre intrapreneuriat et innovation participative fondée sur deux types d'approches différentes de l'innovation se voit donc invalidée.

Enfin, nous présentons les leçons tirées de ces cas pour favoriser la participation des salariés au processus d'innovation.

## Mots Clés :

---

\*Advancia-Negocia - mbonnafousboucher@advancia-negocia.fr

†Advancia - rrediencollot@advancia-negocia.fr

‡Advancia - ateglborg@advancia-negocia.fr

## Introduction

En popularisant le terme « intrapreneuriat » proposé dans les années 1970 par le groupe de consultants suédois Foresight (Koenig, 1990), Pinchot (1985) place d'emblée l'innovation au cœur de l'intrapreneuriat. Les intrapreneurs sont « ceux qui assument la responsabilité concrète de mener à bien l'innovation quelle qu'elle soit au sein d'une entreprise. L'intrapreneur peut être un créateur ou un inventeur mais demeure toujours un rêveur qui imagine comment transformer une idée en activité rentable » Pinchot (1985).

A la même période, se développent au sein des grands groupes industriels français, des démarches d'innovation participative qui visent à accompagner le développement d'innovations proposées par des acteurs non-spécialistes de l'innovation (Durieux, 2000).

Il pourrait être tentant de percevoir une isomorphie entre ces deux approches tant l'innovation y semble centrale. L'intrapreneuriat et l'innovation participative se sont pourtant longtemps attribué des territoires distincts.

L'innovation participative tire son origine du développement des cercles de qualité dans les grands groupes au fil des années 70, et s'est imposée comme accélérateur des démarches de Qualité Totale au cours des années 90 dans des entreprises comme Michelin, Renault ou plus récemment La Banque Postale. Les apports des salariés sont avant tout des innovations incrémentales contribuant au processus d'amélioration continue, à la réduction des coûts ainsi qu'à la fiabilisation des processus et à l'amélioration des conditions de travail. De son côté, l'intrapreneuriat est centré sur les innovations schumpétériennes.

L'intrapreneuriat s'affirme comme le processus par lequel un individu ou un groupe d'individus créent une nouvelle organisation, insufflent un renouvellement stratégique ou bien innove au sein d'une organisation (Sharma et Chrisman, 1999). L'innovation schumpétérienne constitue la pierre angulaire de cette conception de l'intrapreneuriat dont l'impact ultime se manifeste soit à travers la modification des règles de compétitivité au sein d'un secteur d'activité soit à travers la création d'un nouveau type d'industrie (Sharma et Chrisman, 1999)<sup>1</sup>.

Ainsi, l'innovation participative serait centrée sur les innovations incrémentales de processus et n'entreprendrait aucun lien avec l'entrepreneuriat tandis

que l'intrapreneuriat serait centré sur les innovations schumpétériennes visant le déploiement de la dynamique entrepreneuriale.

Or, dans un contexte où l'innovation intensive s'affirme comme un levier majeur de la compétitivité, les entreprises sont sommées de renouveler sans cesse leurs avantages concurrentiels (Moati, 2002). Les entreprises françaises réinventent alors de nouveaux dispositifs d'innovation participative contribuant à répondre aux enjeux liés à l'innovation intensive.

De 2006 à 2009, ont été réalisées vingt études de cas de dispositifs d'innovation participative (Teglborg, 2010) en partenariat avec l'association Innovateurs<sup>2</sup> au sein de grandes entreprises et de PME industrielles et de services. Une partie de ces dispositifs d'innovation participative reste essentiellement dédiée à l'amélioration continue des processus dans le cadre de démarches de Qualité Totale. En revanche, une partie des entreprises étudiées a récemment mis en place des dispositifs d'innovation participative dont l'ambition est d'apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise grâce à une contribution plus systématique du collectif de salariés à son effort d'innovation.

Dans cette communication, nous émettons l'hypothèse que les frontières entre les territoires traditionnels de l'intrapreneuriat, centrés sur les innovations schumpétériennes, et ceux de l'innovation participative, centrés sur les innovations incrémentales de processus, se trouvent invalidées par de nouvelles approches de l'innovation participative. Pour cela, nous nous focalisons sur ces nouvelles pratiques pour montrer que l'innovation par la participation du personnel peut apporter des avantages concurrentiels. Dans une première partie, nous examinons les récits de quatre cas représentatifs de ces approches récemment inventées par des entreprises afin de renforcer leur avantage concurrentiel. Sélectionnés au sein de l'échantillon de vingt cas étudiés entre 2006 et 2009, les quatre cas ont pour trois d'entre eux été lauréats des trophées de l'innovation participative organisés par l'association Innovateurs. Il s'agit d'Air France Industrie, de Solvay Tavaux et de Club Med. Favi est un cas présenté lors du Carrefour de l'Innovation Participative, l'événement annuel organisé par Innovateurs. Dans une seconde partie, nous décrypterons en quoi l'innovation participative a pu dans ces différents cas procurer des avantages concurrentiels et en quoi cela réinterroge les champs de l'intrapreneuriat et de l'innovation participative. Enfin, dans la troisième partie, nous proposons de tirer les leçons de ces cas pour favoriser l'innovation par la participation des salariés.

## Quatre cas de participation réussie des salariés à l'innovation

Dans cette section, nous présentons quatre démarches d'innovation mises en place par des entreprises qui souhaitent intensifier la participation de leurs salariés au processus d'innovation.

### Cas de Solvay-Tavaux

Dès 1997, le Groupe Solvay lance un programme « Innovation for Growth » articulé autour de trois défis. Le premier défi consiste à renforcer la croissance du groupe par l'innovation. 30% des revenus du Groupe doivent être générés par de nouveaux produits, de nouvelles applications ou de nouveaux marchés de moins de cinq ans. Le second défi vise à développer un projet sur deux avec des partenaires externes : clients, fournisseurs, universités, autorités publiques ou start-up. En effet, le développement de l'innovation au travers de partenariats est perçu comme une des clés de la compétitivité. Enfin, le troisième défi consiste à impliquer l'ensemble du personnel dans l'innovation. Cette stratégie d'innovation est en synergie forte avec la politique de développement durable au sein de laquelle l'entreprise s'est engagée à partir de 2007, incitant chacun à innover dans le respect des principes du développement durable.

L'usine Solvay de Tavaux, située dans le Jura, est spécialisée dans la fabrication de produits chimiques et de matières plastiques nécessaires aux industriels. La démarche Innovation<sup>3</sup> a été mise en place en 1999 dans cette usine de 1500 personnes distinguée comme une des plus innovantes au sein du Groupe avec un taux de participation s'élevant à 55,4% en 2008. Elle vise à donner envie d'innover à l'ensemble du personnel. L'innovation est entendue au sens large. Les idées simples comme les idées complexes sont attendues aussi bien pour améliorer la sécurité, le processus, le service client ou pour trouver de nouveaux débouchés pour les produits chimiques ou les matières plastiques fabriquées et vendues par l'usine auprès des industriels qui les achètent, ce qui permet à l'usine d'augmenter son volume de vente.

L'usine de Tavaux a mis en place un système de collecte et de traitement efficace et pratique des idées via une plateforme informatique nommée Innoplace. Chacune des dix-sept entités de l'usine gère une boîte à idées informatique (BAI) de façon décentralisée. Ce système est animé par un réseau qui dynamise l'émission et le traitement des idées. Le chef de service a pour rôle de développer un climat

favorable à l'émergence d'idées innovantes dans son entité. Des objectifs sont déclinés aux managers : 60% de leur personnel doit participer à l'innovation et un onglet « Innovation » a été rajouté dans le formulaire de l'entretien annuel. Lorsqu'un salarié émet une idée, un facilitateur<sup>4</sup> prend l'engagement d'assurer le suivi de son avancement et d'être l'intermédiaire privilégié entre les différents acteurs. Lorsque l'idée est complexe ou a un impact potentiel sur la sécurité, l'avis d'un ou plusieurs experts est sollicité par le facilitateur sur la faisabilité de l'idée. Le facilitateur vérifie la nouveauté de l'idée puis accepte ou refuse l'idée après consultation de l'expert, du chef de service ou de la Commission Innovation Site de Tavaux présidée par un membre du comité de direction. Si l'idée est acceptée, l'auteur reçoit une première prime financière. Cette Commission alloue un budget et nomme une personne ou une équipe pour développer l'idée. Une fois l'idée mise en œuvre, une évaluation des gains est réalisée et une récompense est allouée à l'auteur de l'idée. Les innovateurs sont régulièrement mis à l'honneur lors de trophées et d'événements organisés par l'usine pour faire vivre la démarche (forum, challenge).

Afin de faire vivre ce processus, des gestionnaires Innoplace administrent les boîtes à idées informatiques, tandis que cinq Innovateurs animent la démarche, pilotent les BAI de leur secteur, rendent compte de la démarche auprès de la direction, échangent avec les autres Innovateurs du Groupe Solvay sur les bonnes pratiques en matière d'innovation et veillent à la réplique des idées grâce au réseau mondial de Champions de l'innovation.

Plusieurs partenariats se sont développés autour de la démarche Innovation de l'usine de Tavaux. Depuis 2008, une des boîtes à idées informatiques (BAI) est entièrement dédiée aux 25 entreprises extérieures travaillant sur le site de Tavaux. Ces PME dont l'effectif global est de 500 salariés ont très rapidement participé à la démarche. En 2008, 1,2 idées par personne ont été émises et 100% des entreprises ont participé à la démarche.

De même des challenges sont régulièrement organisés afin de solliciter l'émission d'idées sur un thème précis. Ainsi, un challenge sur l'eau a été organisé en partenariat avec l'IUT de Chimie de Besançon. Un second challenge a été organisé afin que chaque salarié puisse contribuer à la fabrication d'un nouveau produit fini et un troisième challenge a été organisé sur les économies d'énergie pour cette usine qui consomme autant d'électricité que la ville de Lyon.

En complément du processus d'émission spontanée des idées et des challenges, des séances de créa-

tivité alliant du personnel extrêmement diversifié : opérateurs de conduite, experts, chefs de service, ingénieurs ont été organisés sur des thématiques clés. Ainsi, un des services s'occupant des fluorés a travaillé en séance de brainstorming sur le reengineering d'une partie du processus des fluorés. Ces séances de créativité ont permis de repenser entièrement cette partie de l'installation chimique et de générer une valeur de 4 millions d'euros à la fois en trouvant des idées permettant de réduire les frais fixes et de transformer une partie des déchets en produit revendable aux clients de Solvay. Le composant chimique 143a, qui est un sous produit de la fabrication du monomère du PVDF, un polymère spécial de Solvay réputé pour ses caractéristiques techniques, était initialement traité comme un déchet. Ses caractéristiques en tant que réfrigérant étant connus par les hommes de terrain, un conducteur d'installation a émis l'idée que le 143a pourrait être réutilisé dans les mélanges pour produits réfrigérant et remplacer des composants nocifs pour la couche d'Ozone. Après des essais concluant réalisés au centre d'étude et de recherche appliquée de Tavaux, le produit est commercialisé dans des mélanges réfrigérant, ouvrant ainsi un nouveau marché. Celui-ci prenant de l'ampleur, le site de Tavaux a dédié un réacteur chimique à la fabrication de ce produit à forte valeur ajoutée qui était, il y a encore peu, traité comme un déchet.

Le Groupe Solvay est très sensible à la qualité et à la compétence de son personnel et fait preuve d'une volonté forte de valoriser le patrimoine de compétences du personnel qui doit être partie prenante des actions d'amélioration. Aussi, l'usine de Tavaux s'est-elle engagée dans un vaste programme de formation du personnel basé sur l'échange entre les participants et les formateurs qui sont des acteurs clés de l'innovation chez Solvay Tavaux. Une formation d'une semaine nommée « S'engager pour l'avenir » permet aux ouvriers et aux agents de maîtrise de moins de trois ans d'ancienneté de comprendre l'usine dans son évolution et dans son environnement. Cette formation a été adaptée à l'ensemble du personnel dont l'ancienneté est supérieure à 10 ans. Un module spécifique à l'innovation met l'accent sur la nécessité d'innover et montre les succès et des échecs rencontrés par d'autres entreprises avant de mettre en avant des exemples concrets d'innovations développées sur le site de Tavaux. De même, tout nouveau manager suit une journée de formation sur l'innovation. De surcroît, l'ensemble du personnel a participé à des forums sur le développement durable par groupe de 60 personnes au cours desquels des séances de créativité étaient organisées sur la réduction des consommations d'énergie, l'utilisation des véhicules de l'usine. Ces forums permettent de donner une nouvelle vision de l'innovation et de la

nécessité d'innover sur les trois piliers du développement durable : social, économique et environnement.

Cette démarche génère des gains significatifs allant selon les années entre 2200 et 4800 euros par salarié. En 2008, 2185 idées avaient été proposées par les 1500 salariés, 633 de ces idées avaient été mises en œuvre. Des idées de rupture émergent au côté de multiples innovations incrémentales. L'utilisation du composant chimique 143a dans le liquide de refroidissement des congélateurs transforme ce déchet en produit générant un nouveau marché pour Solvay tout en ayant un impact environnement positif puisqu'il ne détruit pas la couche d'ozone. De même, un salarié a eu l'idée de créer des tuiles en PVC et de les proposer à un fabricant de tuiles traditionnelles. Le développement de ce nouveau marché de la tuile en PVC a permis à Solvay de trouver de nouveaux débouchés pour ses produits.

Au côté de ces innovations ouvrant de nouveaux marchés pour Solvay, une multitude d'innovations incrémentales permettent de réaliser des économies de coûts. En s'inspirant d'un procédé imaginé chez GDF, un technicien de Solvay Tavaux a mis au point un collier d'étanchéité avec une piqûre de dérivation qui permet de n'arrêter qu'une partie de l'installation chimique en cas de travaux. Alors qu'il était en vacances, le technicien en promenade a observé des agents de GDF en train de mener une opération de maintenance sans avoir eu besoin de couper le réseau gazier de la zone d'intervention. Il a immédiatement compris l'intérêt du procédé de GDF pour l'installation de Solvay Tavaux. Au préalable, l'ensemble de l'installation devait être stoppée pendant toute la durée des travaux ce qui entraînait une perte de valeur.

Ainsi, cette démarche vise à ouvrir l'innovation au plus grand nombre et à rechercher des idées permettant à la fois la réalisation d'économies et d'idées permettant la création de valeur.

## Cas de Favi

Favi est un spécialiste de l'injection d'alliages cuivreux qui s'est initialement spécialisé dans la fabrication des compteurs d'eau pour diversifier progressivement sa production grâce à une démarche d'innovation visant une large participation de l'ensemble des salariés. L'entreprise a une rentabilité double de la moyenne de son secteur. Rentabilité que le dirigeant de l'entreprise explique par le système de management « Favi » et une dynamique d'innovation continue.

Dès 1997, ouvriers, leader de mini-usines, commerçants, dirigeants se regroupent pour imaginer « Comment faire vivre 100 familles à Flavicourt en 2027 ? » et semer les germes qui permettront un jour de trouver un nouveau produit à même de remplacer ceux qui ont jusqu'à présent fait le succès de FAVI. « Durer » est en effet la raison d'être de FAVI. C'est le chêne planté devant le hall d'accueil de l'usine qui a soufflé cette réponse au dirigeant de la PME picarde. Pour cela, les « FAVI » respectent leurs clients et les écoutent pour prévoir « ce dont ils ont besoin dans le respect de la terre de nos ancêtres ». Les « FAVI » se reconnaissent dans le développement durable et recherche dans leurs actions un « équilibre entre l'homme, la nature et l'économie ». L'argent est vu comme une « respiration pour l'entreprise »<sup>5</sup>.

Le système « Favi » repose sur une organisation en mini-usines, chacune étant dédiée à un client. Chaque mini-usine regroupe 20 à 30 opérateurs sous la responsabilité d'un Leader<sup>6</sup> et gère le bon fonctionnement des équipements de production. Sous l'autorité du Leader, les mini-usines décident de leurs objectifs et de tout ce qui est nécessaire pour répondre à la demande du client auquel elle est dédiée. Dans le cadre de l'amélioration de produits existants, les développements sont conduits en liaison étroite avec le client. Chaque mini usine a un « parrain » qui est le commercial attaché à la mini-usine. Le commercial s'occupe également des fournisseurs et travaille en étroite collaboration avec les opérateurs de la mini-usine pour améliorer les produits existants et pour proposer de multiples d'amélioration de processus.

Chez FAVI, on ne « gère pas les idées, on passe à l'acte, et on juge les actes ! Quand ils ont une idée, les ouvriers font ça le samedi, ou avec des copains. Au final, ils présentent des actes devant un jury d'ouvriers qui n'est jamais le même » note l'ancien Directeur Général en ajoutant : « Tous les mois, je fais le tour des ateliers, et les gens présentent leurs idées, et l'on vote pour celui qui a eu la meilleure idée : il devient « l'homme ou la dame du mois ». En fin d'année, ceux qui sont titulaires du titre d'Homme ou de Dame du mois passent devant un jury extérieur à l'usine : « C'est un vrai concours, avec huissier, et celui qui gagne reçoit une voiture en cadeau ! On récompense ainsi de manière massive une idée ; vous allez dire que ce n'est pas juste, mais cela fonctionne depuis 25 ans ! » déclare l'ancien dirigeant et concepteur de cette démarche d'innovation participative.

Favi cultive également ce contact permanent et proche avec ses clients, dans le cadre de la conception de nouvelles pièces ou de produits dans lesquels

sont impliqués le département RD, les commerciaux et les opérateurs. Ces derniers sont d'ailleurs associés à la veille de l'entreprise et 60 opérateurs ont visité des usines en Pologne, USA et au Japon depuis une dizaine d'année.

Depuis 15 ans, 15 à 20% du cash-flow sont dédiés à la RD, tandis que les entreprises du secteur n'y dédient que 2 à 3%. Favi a produit des innovations technologiques successives : les siphons en lait injecté, les fourchettes de boîtes de vitesses et le rotor à très haute conductibilité. L'exemple de l'invention du moteur de rotor électrique à haute conductibilité est éloquent. En 1997, D. était commercial chez FAVI. Après avoir obtenu une commande de compteurs d'eau en cuivre, lors d'une visite chez un grand industriel européen, D. échange librement avec son client sur ses projets. Il comprend que l'industriel cherche un moyen d'améliorer la conductibilité des matériaux pour diminuer la consommation d'énergie des rotors de moteurs électriques. A son retour, il va dans l'usine passer commande des compteurs d'eau et aperçoit le cuivre en fusion. Après tout, le cuivre pourrait peut-être faire quelque chose pour ce client, se dit-il ! Son idée semble irréaliste à un des responsables techniques de l'usine qui rétorque que cela implique d'élever le cuivre à 1000 degré Celsius, ce que personne au monde n'a réussi ! Après dix ans de controverses et d'alliances, le rotor de moteur électrique en cuivre est commercialisé. Les ouvriers les plus spécialisés dans la fusion du cuivre ont travaillé avec une équipe de recherche d'une école d'ingénieur. Sans une alliance entre les savoir-faire tacites des ouvriers de la PME habitués à travailler le cuivre et les connaissances scientifiques des ingénieurs, la prouesse d'élever la température du cuivre à 1000% serait restée impensable. La conductibilité du nouveau rotor est supérieure aux produits antérieurs et permet de réaliser une économie d'énergie de 3%. Les perspectives d'utilisation sont multiples et le rotor représente le produit de relève pour la PME qui subit une forte concurrence asiatique sur le marché des compteurs d'eau et un fléchissement significatif de la demande de fourchettes de boîte de vitesses<sup>7</sup>.

## Cas du Club Med

Il y a 60 ans, le Club Med est né d'une idée pionnière. Les GO<sup>8</sup> ont historiquement été associés à la conception et à la mise en œuvre du produit et de l'offre, qui au fil du temps ont été copiés par les concurrents. Lors de la crise du début des années 2000, les nombreux opérateurs du tourisme se sont livrés une bataille des prix acharnée, ce qui a posé la question de la rentabilité. Le modèle initialement innovant du Club Med avait été copié par de nombreux concurrents offrant parfois un avan-

tage de coût. Aussi, il était nécessaire pour le Club Med de trouver le moyen de se démarquer.

Le Club Med change en 2004 de stratégie et lance un projet d'entreprise « Cap sur l'Incomparable », dont l'objectif consiste à définir le nouveau positionnement de la marque « Club Med Incomparable, haut de gamme, convivial ».

Pour cela, une vaste démarche participative est lancée. Une équipe des 100 meilleurs talents de l'entreprise participent à un roadshow dans le monde entier et animent des séances de créativité pour alimenter 5 chantiers prioritaires et mondiaux qui portent sur le marketing et le commercial, les prestations Villages, l'organisation en Villages, les « GO » et les « GE<sup>9</sup> » ainsi que les principes de management. Ils jouent un rôle de courroies de transmission entre le terrain et la direction, qui sponsorise largement le projet. Outre sa contribution à l'adhésion au changement, la démarche permet de traduire sur le terrain la montée en gamme et de bâtir une carte de transformation sur 3 ans, qui guidera la mise en œuvre des plans d'actions.

A partir de juin 2007, le projet d'entreprise « Magellan » prend le relais afin d'asseoir la stratégie de l'entreprise « d'être le spécialiste mondial des vacances tout compris, haut de gamme, conviviales et multiculturelles » ; il mise sur la participation des collaborateurs dans le processus d'innovation. Fort du soutien majeur de la Direction Générale, le projet « Magellan » vise à faire du Club Med la référence dans le domaine du tourisme et à positionner l'innovation comme élément de différenciation. Deux chantiers structurants et totalement dédiés à l'innovation sont déployés afin de cadrer et de prioriser la participation des salariés :

- Le chantier « Innovation Marketing Commercial » vise à fidéliser les clients, et à recruter massivement ;
- Le chantier « Innovation Villages » porte sur la prestation, les GO/GE, l'organisation et les modes de fonctionnement en Village.

Par ailleurs, un Blog Magellan est mis à la disposition de tous les collaborateurs afin qu'ils expriment des idées de façon tout à fait spontanée.

Jusqu'en novembre 2008, la démarche est pilotée par des leaders Magellan en central, puis une décentralisation opérationnelle du projet d'entreprise est décidée afin de répondre au mieux aux cultures et enjeux locaux.

Les objectifs du projet « Magellan » consistent à :

- Rester pionnier dans le secteur du tourisme en développant de nouveaux services ou activités pour affirmer la différence par rapport à la concurrence ;
- Accroître la rentabilité en développant des initiatives contribuant à augmenter le chiffre d'affaires et/ou à rationaliser les coûts ;
- Développer la satisfaction des clients en étant à l'écoute des besoins du client durant tout son parcours ;
- Conquérir de nouveaux clients ;
- Bâtir une plate-forme d'idées et de bonnes pratiques pour en favoriser le partage, la fertilisation et la duplication inter Business Units ;
- Mobiliser et impliquer les collaborateurs autour des enjeux majeurs de l'entreprise ;
- Favoriser l'implication de l'entreprise dans le développement durable.

De multiples leviers sont utilisés pour stimuler la créativité. Des « bulles de créativité » sont animées dans les Villages par des responsables et des équipiers de l'Innovation Participative formés aux méthodes de créativité, sur des thématiques spécifiques comme l'ambiance, l'interactivité, les arrivées et les départs, l'esprit Club Med, les modes de fonctionnement, etc. Des challenges en lien avec la stratégie et/ou avec les enjeux locaux sont organisés sur des thèmes spécifiques comme par exemple « Comment développer le business et générer des ventes additionnelles ? ». Fin 2009, l'innovation participative franchit un nouveau pallier : un nom, Innov'Share, lui est attribué, des correspondants internes Innov'Share sont identifiés et un réseau avec des acteurs externes de l'innovation participative se constitue.

Avant de soumettre leurs idées, les salariés sont invités à les auto-évaluer à l'aide d'une grille reprenant les indicateurs stratégiques du Club Med. Chaque idée est ensuite évaluée par les correspondants Innov'& Share et par un Comité Idées ad hoc, selon des indicateurs stratégiques. L'outil Innov'& Share, construit sur la base d'un processus de traitement des idées, clair et connu de tous, est mis en place. Il héberge une bibliothèque d'idées architecturée de telle sorte qu'elle facilite l'accès et la duplication des idées. Les idées et initiatives locales sont mises en valeur sur le blog, qui joue un rôle de reconnaissance à travers la publication des photos des auteurs. Selon le taux de réutilisation, les idées ont vocation à intégrer les processus et les standards opérationnels.

Dans la zone Amérique, grâce à l'initiative des collaborateurs, le Club Med a par exemple, développé l'offre mariages haut de gamme, célébrés dans un de ses villages des Bahamas. Columbus Island. A

Sandpiper (USA) l'offre « Elite Tennis Academy » s'engage à fournir les meilleurs programmes professionnels dans l'activité Tennis conçus pour les clients qui cherchent à améliorer leur performance. C'est grâce à ce type d'initiative que l'entreprise fait vivre le nouveau positionnement de la marque « Club Med Incomparable, haut de gamme, convivial ».

## Cas d'Air France Industrie

Air France Industrie est un opérateur multi-produits d'entretien aéronautique. La maintenance de sous-traitance monte en puissance et constitue un secteur en croissance pour le groupe. Aussi, la qualité de service est-elle un véritable facteur de différenciation sur le marché de la sous-traitance aéronautique. Air France Industrie a obtenu en 2007, une certification unique et globale au sein de laquelle la démarche PIQ -Progrès Innovation Qualité- occupe une place centrale.

Compte tenu du métier de l'entreprise, les idées du personnel constituent un levier stratégique fort pour améliorer le service rendu ainsi que la rentabilité de l'activité. Aussi, la démarche PIQ invite le personnel à proposer des solutions constructives à des problèmes en terme de satisfaction client, qualité, sécurité au travail, sécurité des vols, environnement et développement durable, économie et conditions de travail. Le programme a vocation à inscrire AFI dans une dynamique de progrès permanente orientée vers la satisfaction du client et des parties prenantes.

Le personnel technique d'Air France Industrie est hautement qualifié et leur savoir-faire constitue pour l'entreprise la garantie de proposer une prestation de service de qualité. Aussi, dans le fort contexte concurrentiel de l'entreprise, fidéliser le personnel et « faire de chacun un acteur positif » de l'efficacité collective constitue donc un enjeu réel. Le pari semble réussi, puisque plusieurs techniciens s'accordent pour dire « C'est devenu un état d'esprit. Chez nous, il y a la fierté métier, nous sommes tous des héritiers de Mermoz, il y a une vraie solidarité des métiers de l'aéronautique ». La démarche PIQ offre donc la possibilité de devenir force de propositions, mais est également ressentie comme un moyen d'écoute du personnel. « Nous voulions tricoter du lien social, créer de la confiance et du respect », déclare la chargée de communication d'AFI.

Le processus PIQ est à la fois simple et connu de tous, ce qui explique le taux de participation. En 2008, 37% du personnel d'AFI ont proposé au moins une idée et 78% des 7100 idées proposées ont été mises en œuvre. Le collaborateur soumet une

idée puis il remplit une fiche PIQ et la transmet à son hiérarchique. Elle est soit refusée, soit validée. En cas de refus, un dialogue est engagé entre le N+1 et le collaborateur et il donne les raisons du refus. L'implication du manager de proximité est essentielle ; il accompagne les auteurs d'idées et décline les objectifs. Si la fiche est validée, le N+1 enregistre la proposition et l'envoie à un expert en accord avec le correspondant QSE & DD<sup>10</sup> ou la valide. Le salarié reçoit alors une contremarque. Le salarié met ensuite en œuvre le projet, éventuellement avec l'aide du N+1. Enfin, les idées les plus remarquables sont revalorisées financièrement.

Les acteurs de terrain semblent s'être appropriés cette démarche à l'instar de ce technicien qui raconte : « Quand j'ai une idée, je l'affiche et après les autres viennent la compléter ».

Le Directeur Général Industriel de l'entité regarde toutes les idées revalorisées et écrit fréquemment des commentaires sur des post-it pour demander des études d'approfondissement de certaines idées ou faire des commentaires sur tel ou tel point. Un temps est systématiquement consacré à la démarche PIQ lors de chaque comité de direction. Les résultats chiffrés, tout comme la qualité des idées y sont regardées de près.

La Direction Générale Industrielle voit l'innovation participative comme un élément fort de sa stratégie qu'Air France Industrie met systématiquement en avant à IATA -International Air Transport Association-, mais également de façon plus informelle lors des réunions internes ou lors de rencontres avec des salariés. Les idées proposées sont extrêmement variées et vont de l'élaboration de chariot « gigognes » pour la réparation, le transport et la cuisson en autoclave de tous types de radômes permettant à la fois une meilleure qualité, ergonomie et productivité jusqu'à l'obtention du constructeur de l'avion de nouvelles tolérances de réparation des rails cabines en zone technique sur les A 320. Pierre Giraud, Directeur QSE DD y voit un moyen de « garder une longueur d'avance » grâce aux idées des salariés qui permettent une véritable différenciation de la qualité de service mais également de décliner des axes forts de la stratégie. Les challenges PIQ sur le développement durable ont été une excellente manière de décliner la stratégie de développement durable de l'entreprise. Sensibilisés aux enjeux du développement durable à la fois au sein de l'entreprise et dans la société civile, les salariés inventent ou modifient les processus dans ce sens. De surcroît, en cette période de crise, la démarche innovation s'avère d'une portée renouvelée puisqu'elle a permis de générer une valeur de 12 millions d'euros sur la période 2008/2009 et contribue donc à la

rentabilité de cette activité.

## Les avantages concurrentiels obtenus réinterrogent les champs de l'intrapreneuriat et de l'innovation participative

L'analyse des quatre cas présentés montre que l'innovation participative peut procurer des avantages concurrentiels. Poussées à renforcer une dynamique d'innovation intensive, les quatre entreprises présentées ont développé un usage stratégique de leur dispositif d'innovation participative qui peut être de deux ordres.

Dans les cas de Solvay et de Favi, l'innovation participative donne lieu à une innovation hybride composée à la fois d'innovations de rupture et d'innovations incrémentales. L'innovation de rupture « modifie profondément les références habituelles concernant les prestations du produit ou leur coût. Elle implique généralement le recours à des compétences nouvelles, surtout, lorsqu'elle fait appel à une technologie générique jusque-là inusitée » (Broustail et Fréry, 1997). Ces innovations de rupture créent de nouveaux marchés et donnent naissance à de nouvelles activités au sein de l'entreprise (corporate venturing interne) comme l'illustrent les exemples d'innovations comme le rotor de moteur électrique à forte conductibilité développé par Favi ou l'utilisation du composant 143a dans les produits réfrigérant découverts chez Solvay Tavaux. Au côté de ces innovations de rupture, l'innovation participative favorise dans ces deux cas l'émergence de multiples innovations incrémentales qui « entraînent une amélioration progressive des références, qu'il s'agisse des prestations ou des coûts et n'exigent pas de savoir-faire nouveaux. » (Broustail Fréry, 1993). Les ouvriers de Favi proposent régulièrement des simplifications au processus de production, tandis que les salariés de Solvay proposent des innovations comme le collier d'étanchéité avec piqure de dérivation qui permettent de ne pas arrêter l'installation chimique pendant les périodes de maintenance. De même, les séances de créativité ayant permis de repenser collectivement une partie du processus de l'installation chimique de Tavaux a permis d'économiser 4 millions d'euros. Les innovations proposées par des salariés dont la mission première n'est pas d'innover permettent chez Favi et Solvay de renforcer les avantages concurrentiels de ces entreprises, soit par un avantage de coût grâce aux économies réalisées, soit grâce à un avantage par la différenciation lorsque les innovations de type schumpétériennes sont développées.

Par ailleurs, des entreprises de service comme Air France Industrie et Club Med ont comme ambition de développer et de renouveler leurs avantages concurrentiels, non pas grâce à une ou plusieurs innovations de rupture, mais grâce à une combinaison de multiples innovations incrémentales proposées de manière continue par l'ensemble de salariés ayant intégré les enjeux stratégiques. Dans ce cas, l'agrégation d'innovations incrémentales fragmentées peut finir par faire émerger des prestations et/ou des modèles économiques qui créent une rupture visible sur le marché. Dans le cas du Club Med, la démarche d'innovation participative s'inscrit dans une stratégie de montée de gamme. Face à un marché en mutation, le célèbre créateur de villages vacances s'est donné comme objectif de conduire un changement stratégique et organisationnel qui ne pourra réussir sans la participation des salariés. L'innovation participative devient un des leviers forts de ce repositionnement. Le postulat est que les célèbres GO, au contact quotidien avec les vacanciers sont les plus à même de détecter de nouvelles opportunités, comme par exemple les prestations haut de gamme de mariages célébrés dans des Club Villages exotiques. Dans le cas d'Air France Industrie, la qualité et la fiabilité du service de maintenance aéronautique combinées à la maîtrise de la structure de coût sont essentiels pour renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise qui évolue sur un marché où la sous-traitance aéronautique se concentre. La démarche PIQ a permis de générer une économie de 12 millions d'euros en 2008/2009 tout en améliorant la sécurité, l'ergonomie et la fiabilité du travail de maintenance.

Ainsi, l'hypothèse d'une innovation participative centrée sur les innovations incrémentales de processus et de l'intrapreneuriat centrée sur les innovations schumpétériennes se voit invalidée, puisque l'innovation participative peut :

- donner lieu à une innovation hybride composée d'innovations de rupture et d'innovations incrémentales ;
- permettre à une entreprise de se procurer un avantage concurrentiel par la combinaison d'innovations incrémentales proposées et développées de manière continue par l'ensemble des salariés de l'entreprise, en particulier dans le secteur des services.

Par ailleurs, l'innovation participative crée une certaine satisfaction chez les acteurs impliqués qui créent un certain bien-être : ces dispositifs permettent à beaucoup de salariés de revisiter certaines de leurs pratiques et leur donnent le sentiment d'être créatifs. De nouveaux liens émergent alors entre les salariés, leurs pratiques quotidiennes et leurs collègues. Du point de vue de l'analyse des

stratégies de développement personnel mis en place dans les organisations, il serait intéressant de mesurer et de comparer l'effet sur les salariés des dispositifs d'innovation participative avec celui des formations ou des coachings d'entreprise. De plus, du point de vue de la posture et de son impact sur les groupes salariés, il serait également intéressant de comparer l'innovateur à l'entrepreneur. En effet, dans la plupart des analyses portant sur l'intrapreneuriat, il apparaît que l'intrapreneur est un porteur prométhéen de l'innovation qui est, de ce fait très fréquemment isolé et doit veiller en permanence à maintenir des alliances politiques pour ne pas être aliéné du reste de l'organisation (Hoy, 1995 ; Zahra, 1995 ; Bouchard, 2006) alors que, l'innovation participative vise, au contraire, à déconstruire ce rapport agentiviste et héroïque à l'innovation.

## Les leçons des cas pour favoriser l'innovation par la participation des salariés

Les quatre cas que nous avons étudiés rendent compte d'une façon assez complète des différentes caractéristiques de l'innovation participative menée d'une façon continue dans une entreprise française aujourd'hui.

Du point de vue du phénomène étudié, l'échantillon est homogène afin de mieux en cerner les traits saillants. Les quatre entreprises sont engagées dans l'innovation participative dans la durée : trois des entreprises étudiées (Solvay, Favi et AFI) ont développé des actions d'innovation participative depuis plus de dix ans ; la quatrième (Club Med) s'y est lancée, il y a six ans. Dans les quatre cas abordés, l'innovation participative découle, d'une part, d'une très forte orientation marché c'est-à-dire d'une attention particulière portée aux clients et, d'autre part, de choix stratégiques clairement énoncés et donc partagés avec les salariés.

En revanche, du point de vue des types d'entreprises retenues, l'échantillon est hétérogène afin de démontrer que c'est un phénomène adaptable à un grand nombre de structures et de secteurs. En effet, l'échantillon retenu présente des entreprises de taille variable, à savoir deux très Grandes Entreprises (Club Med, Air France Industrie) une PME (Favi) et une importante unité de production d'un grand groupe (Solvay-Tavaux). De même, les secteurs représentés sont assez diversifiés : deux entreprises de services (Club Med, Air France Industrie) et deux entreprises issues du secteur industriel (Solvay, Favi).

A partir de ces quatre études de cas, il nous semble approprié de formuler des préconisations pour que l'innovation participative soit source de succès pérenne pour l'entreprise qui souhaite en faire un avantage concurrentiel :

1. L'un des premiers facteurs clés de succès d'une démarche d'innovation participative réside dans son cadrage stratégique. Dans les cas présentés, les salariés peuvent aisément comprendre quel est le sens stratégique de l'innovation participative et ce qui est attendu d'eux. Chez Solvay par exemple, l'innovation participative s'inscrit dans un programme nommé « Innovation for growth » accompagné d'objectifs précis comme le fait de générer 30% des revenus du Groupe grâce à de nouveaux produits. Les objectifs sont ensuite déclinés dans les entretiens annuels de l'ensemble des salariés. Chez Favi, la participation des salariés au processus d'innovation est présentée comme un levier pour pérenniser l'activité sur le long terme. Au Club Med, l'innovation participative a vocation à accompagner la stratégie de montée de gamme sur le marché des vacances tout compris, tandis que chez Air France Industrie, l'innovation participative constitue un levier fort pour maintenir la qualité de service comme facteur de différenciation sur le marché de la sous-traitance aéronautique.
2. L'implication effective de la direction dans la démarche d'innovation participative constitue un second facteur clé de succès. A l'instar de la Direction Industrielle d'AFI qui met en avant l'importance de l'innovation participative lors de ses manifestations publiques, les dirigeants communiquent régulièrement à la fois dans des cadres institutionnels et de façon informelle. La prégnance de la communication hiérarchique verticale descendante favorise l'alignement stratégique des projets. Les dirigeants soutiennent également symboliquement la démarche à travers des visites de terrain, voire la présence de la direction dans la sélection des membres des jurys. Ainsi, le Directeur Général de Favi fait chaque mois une visite de terrain afin de découvrir in situ les réalisations innovantes des ouvriers. Chez Solvay, la Commission Innovation Site est présidée par un membre du comité de direction. Enfin et surtout, l'innovation participative est suivie et pilotée par la direction afin de valoriser les résultats et réajuster les modes d'action si cela s'avère nécessaire. Le Directeur Général d'Air France Industrie regarde systématiquement les indicateurs des PIQ lors des comités de direction et commente fréquemment sur des post-it les idées les plus remarquables

nécessaires aux ambitions visées.

3. Les salariés peuvent émettre spontanément des idées, mais les entreprises déploient également divers modes d'actions pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles. La majorité des entreprises proposent des challenges, c'est-à-dire des appels à idées sur une thématique en lien avec les objectifs stratégiques ou les difficultés conjoncturelles de l'entreprise. Ainsi, le challenge PIQ « Développement durable » chez AFI et le challenge sur l'eau organisé chez Solvay Tavaux en partenariat avec l'IUT de Chimie de Besançon ont été d'excellents moyens pour faire vivre au quotidien la politique de développement durable de ces deux entreprises. De plus, l'ouverture sur l'extérieur cultive un terreau fertile à la créativité, par exemple par le biais de visites d'usines étrangères, comme chez Favi ou de travail collaboratif avec des partenaires extérieurs comme chez Solvay. Enfin, Solvay organise des sessions de formation visant à donner du sens à la démarche d'innovation participative en partageant et en débattant des enjeux de l'usine à la fois avec les managers et les ouvriers. L'innovation participative vise donc à motiver les salariés en les amenant à redonner du sens à un grand nombre de tâches, en se les réappropriant et en se repositionnant par rapport aux attentes marché et aux décisions stratégiques de l'entreprise. La motivation naît aussi d'une interrogation sur les compétences acquises et sur celles à acquérir : l'individu assume ainsi une posture d'apprentissage qui lui permet de ré-envisager l'ensemble des activités de l'entreprise. Toutefois, motivation et compétences situées ne suffisent pas pour se montrer innovant : Amabile (1988) souligne combien le salarié innovant est « au clair » avec ses expériences de créativité et donc ses compétences créatives. Pour ce faire, Club Med joue clairement la carte de la créativité à travers son projet « Cap sur l'incomparable » et surtout la mise en place de sessions de créativité intensive (bulles de créativité). On peut donc souligner que la créativité des individus est clairement liée à la culture créative de l'entreprise, en particulier à travers les roadshows initiaux dont le projet Magellan a structuré les ambitions tout en les prolongeant. Les projets issus des sessions de créativité sont donc en phase à avec les objectifs stratégiques du Club Med.
4. De plus, pour susciter un engagement durable des salariés, les dispositifs d'innovation participative présentent clairement les processus qui vont des phases de stimulation aux phases d'intégration. L'existence d'une démarche d'innovation participative formalisée envoie un signe fort au collectif de salariés : il est non seulement possible, mais attendu de chacun qu'il contribue au processus d'innovation de l'entreprise. Cette attente explicite formalisée dans des processus et des rôles de facilitateur ou d'expert tend à intégrer l'innovation participative dans les pratiques de l'organisation. De surcroît, les acteurs du dispositif s'inscrivent alors dans une chaîne de valeur pérenne qui n'a pas pour seul but la production d'innovation : dans les quatre entreprises étudiées, il est souligné que l'innovation participative permet de stimuler les interactions entre services ce qui suscitera de multiples types de coopération sur le moyen terme. De même, le lien créé entre un porteur de projet et un facilitateur ou un expert peut cependant donner lieu à des synergies bénéfiques dans d'autres circonstances de la vie de l'entreprise, si le projet n'aboutit pas dans l'immédiat. Bien plus que de l'émulation, l'innovation participative crée du liant et du lien à partir de règles que la majorité des salariés perçoivent comme les règles d'un jeu.
5. Pour que les liens entre acteurs aient un impact au fil du temps, les dispositifs d'innovation participative doivent se situer dans des entités organisationnelles qui bénéficient d'une certaine autonomie au sein d'un maillage organisationnel très fort. L'organisation en mini-usine de Favi offre une large autonomie aux salariés qui sont au fait des attentes des clients et des enjeux internes. Dans les entreprises de taille plus importantes, un réseau d'acteurs maille de façon très décentralisée l'organisation pour faire vivre au plus près du terrain la dynamique d'innovation comme chez Solvay où un vaste réseau d'Innovateurs, de facilitateurs et d'experts œuvrent quotidiennement. Le projet Magellan était piloté de façon centralisée, jusqu'en novembre 2008. A partir de cette date, la démarche est pilotée de façon décentralisée pour répondre aux enjeux locaux. Ce changement organisationnel souligne l'importance du maillage organisationnel.
6. Bien entendu, les phases de sélection de l'idée peuvent créer des frustrations. Toutefois, si comme dans le cas du Club Med, les idées sont retenues en fonction de critères articulés avec la stratégie de l'entreprise, c'est l'occasion pour les évaluateurs (supérieurs hiérarchiques, experts et facilitateurs, mobilisés individuellement ou bien en groupe sous la forme d'un jury) de rappeler ces axes stratégiques. Il s'agit donc d'un moment d'apprentissage pour les salariés si, et seulement si, le

dialogue entre les évaluateurs et le porteur de projet permet de mettre en perspective l'idée proposée, les compétences du salarié et les valeurs de l'entreprise (Manimala, Jose et Raju-Thomas, 2005). Pour le Club Med, par exemple, l'objectif de ces phases de sélection est tout autant de détecter une bonne idée que d'amener le salarié à faire un retour sur ses modes de travail et d'apprentissage individuel et collectif dans l'entreprise et son service. L'autoévaluation des idées réalisées par les salariés du Club Med en s'appuyant sur les critères d'évaluation qui sont des déclinaisons de la stratégie de l'entreprise est une occasion d'intégrer et de faire vivre la stratégie.

7. Dans deux cas de l'échantillon, des innovations de rupture ont pu voir le jour grâce à une collaboration fructueuse entre la RD et les acteurs de l'innovation participative. L'utilisation du composant 143a dans les liquides réfrigérants chez Solvay a nécessité une collaboration étroite avec le centre de recherche de l'usine. Dans le cas du développement du rotor de moteur électrique par Favi, c'est l'alliance entre le savoir-faire d'ouvriers expérimentés et l'expertise d'un centre de recherche créé avec une école d'ingénieurs de la région qui a permis à cette innovation de voir le jour.
8. Afin que l'innovation soit bien l'objet d'une rencontre entre les salariés, les entreprises se dotent fréquemment d'outils de communication collaboratifs tels que les blogs ou recourent à des vidéos : il est important que les idées circulent et suscitent l'intérêt des salariés. Les outils collaboratifs permettent d'introduire dans la communication verticale descendante une communication de type ascendant. Les commentaires postés sur des blogs permettent aux salariés de faire état de leur étonnement mais aussi de certaines expertises qui passent très souvent inaperçues dans leurs services. Des profils d'experts et de contributeurs s'affirment ainsi sans qu'ils soient nécessairement désignés par la hiérarchie. De plus, les progiciels de traitement des idées permettent de suivre l'évolution d'une idée et, pour ceux qui s'y sont intéressés sans se sentir assez d'expertise, d'accéder au processus qui permet de transformer une idée en projet : dans ce contexte, l'outil collaboratif a aussi une fonction de sensibilisation à la démarche d'innovation.
9. Les modes de reconnaissance des salariés-innovateurs sont multiples. Des trophées internes célèbrent régulièrement les innovations, les salariés et les acteurs de l'innovation. Chez Solvay, des trophées mettant en scène les in-

novateurs sont organisés chaque année, tandis que Favi élit chaque mois « l'homme ou la dame du mois » qui pourra en fin d'année concourir pour gagner une voiture.

10. La démarche d'innovation participative permet donc de redonner un nouveau souffle à l'orientation marché de l'entreprise du collectif de salarié. En se mettant en posture de détecter de bonnes idées pour l'entreprises, les employés de Favi, par exemple, sont amenés soit à réaliser une veille active soit à activer les données clients qu'ils collectent plus ou moins machinalement. Plus fondamentalement, en étant invités à trouver de nouvelles idées, les salariés sont incités à s'interroger sur les réactions et les actions que leur inspirent les informations qu'ils reçoivent sur le marché et les clients (Baker et Sinkula, 2007). A travers le nombre d'innovations de type incrémental ou radical que les salariés peuvent proposer, l'entreprise extrait d'ailleurs des indices qui peuvent l'aider à mesurer si elle stimule chez eux davantage les modes d'apprentissage adaptatifs ou génératifs ou encore l'imitation créative. L'innovation participative permet donc de prendre le pouls des formes d'apprentissages et d'innovation que génèrent les individus, mais aussi leurs services et l'entreprise dans sa totalité.
11. A la différence des initiatives intrapreneuriales (Bouchard 2006), ceux qui pilotent l'innovation participative veillent à rassembler les acteurs. Les démarches d'innovation participative s'adressent au collectif de salariés. A Solvay Tavaux, le taux de participation s'élevait à 55,4% en 2008, tandis que celui d'AFI atteint 37% du personnel pour la même année : l'engagement dans l'innovation touche donc une population importante qui ne court pas le risque de se sentir isolée ! Dans cet esprit, les parties prenantes de l'entreprise sont également très souvent impliquées, soit en aval comme le fait Solvay Tavaux, soit très en amont comme Favi. Ainsi, le site Solvay Tavaux développe-t-il des partenariats locaux avec un réseau de PME depuis 2008. Pour Favi, la commune qui abrite son activité principale fait l'objet d'un questionnement qui rassemble dès 1997 tous les acteurs locaux « Comment faire vivre 100 familles à Flavivcourt en 2027 ? » et c'est à partir de ce questionnement que s'est enclenchée la démarche d'innovation participative.

Ces facteurs clés de succès sont synthétisés dans le tableau suivant :

<b>Facteurs clés de succès des démarches d'innovation participative</b>
Cadrage stratégique visant à donner le sens de la démarche d'innovation participative qui pourra ou non être déclinée en objectifs
Implication des dirigeants se traduisant par : <i>Une communication formelle et informelle sur les enjeux de l'innovation participative ;</i> <i>Un soutien symbolique à la démarche, par exemple en faisant une visite de terrain pour rencontrer des salariés-innovateurs et partager leur ressenti ;</i> <i>Le suivi et le pilotage de la démarche.</i>
Modes d'actions pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles : <i>Challenges thématiques</i> <i>Séances de créativité</i> <i>Formation à l'innovation</i> <i>Ouverture sur l'extérieur</i>
Un processus et des règles du jeu claires et connues de tous, signes d'un engagement durable
Un maillage organisationnel décentralisé permettant une animation au plus près du terrain
Des critères de sélection des projets clairs et cohérents par rapport à la stratégie
Une collaboration fructueuse avec la R & D afin de pouvoir développer les innovations les plus complexes émanant du terrain.
L'innovation participative permet de prendre le pouls des formes d'apprentissages adaptatifs ou génératifs
Utilisation des TIC à la fois pour rendre le processus de traitement des idées visibles de tous et communiquer sur les idées mises en œuvre via des blogs par exemple
Des modes de reconnaissance des salariés impliqués dans le processus d'innovation
Une approche qui rassemble en interne, mais fédère également les autres parties prenantes

TABLE 1 – Facteurs clés de succès des démarches d'innovation participative

## Conclusion

Nous avons montré qu'une partie des dispositifs d'innovation participative mis en place par les entreprises françaises permet de développer des avantages concurrentiels grâce à une contribution plus systématique du collectif de salariés à son effort d'innovation. L'innovation participative peut :

- donner lieu à une innovation hybride composée d'innovations incrémentales et d'innovations de rupture pouvant générer de nouveaux marchés pour l'entreprise comme dans le cas du rotor de moteur électrique chez Favi ou le composant réfrigérant chez Solvay ;
- permettre à une entreprise de se procurer un avantage concurrentiel par la combinaison d'innovations incrémentales proposées et développées de manière continue par l'ensemble des salariés de l'entreprise comme dans les cas du Club Med et d'Air France Industrie. L'hypothèse d'une innovation participative exclusivement centrée sur les innovations incrémentales de processus et de l'intrapreneuriat essentiellement centré sur les innovations schumpétériennes se voit invalidée.

Ces nouvelles pratiques d'innovation participative viennent donc interroger le champ de l'intrapreneuriat. L'innovation participative, tout en restant fidèle à sa vocation première de contribuer au processus d'amélioration continue, à la réduction des coûts et à la fiabilisation des processus, peut être à l'origine d'innovations schumpétériennes comme le rotor de moteur électrique développé par Favi, de la création de nouvelles activités comme la vente de composants de produits réfrigérants par Solvay ou accompagner un renouvellement stratégique comme c'est le cas pour le Club Med. Ainsi, sans se réclamer de l'intrapreneuriat, une partie des pratiques développées dans le cadre de dispositifs d'innovation participative correspondent aux définitions académiques de l'intrapreneuriat analysées par Sharma et Chrisman dans leur article de 1999.

De plus, au travers des cas abordés, nous observons que l'innovation participative peut contribuer au développement de l'entreprise entrepreneuriale décrite par Fayolle (2003). Il serait donc important que de futurs projets de recherche mesurent l'impact entrepreneurial de ce type d'innovation hybride qui mêle innovation incrémentale et de rupture dans les groupes français afin de mieux répartir les ressources qui sont attribuées aux politiques

d'innovation intensive et celles qui bénéficient aux processus d'innovation participative.

## Notes

<sup>1</sup>La création d'activités nouvelles au sein d'une entreprise ne s'appuie pas nécessairement sur une innovation schumpétérienne.

<sup>2</sup>Voir [www.innovacteurs.asso.fr](http://www.innovacteurs.asso.fr). Créée en 2002 par des entreprises européennes comme Accor, EDF, Renault, Sita, Solvay, l'association Innov'acteurs a pour principales missions de :

- Promouvoir l'innovation participative au sein des entreprises ;
- 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.

<sup>3</sup>Nom donné à la démarche sur le site de Tavaux. Cette démarche se situe dans le cadre du programme « Innovation for growth »

<sup>4</sup>Les facilitateurs n'ont pas nécessairement un rôle d'encadrement. Ils sont généralement recrutés à ce poste pour leur ouverture d'esprit, leur goût pour l'innovation et leur connaissance de l'entreprise.

<sup>5</sup>Propos tenus par Mr Zobrist, Directeur Général de Favi jusqu'en janvier 2009, au Carrefour de l'Innovation Participative, novembre 2007.

<sup>6</sup>Animateur d'une équipe d'ouvriers.

<sup>7</sup>Ce cas s'appuie sur un exposé de Mr Zobrist, ancien Directeur Général de Favi au Carrefour de l'Innovation Participative de novembre 2007.

<sup>8</sup>Gentils Organisateurs, c'est-à-dire les animateurs des Villages.

<sup>9</sup>Gentils Employés.

<sup>10</sup>Qualité, Sécurité, Environnement et Développement durable.

## Bibliographie

Alter, N. 2000, *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France, Paris.

Amabile, T. 1988, A Model of Creativity and Innovation in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, p. 123-167

Baker W. J. Sinkula 2007, Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, p.316-334

Bouchard, V. 2006, Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle. Une conception tronquée? *Revue Française de Gestion*, vol. 161, N.2, p.95-109

Broustail, J. Fréry, F. 1997, *Le management stratégique de l'innovation*, Editions d'Organisation

Durieux, F. 2000, *Management de l'innovation*, Editions Vuibert, Paris

Fayolle, A. 2003, *L'entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*, Editions Dunod, Paris

Hoy, F. 1995, Researching the Entrepreneurial Venture, *Advances in Entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Greenwich CT : JAI, vol. 2, p.145-174

Koenig, G. 1990, « Intrapreneurship », *Dictionnaire de la gestion*, Editions Economica, Paris

Manimala, J. Raju-Thomas, K. 2005, Organizational Design for Enhancing the Impact of Incremental Innovations : A Qualitative Analysis of Innovative cases in the Context of a Developing Economy, *Creativity and Innovation Management*, vol. 14, N.4, p. 413-423

Moati, P. 2002, « Les nouvelles logiques de l'entreprise », *Cahiers français*, no. 309, July-August.

Pinchot, G. 1985, *Intraprendre*, Les éditions d'organisation, Paris

Shane, S. Venkataram, S. 2000, The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, vol.25, No.1, p.217-226

Sharma, P. Chrisman, J.J. 1999, Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, p 11-27

Zahra, S.A. 1995, Corporate Entrepreneurship and financial performance : The case of management leveraged buyouts, *Journal of Business Venturing*, vol. 10 N.3, p.225-247

Teglborg, A-C (en cours) Les dispositifs d'innovation participative. Vers une reconception réflexive à l'usage. *Thèse de doctorat*, Ecole doctorale IAE de Paris-HEC Paris-Ensam