

# INNOVACTEURS

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

## Livre blanc

Les nouvelles frontières  
de l'Innovation Participative®



Trophées et Carrefour de l'Innovation Participative  
Édition 2020 #CarrefourIP



Muriel GARCIA  
Présidente d'Honneur  
INNOV'ACTEURS

## La voie ouverte de l'innovation participative solidaire : Je la revendique, j'y crois et je m'y engouffre bien volontiers !

L'innovation participative® est une matière vivante qui ne cesse de se transformer dans ses usages.

Elle ajoute une nouvelle corde à son arc avec ce désormais courant de solidarité et d'entraide qui s'est imposé dans le territoire, sans permission, avec audace, courage et une formidable et généreuse énergie !

Il est d'ores et déjà question du "nouveau monde en devenir" plus sobre et plus respectueux des valeurs humaines dans notre quotidien. Ce quotidien reconfiguré repositionne et c'est tant mieux **l'humain au cœur de la raison d'être de nos actions!**

### Mes convictions:

- Ce "nouveau monde" ne pourra et ne devra qu'être collectivement défini, en format **intelligence collective** pour tous,
- Il ne pourra et ne devra apporter que des réponses adaptées et réalistes :
  - aux besoins et attentes des héros du quotidien **#humain**,
  - en proximité des usages locaux **#local**,
  - en sympathie généreuse avec les membres de l'écosystème territorial **#coopération**, **#entraide** **#solidarité**,
  - avec la prise en compte sérieuse **des savoirs faire essentiels et critiques** pour la bonne survie de l'espèce humaine **#compétences** !

Ces perspectives repositionnent à leur juste valeur les richesses humaines et devront récompenser l'effort, **l'engagement de soi et l'intelligence de la participation collective au bien commun !** **#reconnaissance**, **#engagement**, **#bien commun**

Elles invitent aussi à exiger une gestion de la communication plus sobre, moins cosmétique et moins dispendieuse. **#information** **#communication**

Tous les attributs évoqués ci-dessus sont intrinsèques à l'innovation participative et nous les retrouvons logés dans la philosophie de pratique du **référentiel de l'innovation participative®**.

N'oublions pas, l'innovation participative est une vieille dame centenaire qui prouve aujourd'hui encore sa formidable adaptabilité et son acuité ! Soyons plus que jamais les fers de lance de ce renouveau sociétal avec et grâce à **l'innovation participative solidaire !**

**Muriel GARCIA** , Présidente d'Honneur d'INNOV'ACTEURS



Jean-Charles GUILLET  
Président  
INNOV'ACTEURS

### **2020, une année particulière ?**

Oui pour nous tous en tant qu'individus, parce que la crise sanitaire a bouleversé nos vies et nos façons d'être et de faire avec nos familles et nos amis.

Oui pour nous tous en tant que citoyens, parce que les épisodes de confinement et les contraintes sanitaires ont réduit (provisoirement souhaitons-le) nos libertés et ont fortement impacté la vie économique et sociale du pays.

Oui pour nous tous en tant que professionnels, parce que confinements et obligations sanitaires nous ont éloigné pour un temps de nos collègues en nous forçant à digitaliser plus ou moins durablement nos modes d'interactions au travail.

### **2020, une année charnière pour INNOV'ACTEURS ?**

Oui, parce que notre association, fidèle à son ADN, a su franchir le cap en se réinventant et en maintenant contre vents et marées les événements qui font sa force. La digitalisation du Carrefour de l'Innovation Participative® a permis de réunir de nombreux professionnels autour d'un format original en trois temps forts à l'heure où bien d'autres associations ont dû annuler leurs manifestations.

Oui, parce qu'une grande majorité de nos adhérents, partageant nos convictions et nos valeurs, poursuivent le chemin de l'innovation à nos côtés en s'appuyant sur cette force collective qui nous anime depuis toujours.

Oui, parce que l'intelligence collective, au cœur d'Innov'acteurs depuis son origine, a pris un élan décisif comme l'ont bien expliqué les invités à la table ronde du Carrefour de l'IP.

Oui, parce que notre association en a profité pour repousser les frontières de l'Innovation Participative® à travers un travail collectif qui s'est concrétisé par un Manifeste dessinant notre futur d'acteurs de l'innovation.

Donc, un grand merci à vous tous pour avoir, solidairement, permis à INNOV'ACTEURS de faire d'une année particulière une année charnière pour notre association !

**Jean-Charles GUILLET**, Président d'INNOV'ACTEURS

# SOMMAIRE

p. 02-03

EDITO

p. 04

SOMMAIRE

p. 06-15

TABLE-RONDE

- 01 L'intelligence ne peut être que collective
- 02 Méthodes et outils de l'intelligence collective
- 03 L'humain au centre du dispositif
- 04 Passage à l'action
- 05 Vers un nouvel idéal de société partagée

p. 16-30

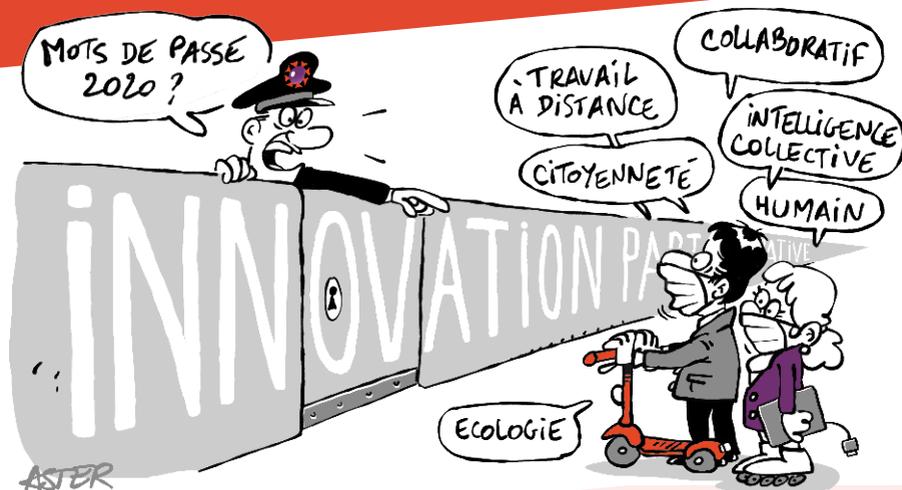
PALMARÈS 2020

- Trophées de l'Innovation Participative®
- Trophées des initiatives participatives sociétales COVID19
- Trophée du management participatif en télétravail
- Trophée de l'Innovation Citoyenne

p. 31

À PROPOS

# TABLE-RONDE



## « Les nouvelles frontières de l'Innovation Participative »

L'intelligence collective citoyenne (plateformes...)  
Manager différemment (collaboratif, travail à distance...)  
Le collaboratif au service de l'engagement sociétal



**Emile SERVAN SCHREIBER**  
Cogniticien, Co-Founder Hypermind  
Auteur du livre « Supercollectif »



**Pierre NOUGUÉ**  
CEO ECOSYS Group  
Initiateur du collectif CODE1



**Martin DUVAL**  
Co-Founder &  
Co-President Bluenove



**Renata COURA**  
Docteure en neurosciences  
Fondatrice Empowerment Center

## 01

# L'intelligence ne peut être que collective



*Il n'y a pas de façon d'être intelligent sans être un peu ou massivement collectif. Le secret de l'intelligence, c'est la capacité à emprunter le cerveau des autres. La divergence et la différence permettent d'aider le groupe.*

Emile SERVAN-SCHREIBER, Chercheur et entrepreneur



Partie intégrante de la démarche d'innovation participative au sein d'Innov'Acteurs, l'intelligence collective est régulièrement mise au service de la résolution de grands problèmes ou de grandes causes. Que ce soit dans le champ citoyen ou dans le monde de l'entreprise, ce type de processus de créativité séduit : le grand débat national ou plus récemment la convention citoyenne pour le climat en sont de parfaits exemples.

D'ailleurs, comme l'explique le chercheur et entrepreneur Emile SERVAN-SCHREIBER, « *il n'y a pas de façon d'être intelligent sans être un peu ou massivement collectif.* »

Si ce collectif se construit à partir de l'individuel, il ne s'agit pas de rassembler des êtres intelligents pour créer de l'intelligence collective. En effet, celle-ci repose non pas sur la puissance des cerveaux que l'on peut assembler dans un groupe mais sur la qualité de la « bande passante » entre les cerveaux du groupe. C'est donc la connexion entre eux qui est importante et non pas chaque cerveau pris individuellement.

Il s'agit d'encourager l'individu à devenir plus intelligent en utilisant le collectif. Toujours selon Emile SERVAN-SCHREIBER, « *le secret de l'intelligence, c'est la capacité à emprunter le cerveau des autres.* »

Prenons l'exemple d'un groupe d'individus dont l'objectif est de réfléchir à un sujet donné. Pour maximiser les chances de succès en termes de création d'intelligence collective, il convient pour chacun de réfléchir individuellement au service du collectif sans se laisser influencer par les autres membres, et en ne prenant en compte que sa propre connaissance. En effet, c'est lorsque chacun dans le groupe fait preuve d'indépendance d'esprit qu'il va devenir intelligent.

Ne pas laisser les autres penser à sa place, ne pas se conformer à la pensée des autres tout en les laissant s'exprimer : c'est l'une des recettes de l'intelligence collective. Sans oublier la notion d'hétérogénéité. En effet, selon le théorème de la diversité, l'intelligence collective repose de façon mathématique sur la puissance de la diversité : moins les membres d'un groupe sont d'accord, plus le groupe devient intelligent.

Et cela se vérifie dans la pratique : les groupes hétérogènes sont beaucoup plus performants que les groupes homogènes quel que soit le type de diversité (ethnique ou de genre par exemple).

Ainsi la présence de femmes dans des groupes est un avantage certain pour produire de l'intelligence collective. En effet, elles ont un surplus de ce qu'on appelle en psychologie « la sensibilité sociale » et donc une capacité d'écoute statistiquement supérieure à celle des hommes.

Toutefois, ce n'est pas seulement le nombre de femmes qui compte. Il faut que chacun développe son côté féminin, c'est-à-dire sa capacité à écouter les autres et à les laisser s'exprimer.

# 02

## L'intelligence collective s'appuie sur des méthodes et des outils



*La création d'intelligence collective repose sur la responsabilité individuelle. Travailler sur la personne elle-même permet de réussir la transformation des organisations et des modes de management.*

Renata COURA, Docteure en neurosciences,  
Fondatrice de l'Empowerment Center



Fonctionner en intelligence collective ne s'improvise pas ! En effet, il faut l'orchestrer en s'appuyant sur des méthodes et des outils afin de pouvoir réfléchir tous ensemble.

### ➤ De la nécessité d'avoir une méthode de la connaissance de soi

Le travail sur l'individu est la base de tout processus d'intelligence collective. Chacun doit augmenter la connaissance de soi-même et sa conscience individuelle ; il doit être capable de pouvoir développer son intelligence émotionnelle et sa confiance en soi.

Si certains créent leurs propres méthodes, d'autres s'inspirent de méthodes existantes. Parmi celles qui ont fait leurs preuves, il y a la DeROSE Method du nom du professeur qui l'a

développée dans les années 60 au Brésil. Celle-ci consiste pour l'individu à augmenter sa connectivité cérébrale. Elle propose un ensemble de techniques qui font travailler l'individu sur le plan physique, émotionnel, et mental (techniques de respiration, de concentration, d'imagerie mentale, de méditation...) et vont permettre un « recablage » cérébral.

Pour réussir, cette démarche nécessite la mise en place d'environnements forts, propices au développement de cette intelligence collective. C'est le rôle des managers. Renata COURA, Docteure en neurosciences et fondatrice de l'Empowerment Center, décrit ainsi le travail qu'elle entreprend auprès notamment de chefs d'entreprises : « *Nous identifions les problématiques qui viennent de la culture d'entreprise, de l'interaction avec sa propre hiérarchie et de l'interaction avec son équipe.* »

Travailler sur les notions d'erreur et d'échec est également essentiel. L'une et l'autre ont tendance à angoisser les individus. Lorsqu'une personne ne se sent pas en confiance, elle peut difficilement produire de l'intelligence collective. D'où l'importance de lui redonner de l'énergie. Toutefois, et selon les observations de Renata COURA, « *l'erreur est nécessaire pour la créativité, pour l'innovation, et donc pour l'intelligence collective* », car en effet, notre cerveau à la capacité d'apprendre et de changer.

Par ailleurs, il est nécessaire de comprendre que cette démarche de connaissance de soi, de conscience élargie, et de conscience collective demande du temps et un véritable investissement de chacun.

## ➤ De l'obligation de mettre en place des outils

L'intelligence collective résulte de la conversation transverse entre un grand nombre de personnes. Aussi, il est nécessaire de mettre en place les outils permettant de recueillir l'avis de tous. Il existe une variété de modules propices aux interactions : les réponses à des questions ouvertes ou à doubles colonnes (pour ou contre), les fils de discussions, et enfin le fait de raconter des récits ou des histoires ; sans oublier les procédures de vote ou de priorisation.

Il est également possible d'utiliser des outils digitaux, notamment les outils synchrones de type Teams. Ils permettent à un grand nombre de personnes de se retrouver toutes au même moment pour procéder à un exercice d'intelligence collective.

L'aspect innovateur réside non seulement dans la palette variée des interactions proposées, mais également dans la manière d'analyser les données.

## 03

## Remettre l'humain au centre du dispositif d'intelligence collective

Des méthodes et des outils certes, mais la clef d'une démarche d'intelligence collective ne réside-t-elle pas dans l'animation humaine de ces dispositifs ? Ainsi convient-il de remettre l'humain au centre du jeu.

Pour toute démarche d'intelligence collective, nous avons en effet pris conscience du fait qu'il fallait s'intéresser à l'humain. La condition dans laquelle chacun se trouve est fondamentale ; être bien dans son corps et dans son esprit.

Et pourtant, l'humain est bien souvent peu considéré, notamment dans certaines entreprises. Comme toutes les organisations, celles-ci se sont construites sur des besoins fondamentaux, principalement la création de valeur. Ceci a généré une culture managériale axée sur le résultat, quitte à ce que ce soit au détriment de l'humain.

A l'inverse, nous avons pu constater lors de la crise de la COVID que nos dirigeants avaient privilégié l'humain au dépend de la question économique (la manière dont cette crise a été gérée peut en effet s'apparenter à un processus d'intelligence collective).

Créer du lien social entre les individus est aussi important et non moins difficile en cette période de crise. Comme l'explique :

**Martin DUVAL, co-fondateur de Bluenove**

“ Nous devons réfléchir et innover ensemble pour créer du lien social même à distance, ce qui est un vrai défi. Cela peut se faire par le biais des outils digitaux mais force est de reconnaître que la proximité physique n'est pas remplaçable. ”

## ➤ De l'intelligence collective à l'intelligence du vivant

Mais attention, car comme le souligne :

Pierre NOUGUÉ, co-fondateur d'ECOSYS Group



*Nous sommes passés d'une intelligence collective à une intelligence du vivant.*



En effet, au 21<sup>ème</sup> siècle, l'homme a pris conscience du collectif qu'il formait avec le bio donc le vivant. Il faut donc changer de paradigme et considérer qu'un écosystème est une association d'êtres vivants et que l'humain n'est qu'une partie de ce vivant.

Donc si nous souhaitons travailler sur les données du vivant pour trouver le but commun d'une intelligence collective dans laquelle nous ne sommes qu'une partie, mieux vaut avoir l'humilité intellectuelle de comprendre que nous ne sommes qu'une partie d'un ensemble bien plus vaste.



## 04

## Le passage à l'action, moment le plus difficile du processus



*Avec le grand débat national et la convention citoyenne pour le climat, nous avons commencé à agir sur le participatif mais avons laissé de côté l'innovation. C'est l'un des écueils classiques de l'innovation participative. Le risque, c'est de créer du désenchantement..*

Muriel GARCIA, Présidente d'Innov'Acteurs



Les enjeux d'un processus d'intelligence collective sont multiples. Il s'agit à la fois de trouver une solution au problème, tout en maintenant l'engagement des participants jusqu'au bout du processus pour in fine passer à l'action tous ensemble.

Au-delà de ces enjeux, c'est donc la question du passage à l'action qui est posée ici : comment passer à l'action à partir du moment où le travail de collecte et d'intelligence collective a été effectué ? Et c'est souvent à ce stade que le processus s'enraye. Martin DUVAL n'hésite pas à parler de « *trou noir méthodologique* », aussi bien dans le champ citoyen que dans le monde de l'entreprise.

Il s'agit sans doute d'un problème de méthode. Les apporteurs d'idées ne sont pas toujours suffisamment associés à la phase de réalisation. Il faut aussi chercher du côté des décisionnaires. En effet, qu'ils soient managers en entreprise ou dirigeants politiques, ils ont assurément leur part de responsabilité.

En outre, nous remarquons, notamment dans le champ citoyen, qu'il y a beaucoup de promesses dans les discours. Bien souvent, celles-ci ne peuvent pas être tenues. Cela génère de la méfiance de la part des citoyens qui ne prennent pas vraiment d'engagement et le travail d'intelligence collective s'en trouve altéré.

Quant à la décision prise, impossible d'être certain à 100% qu'elle soit la meilleure. Et donc qu'elle puisse répondre aux besoins individuels des uns et des autres. In fine, les dirigeants agissent pour se donner bonne conscience et ont du mal à aller au bout de la démarche.

La solution consisterait peut-être à tenir un discours plus transparent et plus honnête : *« Nous vous écoutons et nous allons essayer de faire au mieux avec ce que nous avons entendu mais nous ne vous promettons rien. »* Cela permettrait sans doute de redonner de la confiance aux citoyens. Car comme l'explique Martin DUVAL, *« plus on est transparent, plus on se donne de chances de réussir l'équation de l'engagement et de la créativité. »*

Parmi les nombreux exemples de processus d'intelligence collective, notons le grand débat national organisé à partir de 2019. La structuration de la thématique était intéressante, mais ce qui aura manqué, c'est probablement une structuration de la prise de décision. Comment dans ces conditions imaginer des actions concrètes ?

*« Nous avons pris conscience de l'importance de l'intelligence collective et de l'innovation participative mais nous n'allons pas toujours au bout de la démarche »* regrette Renata COURA. *« Nous entreprenons un certain nombre d'actions qui restent superficielles et qui donc ne vont pas produire de vrais résultats. »*

Un avis partagé par Muriel GARCIA, Présidente d'Innov'Acteurs : *« Le grand débat et la convention citoyenne pour le climat ont le mérite d'avoir existé. C'est de l'innovation participative et sociétale. Si nous avons commencé à agir sur le participatif, nous avons en revanche laissé un peu de côté l'innovation. Nous amorçons une dynamique puis nous restons en inertie en attendant qu'il se passe quelque chose. Le risque, c'est de créer du désenchantement et si nous n'arrivons pas à l'orchestrer de manière intelligente, les citoyens vont finir par s'en saisir eux-mêmes. »*

## 05

## Vers un nouvel idéal de société partagée

“ Nous devons avoir une vision stratégique. Il faut être capable de se réinventer, de retrouver, à la fois avec de l’humain et des méthodes, ce qui fait sens et ce qui fait raison d’être.

Pierre NOUGUÉ, Co-fondateur d’ECOSYS Group ”

Un nouvel idéal de société s’ouvre à nous, et l’intelligence collective sera un des moyens pour y parvenir de manière agile et accélérée. Un idéal où les citoyens auront tous leur place. Il reste à imaginer une société partagée dans laquelle les citoyens reprennent la parole. « *Faisons en sorte que les idées viennent d’en bas et que cela crée des éléments collectifs* » suggère Pierre NOUGUÉ. « *Il faut donc réamorcer le cône décisionnel.* »

Il semble donc indispensable de repenser le rôle du citoyen au sein de la société. Dans une démocratie intelligente, ce rôle pourrait consister à fournir des informations de terrain aux dirigeants avant que ceux-ci ne prennent leurs décisions en toute connaissance de cause. C’est tout du moins la proposition faite par Emile SERVAN-SCHREIBER. Cela pourrait se faire sous la forme de prévisions, ou alors via des plateformes de participation en innovation.

Dans ce contexte, le rôle des médias est fondamental. Ils doivent apprendre à ne pas dialoguer qu’avec les élites, mais aussi et surtout avec le reste de la société, et mettre ainsi en valeur les actions citoyennes partout sur le territoire.

Comme le propose Pierre NOUGUÉ, « *battons-nous pour mettre en place des infrastructures entrepreneuriales et médiatiques sur l'ensemble du territoire.* » Car selon le co-fondateur d'ECOSYS Group, « *cette notion est intéressante pour qu'on puisse donner du sens et continuer à progresser dans cette intelligence collective et collaborative à impact. Il convient en outre d'avoir une vision stratégique : être capable de se réinventer, de retrouver, à la fois avec de l'humain et des méthodes, ce qui fait sens et ce qui fait notre raison d'être.* »

## ➤ La crise de la COVID : un processus d'intelligence collective géant !

Après le grand débat national et la convention citoyenne pour le climat en 2019, la manière dont la crise de la COVID a été gérée jusqu'ici est un troisième exemple de processus d'intelligence collective. Et cette fois-ci, cela se passe à l'échelle de la planète toute entière.

Ce processus a plutôt bien réussi si l'on considère que les pays ont quasiment tous toujours convergé dans la même direction. Pour autant, ceux qui ont favorisé l'attention aux autres ont mieux réussi à trouver ce qui était bon pour eux.

Cela peut sembler paradoxal mais il faut croire que quand on est dans un contexte de crise, surtout face à un risque vital, on a naturellement tendance, de façon plus ou moins automatique, à agir plus en intelligence collective parce qu'on comprend que seul on ne peut pas survivre.

Une chose est certaine, les entreprises se sont découvertes une capacité to-

talement inattendue de gérer certains projets de manière bien plus efficace ou plus rapide dans le contexte du distanciel et du confinement. Serait-ce une question de sens ?

En effet, quand le sens est si évident, il semble qu'on puisse aller plus vite et être plus efficace, ensemble, en privilégiant l'intelligence collective. Soudainement, tout le processus de travail s'en trouve allégé. Comme s'il nous fallait une crise pour nous prouver que nous pouvons être si efficaces et si rapides.

Nous devons donc saisir cette opportunité pour changer les mentalités, agir différemment, et continuer à nourrir ce travail en intelligence collective sur d'autres terrains.

L'idée est en effet de transposer les facteurs clés de succès qui fonctionnent dans ces situations de crise de type COVID dans un quotidien moins complexe.

# PALMARÈS

## Trophées de l'Innovation Participative®

Catégorie « Collaboratif audacieux »

Trophée Or : **Allianz France**

Trophée Argent : **ENEDIS**

Catégorie « Co-Innovation & Créativité »

Trophée Or : **Département des Hauts-de-Seine**

Trophée Argent : **Framatome**

Catégorie « Innovation interculturelle »

Trophée Or : **Grand Paris Sud Est Avenir**

Trophée Argent : **Groupe Servier**



## Trophées des initiatives participatives sociétales COVID19

CAF du Var | Carsat Hauts-de-France  
Ecosys Group - CODE 1 | Hopscotch  
Gendarmerie Nationale

Trophée du management  
participatif en télétravail

**BNP Paribas RISK**

Trophée de l'Innovation  
Citoyenne

**HACE**

# La parole aux lauréats en 3 questions



Si vous étiez un #Hastag, lequel serait-il ?

## #Anticiper2030

Déterminer les scénarios d'évolution de notre société pour mieux pouvoir s'y préparer grâce à une démarche prospective participative.

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

L'engouement suscité par ce projet participatif au sein de l'entreprise est certainement notre plus grande fierté ! Avec plus de 1200 collaborateurs impliqués dans les différents ateliers proposés, de tous corps de métiers et de toutes positions hiérarchiques, cette démarche a rassemblé puis abouti à une vision concrète et déterminante. Cette mobilisation a permis de créer un plan stratégique dont les objectifs sont partagés par tous les collaborateurs et qui répond aux grandes tendances de demain.

A contrario avez-vous un «irritant» ?

Il faut être humble quand on imagine 2030. Certaines tendances nous semblaient peu réalistes et se sont déjà réalisées. C'est pour cela que nous nous sommes attachés à travailler sur des combinaisons de futurs possibles.

Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?

L'innovation participative remet les collaborateurs au cœur des problématiques et de la stratégie de l'entreprise. C'est avant tout un moyen de valoriser nos équipes et de bénéficier de leurs visions sur des sujets majeurs : l'avenir de l'entreprise et de leur métier, la RSE, l'innovation...  
La mise en place opérationnelle de notre stratégie



Nicolas VIDAL  
Strategy & Innovation  
Manager  
Allianz France



Lauréat du Trophée Or  
dans la catégorie  
Collaboratif audacieux

nécessite de faire de nouveau appel à l'intelligence collective tant cette approche est devenue une logique de fonctionnement d'entreprise.

La tendance que nous constatons est une normalisation de son utilisation, qui passe de démarche d'exception à un mode d'organisation.

Si vous étiez un #Hastag, lequel serait-il ?

## #Intrapreneur

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

Ce qui nous rend fier dans notre démarche, c'est qu'elle a été totalement co-construite avec les salariés, qu'elle est d'abord orientée capital humain avant d'être orientée performance.

A contrario avez-vous un «irritant» ?

Le plus irritant c'est que nous avons mis plusieurs mois pour démontrer son efficacité et sa scalabilité.

Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?

La grande tendance c'est l'intrapreneuriat et c'est l'avenir de l'innovation participative !



**Anouar EL FAHTI**  
Transformation, Innovation  
& Numérique  
ENEDIS



Lauréat du Trophée Argent  
dans la catégorie  
Collaboratif audacieux  
+  
Coup de coeur du Public

Si vous étiez un #Hastag, lequel serait-il ?

## #LesAudacieux

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

Notre plus belle réussite est d'avoir inventé un dispositif participatif concret, souple et agile qui ait recueilli l'inscription de maires des communes du département, indépendamment de leur appartenance politique.

Je suis fière d'avoir développé ce lien collaboratif ingénieux entre le Département et les Communes, au service de projets territoriaux de toute nature et dans une optique d'innovation, mais surtout d'avoir intégré les étudiants dans la fabrique des territoires, en en faisant ainsi à la fois des acteurs de leurs lieux de vie et des citoyens plus engagés.

Je suis intimement persuadée que l'innovation naît de la collaboration et qu'intégrer les futurs actifs aux définitions de leurs services publics est un modèle qui fera ses preuves et qui sera dupliqué.

Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?

La crise du Covid a mis en exergue certaines limites au fonctionnement de nos institutions et nous pousse à retrouver le bon sens là où il avait parfois disparu. Nous étions persuadés que la société était percluse d'individualisme et nous avons découvert des élans de solidarité, nous pensions que l'innovation était réservée aux start-ups et nous avons profité des ressorts d'intelligence collective pour nous adapter à la situation. Le Curious Lab' en est l'illustration parfaite et c'est dans cette direction que je souhaite avancer ; ce qu'on a coutume d'appeler la résilience des territoires ce n'est rien d'autre que leur capacité à adopter des démarches plus durables, plus collectives, et plus proches des habitants.



Marie-Pierre  
LIMOGE  
Vice-Présidente  
Département des  
Hauts-de-Seine



Lauréate du Trophée Or  
dans la catégorie  
Co-Innovation & Créativité

Si vous étiez un #Hastag, lequel serait-il ?

## #Liberté

Liberté de penser, de créer, de s'inspirer, de prendre du recul. S'autoriser à avoir un regard différent en entreprise ; créer des moments de rupture dans le quotidien du travail pour aller chercher la créativité du collectif et prendre de la hauteur.

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

La sollicitation croissante des équipes pour utiliser des méthodes créatives de résolution de problèmes même à distance.

Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?

Avoir une démarche innovation proactive au niveau des salariés et réorienter notre démarche d'innovation en la rapprochant de la R&D pour travailler une innovation par produit au plus proche des Business Lines (BL).

Impliquer les CODIR en proposant au moins un sujet/an/BL à traiter avec une méthode de créativité.

Créer l'opportunité de mettre des mots sur des idées et qu'enfin elles deviennent réalité en proposant des ateliers de créativité ; des campagnes de collecte des idées sur les sujets des BL.

L'inspiration me vient souvent du parallèle que l'on peut faire avec les milieux artistiques tant par les processus de création qu'ils mobilisent que par la qualité des réalisations produites.

Faire appel à l'humour dans la communication, aux émotions pour capter l'attention, à l'esthétique pour donner envie, à l'imaginaire et au ludique pour mobiliser les équipes sont des ressources très peu utilisées dans l'industrie et pourtant d'une efficacité redoutable.



**Karine PERRIER**  
Pilote de l'Innovation  
Participative  
Framatome



Lauréate du Trophée Argent  
dans la catégorie  
Co-Innovation & Créativité

Si vous étiez un #Hastag, lequel serait-il ?

## #faisbougerleslignes

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

Le caractère démocratique et continu de la démarche dans le temps offre différentes occasions et plusieurs formats pour que tout un chacun.e influe sur son quotidien et les politiques menées au bénéfice des habitant.e.s du Territoire : budgets participatifs pour améliorer les conditions de travail, démarche appréciative pour trouver des solutions en commun, Conseil prospectif pour penser le monde qui vient, « Imaginons l'Après » pour tirer les enseignements de l'année qui vient de s'écouler...

La solidarité au sein des équipes métiers et des communautés de pairs transversales est le fruit d'une culture d'organisation. La mobilisation de la communauté des managers a permis de solidifier cette marque de fabrique (matinées des managers, référentiels et formations communs, flash coachs...).

A contrario avez-vous un «irritant» ?

Au sein d'une organisation du service public local, le défi réside principalement dans le fait d'intégrer des « pas de côté » et des démarches réflexives et prospectives dans un quotidien de travail très présent et des cadres contraints par le service public à délivrer.



**Emilie AGNOUX**  
Directrice Générale Adjointe  
à la transformation  
Grand Paris Sud Est Avenir



Lauréate du Trophée Or  
dans la catégorie  
Innovation interculturelle

Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?

De manière générale, il serait utile de créer un véritable droit à la participation réelle et effective pour chaque citoyen.ne, en sanctuarisant par exemple au sein des organisations du travail des temps dédiés pour penser, prendre du recul, découvrir, éveiller la curiosité, débattre, s'investir sur des projets utiles qui sortent du quotidien et favorisent le progrès pour tou.te.s.

Si vous étiez un #Hashtag, lequel serait-il ?

## #osezpourinnover #interculturel

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

iNov'Action est une démarche d'innovation participative internationale reconnue et bien ancrée au niveau du Groupe. Notre plus belle réussite est de l'avoir fait évoluer dans une dynamique vertueuse d'amélioration continue où le collectif est le maître-mot.

Notre ambition est de l'étendre encore plus largement afin que chaque collaborateur y ait accès avec deux convictions fortes :

- L'accompagnement humain au plus près de l'innovation et de son porteur
  - L'organisation neuronale et interculturelle de notre réseau de correspondants pour porter l'innovation au sein du Groupe Servier. Ce réseau est vivant, en perpétuelle adaptation par rapport à l'intégration de nouvelles pratiques, de nouveaux membres et pays
- Grâce à ce réseau et cette implantation internationale, nous sommes en mesure de capter et de délivrer des projets concrets à Valeur Ajoutée pour le Groupe que leur portée soit locale ou globale.

**A contrario avez-vous un «irritant» ?**

Le temps d'incubation des idées qui peut être long. Un plan d'action est en place pour y remédier.



**Christophe BELLINI**  
Directeur de Projets People  
Experience  
Groupe Servier

**Fabienne COCHET**  
Responsable développement RH – Innovation sociale  
Groupe Servier

**Duy-Nguyen NGO**  
Responsable développement RH – Process RH  
Groupe Servier



Lauréats du Trophée Argent  
dans la catégorie  
Innovation interculturelle

Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?

Deux tendances :

1. L'approche toujours plus collective et transversale par le partage de méthodologies, d'outils au-delà de la démarche, en synergie avec d'autres dispositifs d'innovation.
2. L'intrapreneuriat. Dans notre démarche, le porteur d'idée est intrapreneur de son idée et est accompagné pour lui donner une chance. Nous avons, cette année, poussé cette expérience très loin jusqu'à détacher à 100% des collaborateurs pour accélérer un projet de rupture à très forte valeur.

Si vous étiez un #Hashtag, lequel serait-il ?

## #Éloignés mais tous ensemble !

C'est le nom du programme d'innovation de crise mis en place au sein de la CAF du Var. Quand nous avons nommé la démarche nous avons voulu représenter visuellement la nécessité de rester connecté et de garder le lien même à distance. Pour cela nous avons intégré un hashtag dans son intitulé.

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

L'engagement des équipes qui ont fait cohésion pour maintenir le service à nos allocataires et à nos partenaires. Avec ce puissant sentiment d'utilité sociale de nos métiers. Surtout la créativité dont elles ont fait preuve pour s'adapter avec réactivité et proposer de nouveaux services pour accompagner tous nos publics : nouvelles modalités d'accueil, développement de contacts pro-actifs pour les situations les plus fragiles, mise en place de parcours attentionnés et de webinaires partenaires... Nous ne cessons de nous transformer pour nous améliorer.

Et cela même en interne en développant une offre de service à destination de nos équipes : Pop'In, pour Parcours Optimisé des Processus Interne. Il s'agit d'un système global de transformation des parcours utilisateurs internes, construit sur une symétrie des attentions qui doit permettre à chacun d'être dans les meilleures conditions possibles pour réaliser ses missions : Pratique – Ouvert – Performant.

A contrario avez-vous un «irritant» ?

Plutôt qu'un irritant, une vigilance. Toute transformation nécessite de créer de nouveaux repères pour continuer à avancer dans la stabilité, en cela, notre projet d'entreprise est et reste le référentiel de notre transfor-



**Julien ORLANDINI**  
Directeur  
CAF du Var



Lauréat d'un Trophée  
des initiatives participatives  
sociétales COVID19

mation. Celui-ci a été élaboré avec les équipes, il y a trois ans, et continue d'évoluer régulièrement en se nourrissant des idées des collaborateurs. Cette continuité, j'en suis très fier.

Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?

Bien sûr , l'innovation de crise... mais plus largement, la posture d'innovation. Si les outils sont en place, les moyens également, il s'agit de libérer encore davantage la créativité de chacun.

L'innovation s'incarne autant dans un processus que dans une culture collective d'interrogations et de propositions. Faire un pas de côté, oser !

Si vous étiez un #Hastag, lequel serait-il ?

## #LaSécuEnToutTemps

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

Fiers d'avoir réussi, en un temps record, à mettre en place un dispositif et des processus nouveaux avec nos collaborateurs, les instances représentatives du personnel, la direction, les administrateurs et nos partenaires, pour un service revisité vers nos bénéficiaires.

Fiers de l'intelligence collective dont nous avons su faire preuve au service de nos publics.

Fiers de nos salarié(e)s et de leur adaptation aux nouvelles technologies, au digitalisé, au «non physique» pour collaborer entre eux et maintenir l'essentiel : le contact humain, et l'accompagnement aux plus fragiles.

Fiers d'avoir fait preuve d'une agilité forte en fixant des objectifs à très court terme, nous forçant ainsi à être imaginaire, réactif et flexible.

En bref, fiers car, face à la crise COVID19, nous avons répondu présents pour tous.

A contrario avez-vous un «irritant» ?

L'absence de coordination entre acteurs publics pour construire des offres coordonnées. Essentielle pour répondre à des crises de cette ampleur, elle devrait être évidente. Il nous faut être dans la «coopétition» et pas dans la «compétition».

Et le temps contre lequel nous devons lutter.



**Cécile RIGAUMONT-  
BEUGNET**

Responsable Innovation  
& toute l'équipe  
CARSAT Hauts-de-France



Lauréats d'un Trophée  
des initiatives participatives  
sociétales COVID19

Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?

L'innovation doit être le fruit d'une intelligence collective dans le but d'adapter nos organisations et offres de service. Elle doit faire partie intégrante de notre politique RSE.

Nos objectifs 1ers en 2021 seront de valoriser nos équipes qui innovent au quotidien sans même le savoir, et de cultiver la confiance de nos usagers.

Si vous étiez un #Hastag, lequel serait-il ?

## #IntelligenceCollective

... car c'est le cœur de CODE 1, le collectif des solutions pour le monde d'aujourd'hui et de demain. Un rassemblement inédit de citoyens, médias, entreprises, acteurs publics autour d'une même ambition d'une France et d'une Europe inspirante inclusive et durable.

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

Du travail en équipe, en réseau d'acteurs complémentaires autour d'un même idéal de société.

A contrario avez-vous un «irritant» ?

Le sentiment d'aller toujours trop lentement étant donné l'importance et l'urgence de certains enjeux.

Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?

Pour 2021, l'innovation participative se doit d'évoluer avec son temps, et pour cela, la «gamification» est une tendance à suivre. Elle permet de rendre ludique les échanges, les confrontations et réussir à construire un environnement bienveillant mais aussi efficace. C'est l'une des clés de l'innovation participative de nouvelle génération.



**Pierre NOUQUÉ**  
Co-fondateur & CEO  
ECOSYS Group / CODE 1



Lauréat d'un Trophée  
des initiatives participatives  
sociétales COVID19

Si vous étiez un #Hastag, lequel serait-il ?

## #Hope

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

La vraie réussite de ce projet est d'avoir pu mobiliser, après 2 mois de confinement et les difficultés générées par le COVID dans nos métiers, les 800 collaborateurs du Groupe autour d'une démarche d'intelligence collective et participative, accompagnés et encouragés par l'équipe de la plateforme Beeshake. Par équipe, avec enthousiasme, créativité et saine émulation, nous avons vu émerger de très beaux projets pour réinventer nos métiers de demain et avons senti le plaisir collectif partagé par tous les participants.

A contrario avez-vous un «irritant» ?

Nous n'avons pas vraiment rencontré d'irritant ou de bloquant. D'ailleurs, nous nous attendions à un manque d'enthousiasme voire à des réticences, bien conscients que les mois de confinement avaient pu éteindre les énergies. Mais contre toute attente, le projet a été porté par le souffle de renouveau et les idées émanant du monde entier.

Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?

D'abord, le contexte que nous vivons a accéléré la digitalisation de l'innovation participative, et il est essentiel de travailler avec des acteurs digitaux qui savent outiller et accompagner ce type de dispositif. Aussi, même si cette tendance n'est pas totalement nouvelle, nous sentons que l'innovation participative doit plus que jamais être une source de reconnaissance et de valorisation des



**BENOÎT DESVEAUX**  
Directeur Général  
HOPSCOTCH



Lauréat d'un Trophée  
des initiatives participatives  
sociétales COVID19

collaborateurs. Là encore, nous travaillons avec l'équipe Beeshake à des mécanismes de gamification et de valorisation pour mettre en lumière le travail et les idées de nos collaborateurs, et stimuler ainsi l'engagement. Nous prévoyons également de dispenser en interne des formations d'Intelligence Collective pour accélérer la transformation et les mobilités.

Si vous étiez un #Hastag, lequel serait-il ?

## #RépondrePrésent

Déterminer les scénarios d'évolution de notre société pour mieux pouvoir s'y préparer grâce à une démarche prospective participative.

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

Dans le contexte de gestion de crise sanitaire, la gendarmerie, forte de ses plus de 3 000 unités territoriales implantées sur l'ensemble du territoire métropolitain et ultra-marin, a repensé son modèle et ses modes d'action traditionnels pour mieux appréhender les besoins de nos concitoyens et adapter son offre de sécurité en conséquence.

Ainsi, en plus de sa mission première de protection des populations, à travers l'opération « #RépondrePrésent », la gendarmerie a produit une véritable offre de solidarité au profit des élus et de la population, en particulier les plus fragiles et isolés. Ce dont nous sommes le plus fiers est d'avoir su répondre à la détresse des gens et d'avoir su apporter le réconfort, tant matériel que moral, dont ils avaient besoin.

La direction générale a insufflé la stratégie et la mise en œuvre a été laissée à chaque gendarme dont la liberté d'innovation et d'expérimentation a été totale. Pas de longs processus administratifs mais des idées, des bonnes pratiques, un ancrage territorial et une volonté de rapidement résoudre une difficulté opérationnelle.



Gendarmerie Nationale



Lauréats d'un Trophée  
des initiatives participatives  
sociétales COVID19

Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?

Pour 2021, l'esprit « #RépondrePrésent » va se poursuivre car, au-delà de l'opération, elle incarne ce qui fonde l'action du gendarme : le contact, la proximité, la notion de service public et l'adaptabilité.

Ce que nous souhaitons pour l'année à venir, c'est que chaque gendarme s'approprie davantage encore l'esprit d'innovation de la Maison et participe à sa transformation, pour toujours mieux répondre aux attentes de la population, autant qu'à ses propres besoins.

Si vous étiez un #Hastag, lequel serait-il ?

## #FromtheField

L'initiative 1000 &1 solutions est un programme pour améliorer le bien-être au travail et l'efficacité dans le travail. C'était saisir l'opportunité d'un déménagement dans un nouveau quartier et bâtiment, le Millénaire 1, pour mobiliser les collaborateurs autour des questions de se sentir bien au travail et mieux travailler. Ce bâtiment conçu pour un fonctionnement en flex office et ouvrant droit au télétravail régulier, créait des conditions nouvelles pour s'approprier les nouveaux espaces de travail, et réinvestir les sujets de la collaboration, du management et de la gestion de son activité.

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

L'ingéniosité des collaborateurs-participants. Dès la toute première rencontre, ils nous ont fait confiance et se sont faits confiance. Ils ont proposé 1000&1 idées, se sont engagés dans des échanges, des débats, des challenges pour ensuite s'accorder à expérimenter des idées qu'ils ont ensuite su tailler à leurs mesures.

La force du terrain est de proposer des idées opérationnelles dans leur expression, concrètes dans leur mise en œuvre, simples et efficaces dans leur solution. C'est en osant, en testant, en essayant, en recommençant, en abandonnant parfois, et en réinventant souvent, qu'ils ont avancé ensemble et ont enrichi nos manières de travailler.

A contrario avez-vous un «irritant» ?

Nos difficultés à apporter des réponses ou à fournir des ressources aux participants dans des délais courts et sous des formats simples. Nous nous sommes souvent heurtés



Annette PHILIPPAUX  
Head of Learning and  
Development - RISK HR  
BNP Paribas



Lauréate du Trophée  
Management participatif  
en télétravail

à nos processus, et à notre organisation qui ne sont pas encore taillés pour accueillir cette manière de faire.

Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?

Mettre en place une saison 2 qui aura pour terrain d'expérimentation toutes les géographies dans lesquelles travaillent nos collaborateurs RISK et qui saura prendre en compte les leçons apprises des confinements 2020.

Pour cela, réinvestir et diffuser ces leçons apprises, extraites des manières de faire de nos collaborateurs confinés. S'appuyer sur nos managers parce que ce sont eux les enableurs de demain !

Si vous étiez un #Hastag, lequel serait-il ?

## #LEnergieBleueDuFutur

Quelle est votre plus belle réussite, de quoi êtes-vous le plus fier dans votre démarche ?

Avoir réussi à montrer que l'énergie des vagues sera l'énergie la plus compétitive (- de 2 centimes par KWh), la plus décarbonée (- de 0,5g eq CO<sub>2</sub> /KWh), et la plus en parité réseau de toutes les énergies, car les vagues sont généralement plus fortes le soir et en hiver comme la consommation... cette solution pour la planète, avec ses corollaires comme le projet WHALE (décarbonation planétaire de l'atmosphère), offre un espoir pour les générations futures et justifie les sacrifices qui ont été nécessaires pour y arriver.

**A contrario avez-vous un «irritant» ?**

Il est éminemment frustrant de constater que les autorités et les institutionnels freinent ou bloquent toute innovation de rupture dans un domaine aussi essentiel que l'énergie propre compétitive ( et la décarbonation) pourtant si obligatoire à l'impérative urgence climatique, en faisant passer l'apparence et la communication avant les solutions factuelles et leur financement, qu'il corsètent dans des modèles inadaptés à l'innovation participative citoyenne...

**Quelles grandes tendances à suivre / qui vous inspirent dans l'Innovation Participative en 2021 ?**

La tendance de fond de l'appropriation progressive par les citoyens d'une innovation plurielle plus adaptée au monde moderne et montrant la voie aux grandes entreprises qui restent encore trop figées dans une direction communicante plus que réellement innovante : les citoyens montrent leur volonté d'être les acteurs de leur futur :



**Jean-Luc STANEK**  
Président  
Directeur technique  
HACE



Lauréat du Trophée de  
l'Innovation Citoyenne

Remis en partenariat avec :



cette aspiration citoyenne très forte peine encore à être traduite par les institutions qui se réfèrent trop à des cadres et outils inadaptés...

Il y a cependant une prise de conscience salvatrice de certains grands groupes qui, devant le constat de cette richesse citoyenne plurielle, ouvre des départements d'innovation externe pour essayer de marier le pétilllement intellectuel à l'expérience et aux réseaux qu'ils apportent ; le chemin est encore hélas barré par les règles financières et administratives obsolètes qui tarissent ce processus en empêchant clairement l'émergence de la startup nation par les initiatives citoyennes...

# À PROPOS

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

Sous l'emblème de la diversité, elle rassemble les acteurs de l'Innovation Participative de 70 organisations adhérentes qui appartiennent au monde industriel, du service, aux administrations, aux collectivités et au monde éducatif.

Afin de réfléchir et d'avancer ensemble sur les problématiques métiers, et de développer les compétences de chacun dans le domaine, ceux-ci se retrouvent autour d'événements, de retours d'expériences, de partage de pratiques et de professionnalisation.



**INNOVACTEURS**  
ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

**Rejoignez-nous !**

Devenez **membre partenaire** ou  
**membre actif** d'Innov'Acteurs  
pour l'année 2021 :



Rendez-vous sur le site :  
**[www.innovacteurs.asso.fr](http://www.innovacteurs.asso.fr)**  
rubrique « Adhérer à l'association »

## MERCI AUX MEMBRES PARTENAIRES D'INNOV'ACTEURS :



## AVEC L'AIMABLE SOUTIEN DE :



INNOV'ACTEURS  
42 Avenue de Wagram  
75008 PARIS  
Tél. : 06 38 18 34 16  
Email : [contact@innovacteurs.fr](mailto:contact@innovacteurs.fr)



Association loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901  
SIRET : 444 213 375 - APE : 9499Z  
Organisme de formation agréé :  
n° 11 75 53789 75  
[www.innovacteurs.asso.fr](http://www.innovacteurs.asso.fr)