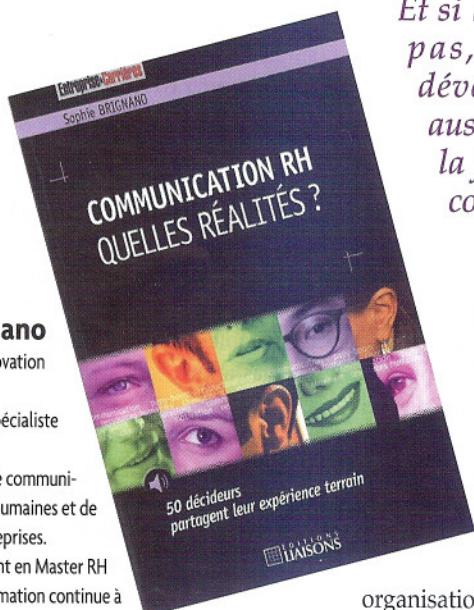


# Communication RH

## QUAND LES SALARIÉS ONT DE LA RESSOURCE : DRH, LES NOUVEAUX PILOTES DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

**S**tratèges, alchimistes, gardiens des valeurs, les DRH se positionnent aussi sur l'Innovation. Une Innovation Participative qui invite les salariés à penser et à entreprendre dans un esprit de "collabor'action".

Et si les ressources humaines s'en rapprochent à grand pas, c'est qu'au delà des résultats positifs sur développement économique de l'entreprise, elle agit aussi sur le management de proximité, la motivation et la fidélisation, le bien être au travail dans un esprit de cohésion sociale.



### Sophie Brignano

Consultante RH & Innovation

Participative

Sophie Brignano est spécialiste depuis 13 ans des problématiques de communication, de ressources humaines et de management des entreprises.

Elle enseigne également en Master RH dans le cadre de la formation continue à Paris I- Panthéon Sorbonne.

### Bousculer les idées reçues

S'il n'y pas d'idées sans hommes, il existe rarement d'hommes sans idées. L'Innovation Participative met en évidence la capacité de chaque salarié à imaginer, créer, développer des idées et des solutions simples, dites de « bon sens ». Car qui, mieux que les femmes et les hommes du terrain pourrait être à même de déceler puis de résoudre les problèmes et les gaspillages du quotidien ?

Certes, il ne s'agit pas de remettre en question le travail et les percées technologiques réalisées par les équipes Qualité mais bien de leur adjoindre de nouveaux partenaires pour réfléchir, agir et améliorer l'existant à tous les niveaux de l'entreprise.

Réactivité et capacité d'adaptation deviennent les maîtres mots de ces dernières années.

En effet, il semble périlleux de se contenter d'une poignée d'individus pour développer, et les organisations et les hommes, s'adapter à des marchés de plus en plus concurrentiels, trouver de nouvelles niches dans un laps de temps qui se réduit à vue d'oeil.

Et si les solutions ainsi récoltées ne sont pas toujours spectaculaires, la somme des idées de progrès, ajoutées les unes aux autres, forment un ensemble souvent supérieur aux innovations dites de rupture.

Une enquête menée en 2005 par I-Nova montre, pour exemple, qu'une idée offre, en moyenne, 464 euros d'économies mesurables pour un investissement de 187 euros dédiés à l'administration de l'idée, aux études et à la réalisation et à la prime de l'auteur. Soit une économie nette de 277 euros par idée.

On observe, par ailleurs, une progression systématique de la relation entre l'entreprise et ses salariés :

amélioration des conditions de travail, du climat social, de la citoyenneté, baisse du turnover et de l'absentéisme... Dans un tel contexte, on comprend aisément tout l'intérêt pour les ressources humaines d'apporter leur savoir faire et leur contribution à l'Innovation Participative. Elles ont aussi un rôle primordial à jouer dans le déploiement et l'envie de tous de participer à la démarche.

### Manager les ressources

Pour permettre à l'entreprise de se mettre en mouvement, les DRH déplient donc des actions sur mesure et adaptent leurs outils à cette nouvelle culture managériale. Une culture placée sous le signe de l'ouverture, de l'esprit d'équipe, de la prise d'initiatives et du plaisir de créer.

Toutefois sans le soutien et l'implication de la ligne hiérarchique, l'entreprise possède peu de chance de voir germer les idées et les comportements attendus. Cette évolution des mentalités demande, en effet, un accompagnement au quotidien pour susciter la responsabilisation puis l'adhésion. Un véritable défi pour le manager car il s'agit à la fois d'accepter de ne plus être

le gardien du savoir et le seul initiateur des bonnes pratiques, mais aussi de redéfinir son rôle et sa place dans l'entreprise. De nouveaux objectifs lui sont alors assignés : favoriser l'émergence et les échanges d'idées, guider les auteurs dans la formulation et l'expression de leurs idées, les informer régulièrement et rapidement des retours des experts et du comité de validation, les remercier et les valoriser. Charte, portrait du manager innovant, cessions de formation à la créativité et à la résolution de problèmes, entretiens annuel d'évaluation, guide d'animation des réunions représentent quelques unes des actions développées pour mettre en avant les qualités pédagogiques, d'écoute, de dialogue des managers. Ces derniers deviennent aussi les destinataires prioritaires de la communication sur la stratégie, les marchés, les produits, les clients pour la relayer et l'adapter aux spécificités locales.

Dans le même esprit transverse, les DRH s'attachent à favoriser le travail des animateurs de l'Innovation Participative, des salariés choisis pour stimuler et accélérer les processus de transmission, de validation et de reproduction des idées. La encore, il est nécessaire d'expliquer clairement le rôle et les objectifs assignés à ces «correspondants» notamment au sein d'une fiche de fonction. Il s'agit enfin de sensibiliser leur N+1 pour qu'ils reconnaissent le travail accompli et l'importance de la mission.

Les nouveaux entrants ne sont pas pour autant laissés pour compte. Ils bénéficient d'une sensibilisation accrue à l'Innovation Participative, dès leur intégration. L'objectif est de montrer les bénéfices qu'ils pourront puiser de la démarche mais aussi de tirer partie de leur faculté d'observation des premiers jours. Les ressources humaines optimisent voir formalisent alors ce regard neuf au sein de rapports d'étonnement ou d'entretiens de face à face.

## Une nouvelle promesse «salarié»

Toutes les entreprises qui développent l'Innovation Participative constatent les

mêmes résultats : une progression constante de la motivation et de la fidélisation des collaborateurs auxquels on donne du sens et de la valeur au travail accompli.

Certains estiment même que la non prise en compte des idées peut constituer un des premiers motifs de départ des salariés qui ne souhaitent plus se contenter d'une fonction d'exécutant. Au-delà d'un système de récompense monétaire, la plus grande satisfaction des auteurs est bien de voir leur idée reconnue, développée, de participer à son application sur le terrain mais aussi d'être remercié, et par leur manager direct et par la direction de l'entreprise. Certaines DRH n'hésitent donc pas à faire entrer l'Innovation Participative au sein des objectifs de résultats. On commence à observer un lien direct entre évolution professionnelle, développement des compétences, qualité et quantité des idées émises et réalisées par les salariés.

Dans un marché où l'emploi à vie n'est plus de mise, où la notion de citoyenneté devient d'avantage prégnante, où certains secteurs peinent à recruter leurs experts, il est clair qu'il faudra se tourner vers d'autres «promesses» pour se démarquer de la concurrence et optimiser les ressources. En développant et en mettant en avant responsabilisation, reconnaissance individuelle et collective, l'Innovation Participative représente dans ce sens une solution d'avenir pour amener de nouveaux potentiels au sein de l'organisation.

## Rendre le travail socialement acceptable

Un autre avantage et non des moindres de la démarche, est lié à son action sur la santé, le bien-être au travail et la cohésion sociale. Directement concernés par ces problématiques, les salariés se mettent en quatre pour trouver des solutions à la pénibilité des tâches, à la cotation des postes à l'effort ou encore aux défaillances humaines et techniques. A l'origine de leurs comportements, le fait de voir un collègue souffrir de postures difficiles, un accident du travail, une mauvaise intégration d'un salarié handicapé etc.

Une attitude et des résultats auxquels les ressources humaines ne peuvent rester insensibles dans la mesure où elles sont et seront amenées de plus en plus souvent à gérer le vieillissement de leur pyramide des âges, à développer la sécurité des postes et des environnements et à travailler sur leurs quotas de salariés handicapés.

## Capitaliser sur le savoir faire

Les idées ne cachent plus. Elles s'affichent même et se partagent que ce soit au sein des journaux internes, des tableaux d'affichage ou sur les Intranets. La encore, le bénéfice n'est pas négligeable. En créant des fiches idées, en les formalisant une fois développées, en les stockant sous la forme de bonnes pratiques avec un logiciel adapté, l'entreprise capitalise sur son savoir faire. L'objectif est de constituer une base de données sur l'ensemble des domaines et des connaissances de la société permettant de dupliquer et d'adapter les idées à d'autres contextes, pays, entités, service mais aussi de garder une «trace» inaltérable. Un gain de temps unique qui offre aux organisations de multiples débouchés. Et face à l'incertitude liée aux départs à la retraite, l'Innovation Participative peut aussi permettre de mieux gérer ce transfert du savoir par la connaissance et le partage des idées.

## En conclusion...

Aujourd'hui chacun peut devenir acteur de l'entreprise selon ses connaissances, ses compétences, son talent, sa sensibilité dans une logique de progrès continu et de créativité. Les idées existent et ne demandent qu'à être entendues, encouragées, développées. Contagieuses, «elles sont dans l'air. Il suffit que quelqu'un vous en parle de trop près pour que vous les attrapiez!» exprimait Raymond Devos. Un champ suffisamment vaste pour donner envie aux Directions des Ressources Humaines de porter un autre regard sur les hommes et de le cultiver. ■