

Xavier Dagrass : « Tout le monde a des idées »

CHEZ ORANGE, LES SALARIÉS ONT DES IDÉES ET LES RÉALISENT. IDCLIC, LANCÉ EN 2007, A FAIT S'EXPRIMER 93 000 IDÉES ET A GÉNÉRÉ 7 500 PROJETS. LE TAUX DE PARTICIPATION DES SALARIÉS EST DE 33 %. RENCONTRE AVEC LE PILOTE DU PROJET.

» Propos recueillis par **Véronique Bouchard**

Depuis son lancement début 2007, le dispositif d'innovation salarié IdClic que votre équipe a conçu et mis en place a généré un nombre d'idées et de projets impressionnant : plus de 93 000 idées et près de 7 500 projets en trois ans et demi ! Ce dispositif, qui s'adresse aux 79 000 employés de la direction des opérations France, a remporté deux prix prestigieux : le trophée Innov'Acteurs en 2007 et celui du Management de l'innovation en 2008. Quelles sont les étapes du parcours d'innovation IdClic ? Suivons les pas d'Eva, une jeune programmeuse qui travaille au pilotage des interventions et a mis au point un système qui simplifie le raccord du haut débit dans de nouvelles constructions. Comment va-t-elle procéder et qui seront ses interlocuteurs tout au long du parcours ?

Xavier Dagrass : Eva va tout d'abord remplir en ligne un formulaire « en un seul clic ». Elle va entrer son adresse e-mail, celles des coauteurs de l'idée, le cas échéant, et va décrire en quelques mots la situation existante, la solution proposée et les bénéfices attendus. Son idée va être analysée par un correspondant en innovation qui va la transmettre à un expert (la direction des opérations France compte plus de 5 000 experts répartis sur l'ensemble du territoire). Si l'expert identifié est intéressé et convaincu par l'idée, il va s'engager auprès de l'auteur et l'aider à réaliser son projet.

Xavier Dagrass

Xavier Dagrass est directeur des réseaux de performance à la direction de la transformation des opérations France d'Orange depuis novembre 2006. Diplômé de l'Essec, il a commencé sa carrière comme consultant et entrepreneur. Il a rejoint Orange en 1999, se spécialisant dans la technologie et les services, avec la création de portails intranet (prix Topcom 2006). Il a contribué au lancement des OrangeLabs de Pékin et Varsovie.

Eva et Julien, l'expert qui a validé son projet, sont désormais associés et vont travailler ensemble. Quels que soient son niveau hiérarchique et son ancienneté, Eva sera chef de projet. Le fait d'avoir franchi avec succès cette première étape rapporte au binôme Eva/Julien 150 talents. Qui peuvent être convertis en cadeaux mais constituent avant tout une marque de reconnaissance.

Eva, avec l'appui de Julien, doit maintenant monter un dossier destiné au comité d'engagement. Il doit inclure une description exhaustive de l'idée et, le cas échéant, des schémas techniques. S'ils arrivent à compléter cette partie du dossier, Eva et Julien gagneront 190 talents. L'étape suivante consiste en l'élaboration d'un plan d'affaires qu'ils vont soumettre à un contrôleur de gestion pour vérification. S'ils complètent cette étape, Eva et Julien gagneront 190 talents supplémentaires. Si le dossier final est accepté par le comité, ils gagneront

500 talents supplémentaires. Dans ce dernier cas, le comité nommera un responsable opérationnel du pilote qui aidera Eva et Julien à concrétiser leur idée.

Qui fait partie du comité d'engagement ?

X.D. Le comité d'engagement est constitué des décideurs de l'entité pressentie pour financer le pilote.

Ce parcours prend combien de temps et quelles sont les ressources engagées ?

X.D. En moyenne, six mois s'écoulent entre la soumission de l'idée « en un clic » et la réponse du comité d'engagement. A ce stade, les ressources engagées sont limitées : pratiquement aucune, si l'on excepte le temps passé par les différents participants sur le projet et son évaluation.

Qu'arrive-t-il en cas de refus ?

X.D. Les idées qui ne peuvent franchir l'une des étapes du processus d'innovation sont archivées. Tous les salariés, opérationnels ou spécialistes du marketing, sont libres de piocher dans nos archives électroniques.

En quoi consiste la prochaine étape ?

X.D. L'étape suivante est la mise en place d'un pilote. Cette étape, difficile, se déroule

en moyenne sur trois mois et implique la constitution d'une équipe projet, qui procédera à la mise au point d'un prototype et effectuera les tests. Temps et investissement varient beaucoup selon les projets.

Les efforts d'Eva et Julien sont récompensés par les talents. Leur succès sera évalué à l'issue du pilote et récompensé, le cas échéant, par un bonus. Le parcours IdClic prend fin : les participants ont démontré la faisabilité technique et économique de l'idée, qui va désormais être déployée dans les départements et directions concernés.

Selon vous, quelles sont les motivations des participants ?

X.D. Les talents ont une valeur économique modeste et constituent plutôt un élément ludique. Les bonus sont limités : ce n'est donc pas la motivation financière qui compte, mais plutôt la visibilité que les projets et le succès donnent aux participants.

En février 2007, David Richard, alors directeur de la transformation de la performance et de la communication interne d'Opérations France et vous-même avez lancé IdClic. Quel était l'objectif ? Existait-il déjà un dispositif ?

X.D. Il existait en effet un dispositif appelé Bonidoo. Il était très sélectif et ne traitait pas plus 600 idées par an. Nous avons voulu >>>

Un dispositif très productif

	2007	2008	2009
Nombre d'idées traitées (cumul)	26 000	61 000	86 000
Nombre de participants (cumul)	12 000	18 000	24 000
Nombre de projets lancés (cumul)	1 500	4 000	6 500
Nombre d'experts mobilisés (total)	700	3 000	5 000
Talents accordés (cumul)	2 millions	10 millions	23 millions
Coûts de fonctionnement (personnel dédié)	2	14	17
Capital d'amorçage (en euros)	< 1 million par an	< 1 million par an	< 1 million par an

ENTRETIEN

XAVIER DAGRAS : « TOUT LE MONDE A DES IDÉES »

» changer ce mode de fonctionnement et rendre l'innovation accessible à tous les employés de la division car, ce qui fait qu'une idée émerge, selon nous, c'est la connaissance de l'écosystème et non la détention d'expertises très pointues. Nous avons regardé ailleurs. Le dispositif d'innovation mis en place par Michelin (il y a presque cent ans!) et celui mis en place par

A ce propos, vous utilisez le terme d'innovation salarié plutôt que celui d'innovation participative, plus répandu : existe-t-il, selon vous, une différence entre ces deux termes ?

X.D. Innovation participative est un terme plus large qui prévoit l'inclusion des salariés mais également des clients et des four-

DÈS LORS QUE NOUS VOULIONS MAXIMISER LA PARTICIPATION, IL FALLAIT UN DISPOSITIF SIMPLE.

la SNCF ont été des sources d'inspiration importantes. A partir du moment où nous savions que nous cherchions à maximiser la participation, tout a été fait pour que le dispositif et le parcours d'innovation soient simples, lisibles et facilement accessibles.

Avec 33 % de participation, on peut dire que vous avez réussi !

X.D. Nous avons également voulu créer un langage commun, et c'est pourquoi les dossiers mettent au premier plan le chiffre d'affaires ou les économies réalisables. Tout le monde comprend l'euro !

Qui a été impliqué dans ce projet ?

X.D. Les leaders de ce projet ont été David Richard, Martine Lactor, précédemment chargé de Bonidoo, et moi-même, mais nous n'aurions pu réussir sans l'appui inconditionnel de Louis-Pierre Wenes, alors directeur des opérations France.

Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser à l'innovation salarié ?

X.D. Je viens du monde de l'informatique, et plus spécialement du monde du Web 2.0. J'ai effectué un parcours professionnel varié en tant qu'entrepreneur et intrapreneur. De plus, je partage la vision de David Richard, pour qui chaque salarié tient dans ses mains une partie du destin de l'entreprise.

nisseurs de l'entreprise dans le processus d'innovation. Dans un premier temps, nous nous sommes limités à inclure nos employés, d'où le choix du terme « innovation salarié ».

Dans votre communication, vous mettez l'accent sur la génération d'idées : pourquoi ne pas l'avoir plutôt mis sur l'innovation (la transformation des idées en changement effectif) ? N'y a-t-il pas danger à générer des idées « orphelines » et à encombrer inutilement l'accès au processus d'incubation proprement dit ?

X.D. Tout le monde a des idées, tandis que l'innovation est quelque chose de complexe aux yeux de beaucoup de gens. Parler d'idées, c'est prendre ses distances par rapport aux discours de l'ingénieur, et c'est favoriser la communication et l'échange entre les différentes catégories d'employés.

Comment gérez-vous le flux impressionnant de projets, d'information et d'acteurs généré par le dispositif ?

X.D. Notre équipe est passée de deux membres à dix-sept aujourd'hui... Nos systèmes d'information sont automatisés et efficaces, heureusement. Nous avons construit un tableau de bord qui nous permet de suivre les performances du dispositif et de les analyser très régulièrement.

IdClic prévoit que l'auteur de l'idée reste en position de leader tout au long du parcours d'innovation. En pratique, comment cela se passe-t-il? Lui accorde-t-on un budget temps? L'aide-t-on à gérer les tensions que son implication pourrait générer?

X.D. Les participants travaillent généralement en temps masqué jusqu'à la mise en place du pilote, mais il nous arrive aussi de leur accorder un budget temps équivalent

directement si nous pensons qu'ils recèlent un gisement de croissance important. Nous pouvons alors constituer un pool d'experts autour de l'expert principal.

Ce dispositif est destiné à générer des économies et des nouveaux revenus, à améliorer des processus et des pratiques internes, mais il vise également à remotiver et à réengager les employés d'Orange France. Au final, de quel côté penche la balance?

L'ÉQUIPE D'IDCLIC EST PASSÉE DE DEUX MEMBRES À L'ORIGINE À DIX-SEPT AUJOURD'HUI...

à 10 %. A l'occasion, nous demandons au supérieur hiérarchique d'être plus coopératif... Mais, en général, il n'y a pas de problème, car le message provenant des échelons supérieurs est sans ambiguïté.

Votre dispositif repose sur une communication et une ergonomie très efficaces ainsi que sur des mécanismes d'incitation ingénieux en direction des auteurs. Qu'en est-il des experts et des correspondants locaux en innovation : comment les motivez-vous et les impliquez-vous dans la mise en œuvre d'idées qui ne sont pas les leurs?

X.D. Les experts sont membres de l'équipe et partagent talents et bonus avec les auteurs. Le responsable de pilote et le correspondant en innovation œuvrent dans le cadre de leur mission.

Le dispositif IdClic est accessible à tous et accueille tout autant des projets modestes que des projets ambitieux. Cela ne pénalise-t-il pas ces derniers, qui risquent d'être « noyés »?

X.D. Absolument pas. Nous avons accès en ligne à l'information relative aux idées. Nous sommes donc en mesure d'identifier les projets les plus porteurs, et nous intervenons

X.D. Les deux aspects sont complètement interdépendants, car il s'agit pour notre équipe de remobiliser les employés de la direction Opérations France en les rendant acteurs de la croissance de l'entreprise. La croissance mesurée en euros est un critère que tous peuvent comprendre.

Outre le suivi du taux de participation, avez-vous cherché à mesurer plus précisément l'impact de ce dispositif sur la satisfaction et la motivation des participants et de leur entourage?

X.D. Les enquêtes que nous menons régulièrement montrent que le dispositif est très bien perçu. Le seul point négatif est que, en raison du taux de participation très élevé, certaines réponses prennent du retard, ce qui occasionne des frustrations... Il y a là un point d'amélioration majeur : nous devons être en mesure de traiter promptement toutes les idées.

Vous proposez aux employés des challenges spécifiques. Quel est le rôle de ces challenges dans l'économie du dispositif? Quel est leur impact?

X.D. Ces challenges, restreints dans le temps, portent sur des problèmes et des questions d'actualité. Ils permettent de »

ENTRETIEN

XAVIER DAGRAS : « TOUT LE MONDE A DES IDÉES »

» mobiliser l'intelligence collective de nos employés, dont les meilleures idées sont remontées et traduites en plans d'action stratégiques. Les challenges contribuent également à maintenir une dynamique.

Vous organisez également des « marchés aux idées ». De quoi s'agit-il ?

X.D. Chaque semestre, nous sélectionnons trente idées à haut potentiel d'innovation et donnons aux auteurs et aux experts la pos-

X.D. Nous avons été surpris par le succès du dispositif, mais surtout par l'envie de participer et la solidarité qu'il a permis de révéler. Notre objectif initial était de passer de 600 à 6 000 idées par an ; or nous avons atteint cet objectif en moins d'un mois ! Nous constatons que le dispositif crée de l'émulation et non de la compétition, qu'il y a beaucoup plus d'échanges et une meilleure communication. Les projets contribuent à abattre les barrières fonctionnelles et hiérarchiques.

L'OBJECTIF CONSISTANT À PASSER DE 600 À 6 000 IDÉES PAR AN A ÉTÉ ATTEINT EN UN MOIS À PEINE !

sibilité de les présenter aux membres du comité exécutif. Chaque idée a un stand, et tous, des employés aux dirigeants, peuvent venir admirer la marchandise et faire des emplettes ! Ils peuvent également élire la meilleure idée en ligne, et des prix sont décernés par notre directeur général.

Orange FT est une entreprise de très grande taille et passablement fragmentée. Existe-t-il des mécanismes permettant de garantir la diffusion des meilleures idées en son sein ?

X.D. Dès la fin du pilote, l'idée est réintégrée dans l'organisation sous la houlette du responsable opérationnel désigné par le comité d'engagement, selon des procédures bien rodées. De plus, chaque idée a été évaluée selon des critères acceptés par tous. Enfin, nos tableaux de bord nous signalent rapidement les mauvais élèves... Il n'y a donc pas vraiment de perte en ligne.

Parmi les points forts du dispositif, on note la qualité de la communication au niveau institutionnel et individuel, la lisibilité du parcours, la simplicité, l'accessibilité et le côté ludique du dispositif. En voyez-vous d'autres ? Y a-t-il des bénéfices inattendus ?

IdClic permet de recueillir des idées, mais *quid* de la génération des idées ?

X.D. Pour l'encourager, il faut créer des conditions particulières, donner du temps comme le fait Google, par exemple. Une telle décision est hors de notre mission...

Comment motiver les gens dans la durée, comment éviter l'usure ?

X.D. Il est normal que certains experts s'impliquent moins au bout d'un certain temps, ce sont des êtres vivants qui ont une respiration propre ! Nous disposons heureusement d'un pool étendu et d'une communauté d'experts dynamique et capable de se renouveler.

Comment envisagez-vous de faire évoluer le dispositif ?

X.D. Nous allons mettre en place IdClic dans nos filiales étrangères. C'est déjà chose faite en Espagne, c'est en bonne voie au Royaume-Uni, puis ce sera le tour de la Suisse et de la Belgique. En même temps, nous développons une activité de conseil, car nous avons été contactés par plusieurs grandes entreprises intéressées par notre dispositif... ■