

Louvain School of Management

Implémentation d'un système de management des idées dans une organisation en situation de crise

Le cas de l'intercommunale IDEA

Auteure : Lou Holoffe
Promoteur : Prof. Philippe Depaepe
Année académique 2022-2023
Master [60] en Sciences de gestion (Horaire décalé)

RÉSUMÉ

L'intercommunale IDEA a traversé ce que nous pourrions qualifier d'une crise organisationnelle et managériale. En effet, suite à une enquête sur le bien-être du personnel menée en 2016, IDEA a décidé d'entreprendre des mesures afin de revoir certains aspects de son management. Cette enquête a révélé des dysfonctionnements importants au sein de l'organisation : burn out, manque de confiance entre les agents, entre les agents et leur hiérarchie, manque d'échange entre les services, un sentiment de mal-être au travail, etc. L'intercommunale a donc fait appel à un premier consultant qui a théorisé le management des idées au sein d'IDEA. Un deuxième consultant est intervenu, Humanperf Software, pour implémenter une plateforme (boîte à idées). L'objectif de ce TFE sera de comprendre comment le management des idées permet de résoudre une crise organisationnelle. Nous verrons qu'il y arrive d'une certaine façon, en contribuant à améliorer le quotidien des agents.

Mots-clés : management participatif, management des idées, intercommunale, agents, leadership, boîte à idées, crise

IDEA has been going through what we might call an organizational and managerial crisis. Indeed, following a survey on staff well-being carried out in 2016, IDEA decided to undertake measures to review certain aspects of its management. This survey revealed major dysfunctions within the organization: burn out, lack of trust between staff, between staff and their hierarchy, lack of exchange between departments, a feeling of unease at work, etc. The intermunicipal company therefore called on a first consultant who theorized the management of ideas within IDEA. A second consultant, Humanperf Software, was brought in to implement a platform (idea box). The objective of this TFE will be to understand how idea management can solve an organizational crisis. We will see that it does so in a certain way, by helping to improve the daily life of the agents.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Monsieur Philippe Depaepe. Merci d'avoir accepté de m'accompagner sur ce sujet durant cette année académique. Merci pour votre suivi, votre bienveillance et vos conseils pour la réalisation de ce travail.

J'aimerais ensuite remercier Pauline Devos, gestionnaire de projets au sein de l'intercommunale IDEA et animatrice du pôle innovation. Pauline a vraiment été une personne de référence au sein de l'intercommunale. Elle m'a permis d'assister aux réunions, m'a conseillée, renseignée des participants pour les entretiens et répondu à mes questions. C'est en grande partie grâce à elle que ce travail a pu être accompli. Merci pour ta précieuse aide et ta disponibilité.

Enfin j'aimerais remercier Benoit Brulant et les cinq agents d'IDEA qui ont accepté de prendre le temps de répondre à mes questions. Vous avez permis de rendre ce travail vivant et concret.

Pour tout futur lecteur, je voudrais expliquer le choix de ce sujet. J'ai réalisé un stage au sein de l'intercommunale IDEA (Service Prospective et Animation Cœur du Hainaut) entre février et mai 2022 dans le cadre de mon master en science politique, administration publique à l'UCLouvain FUCaM Mons. À l'époque je n'avais que brièvement entendu parler du management des idées. Au moment de réaliser ce travail début octobre 2022, il m'a semblé naturel de poursuivre l'expérience avec IDEA mais en abordant un angle managérial cette fois. En espérant que le contenu abordé soit pertinent et amène des pistes de réflexion supplémentaires sur le management des idées au sein d'une organisation publique qui a traversé une situation de crise.

Table des matières

RÉSUMÉ	2
REMERCIEMENTS	3
INTRODUCTION	6
1. PARTIE PROBLEMATISATION	8
1.1. Présentation générale d’IDEA.....	9
1.2. Présentation d’Humanperf Software.....	14
2. PARTIE REVUE DE LA LITTÉRATURE	16
2.1. L’innovation dans le secteur public	16
2.2. Le management participatif : mobiliser l’intelligence collective pour prendre des décisions.....	18
2.3. Le management des idées : un processus organisationnel collectif pour transformer les idées en projets.....	21
2.3.1. Cinq archétypes de management des idées	24
2.3.2. Un système de management des idées avec plusieurs fonctionnalités	26
2.3.3. Les défis du management des idées.....	26
2.3.4. Un management des idées « successful »	28
2.4. L’importance du rôle du leader	29
2.5. Donner du sens dans un contexte de changement organisationnel	30
3. PARTIE METHODOLOGIE	31
4. PARTIE RESULTATS	34
4.1. Emergence du SMI au sein d’IDEA : une nouvelle démarche managériale.....	34
4.2. L’implémentation du SMI à travers un outil numérique	35
4.3. Le fonctionnement de la plateforme Good IDEA.....	37
4.3.1. L’interaction des agents avec la plateforme Good IDEA	37
4.3.2. Les raisons qui poussent les agents à s’investir dans le SMI.....	39
4.3.3. Le suivi et la reconnaissance des idées.....	40
4.4. Le SMI au sein d’IDEA : implication, ancrage et avenir du dispositif	40
4.5. La perception du SMI par les agents : fonctionnement, avantages et freins.....	43
4.6. Le leadership au sein d’IDEA	46
4.7. Changement perçu avant/après le SMI	48
4.8. Réflexions.....	48
4.8.1. Quel archétype pour IDEA ?	48
4.8.2. Le SMI, un plus pour l’organisation	49
4.8.3. Recommandations.....	50
4.8.4. IDEA, vers une entreprise libérée ?.....	51
CONCLUSION	53

BIBLIOGRAPHIE	55
ANNEXES	59
Annexe 1 : Organigramme d'IDEA	59
Annexe 2 : Approche systémique : Cycle de vie.....	60
Annexe 3 : Creativiy Transformation Model	60
Annexe 4 : Les cinq archétypes du management des idées.....	61
Annexe 5 : Le leadership Grid de Blake et Mouton.....	62
Annexe 6 : Guide d'entretien pour l'agent d'Humanperf Software.....	63
Annexe 7 : Guide d'entretien pour les agents IDEA.....	64
Annexe 8 : Dossier de candidature à compléter pour faire partie du groupe de travail lié au SMI.....	66
Annexe 9 : Note aux agents pour le lancement du SMI.....	69
Annexe 10 : Les critères d'évaluation des idées.....	71
Annexe 11 : Exemple de communication pour valoriser les idées mises en œuvre.....	72
Annexe 12 : Implication des agents sur la plateforme Good IDEA.....	74

INTRODUCTION

De nos jours les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, sont confrontées à de nombreux défis. Elles rencontrent des crises internes et externes. Dans tous les cas, elles sont amenées à s'adapter en mettant en œuvre de nouvelles pratiques et en innovant au sein de leur structure. Ce concept d'innovation est inhérent à la culture de l'organisation et dépend de la place que chacune lui accorde en son sein.

Dans ce travail, nous nous concentrons sur un type de management participatif, le management des idées. Nous analyserons cela à travers le cas d'étude de l'intercommunale IDEA. En effet, une enquête menée en 2016 auprès des agents de l'intercommunale a révélé plusieurs dysfonctionnements : manque de confiance, burn out, mal-être généralisé, etc. Face à cette crise organisationnelle et managériale, IDEA a décidé d'entreprendre des mesures afin de revoir certains aspects de son management. Nous tenterons donc de répondre à la question de recherche : « Comment le système de management par les idées permet-il de résoudre une crise organisationnelle ? Le cas de l'intercommunale IDEA ».

Pour ce faire, le travail se compose de quatre parties. La première partie revient sur les compétences que les organisations devront développer pour faire face aux nouveaux challenges. Nous présenterons également l'intercommunale IDEA : origine, missions, valeurs, etc., ainsi que la société Humanperf Software qui a aidé à la mise en place d'une plateforme en ligne (comme une boîte à idées) afin qu'IDEA puisse pleinement exploiter le management des idées. La deuxième partie concerne la revue de la littérature. Nous y abordons l'innovation dans le secteur public, le management participatif, le management des idées (archétype, fonctionnalités, défis et facteurs clés de réussite). Nous parlerons également du rôle du leader et de l'importance de donner du sens à la démarche dans un contexte de changement organisationnel. La troisième partie revient sur la méthodologie suivie, à savoir une démarche qualitative avec des entretiens semi-dirigés : Benoit Brulant, le fondateur d'Humanperf Software, et cinq agents de l'intercommunale. Enfin, la dernière partie aborde les résultats : l'émergence d'un système de management par les idées chez IDEA, son fonctionnement, le rapport des agents à ce type de management, l'avenir du dispositif, le leadership au sein d'IDEA, etc. Nous proposerons aussi quelques pistes de réflexions sur base des résultats qui auront été discutés. Une série d'annexes est également disponible pour illustrer certains des propos tenus.

A ce stade, nous annonçons aux futurs lecteurs que ce travail, réalisé dans le cadre d'un master 60, ne recherche pas l'exhaustivité. Nous n'aborderons donc pas tous les aspects liés au management des idées, que ce soit dans l'état de l'art ou notre cas d'étude.

1. PARTIE PROBLEMATISATION

Dans un rapport publié en 2020, the World Economic Forum annonçait la nécessité pour les employés d'adopter de nouvelles compétences ou d'adapter les pratiques déjà existantes pour rencontrer les demandes susceptibles de survenir. Une liste de dix compétences à maîtriser d'ici 2025 a d'ailleurs été dressée : « Analytical Thinking and innovation, Active learning and learning strategies, Complex problem-solving, Critical thinking and analysis, Creativity, originality, and initiative, Leadership and social influence, Technology use, monitoring, and control, Technology design and programming, Resilience, stress tolerance, and flexibility, Reasoning, problem-solving, and ideation. » (World Economic Forum, 2020). Il s'agit d'un ensemble de compétences qui permettront aux managers et employés de faire face aux enjeux et défis auxquels les organisations seront confrontées.

En effet, ces dernières seront amenées à gérer à la fois des enjeux sociaux, sociétaux, économiques et environnementaux externes mais aussi à relever des défis internes à leur propre organisation et à leurs propres employés : attirer et recruter de nouveaux talents, fidéliser les collaborateurs, développer de nouvelles compétences, intégrer la digitalisation dans les pratiques, (ré)organiser le travail, se montrer flexible, améliorer les conditions de travail, gérer les conflits, assurer une représentativité homme-femme dans les organes de prise de décision, etc.

Pour pouvoir répondre à ces attentes, les organisations vont devoir redoubler d'efforts en repensant certaines pratiques et en faisant preuve d'innovation. Une innovation est considérée comme réussie lorsque la mise en œuvre de nouveaux produits, processus et/ou services aboutit à une amélioration en termes de résultats obtenus, d'efficacité, d'efficience et/ou de qualité (Albury, 2005, p. 51). Il existe une multitude d'innovations et de pratiques pouvant être implémentées. Nous nous concentrerons sur l'idéation à travers le management des idées. Pour ce faire, nous nous intéresserons au cas d'étude de l'intercommunale IDEA.

L'intercommunale IDEA a traversé ce que nous pourrions qualifier d'une crise organisationnelle et managériale. Nous entendons par crise le décalage qu'il y a pu avoir entre les réalités vécues par les agents de l'intercommunale et la façon dont le management était mené. En effet, suite à une enquête sur le bien-être du personnel menée en 2016, IDEA a décidé d'entreprendre des mesures afin de revoir certains aspects de son management. Cette enquête a

révélé des dysfonctionnements importants au sein de l'administration : burn out, manque de confiance entre les agents, entre les agents et leur hiérarchie, manque d'échange entre les services, un sentiment de mal-être au travail, etc. L'intercommunale a donc fait appel à un premier consultant, Eric Lardinois. Ce dernier fait partie de la société ID solution qui est experte en management de la créativité. En travaillant avec IDEA, il a tenté d'initier et théoriser le management des idées au sein de l'intercommunale. Par la suite, un appel d'offre a été lancé afin de trouver une entreprise capable de proposer une plateforme en ligne pour récolter les idées proposées par les agents. C'est finalement la société française Humanperf Software qui a remporté le marché public.

Au regard de ce que nous venons d'exposer, nous en sommes arrivés à la question de recherche suivante : « **Comment le système de management par les idées permet-il de résoudre une crise organisationnelle ? Le cas de l'intercommunale IDEA** ». Ce qui nous permet également d'aborder des sous-questions, telles que : « Y a-t-il eu une amélioration au sein de l'organisation suite à l'implémentation du management par les idées ? », « Le management par les idées a-t-il permis de « résoudre » le problème initial ? », etc. Nous mentionnerons aussi les points positifs et négatifs d'un tel système ou encore l'avenir d'un tel management au sein de l'intercommunale.

La prochaine section est consacrée à la présentation de l'intercommunale IDEA et du consultant Humanperf Software qui a accompagné l'organisation dans son changement de management en proposant une plateforme pour recueillir les idées des agents.

1.1. Présentation générale d'IDEA

L'intercommunale IDEA est l'agence de développement économique et d'aménagement territorial du Cœur du Hainaut. Cette intercommunale comprend 27 communes réparties sur un territoire de plus de 1000 km² et regroupant près de 540 000 habitants.

Historiquement, en 1956, les communes de Mons-Borinage et du Centre se sont formées en une intercommunale dénommée IDAVHI, Intercommunale pour le Démergement et l'Assainissement de la Vallée de la Haine Inférieure. En effet, suite aux affaissements miniers provoqués par l'arrêt de l'activité de l'exploitation industrielle des houillères, des problèmes d'inondation sont survenus, nécessitant des actions de démergement. Les missions de l'intercommunale se sont d'abord élargies dans le but de lutter contre les difficultés

économiques et sociales de la région pour ensuite intervenir dans divers domaines d'activités relevant de l'intérêt général : le développement économique, l'aménagement du territoire, la production/distribution d'eau aux industriels, les énergies renouvelables, les études et réalisations diverses (auteur de projet, assistance à la maîtrise d'ouvrage) etc. (IDEA, 2022a).

Il s'agit donc d'une agence multisectorielle développant des activités multidisciplinaires qui contribuent au développement économique, à l'amélioration de l'environnement et du cadre de vie des habitants du Cœur du Hainaut. En ce sens, les actions menées par IDEA bénéficient à plusieurs types d'acteurs : des entreprises (gestion de leur implantation, accompagnement et conseils prodigués), des communes (mise en œuvre de projet en matière d'aménagement du territoire par exemple) et des citoyens (conception et utilisation d'infrastructures qui offrent un environnement de qualité). (IDEA, 2022b).

Pour garantir l'efficacité et la qualité des services proposés, IDEA défend quatre valeurs fondamentales (IDEA, 2022c) :

- la transparence : s'assurer que les informations soient accessibles, avoir une vision honnête des enjeux, favoriser le partage de connaissances, dialoguer
- le respect : instaurer une relation de confiance et de respect entre les collègues, les partenaires et les citoyens
- l'innovation : oser, adopter une démarche d'évolution et d'amélioration continue, apporter une plus-value
- le professionnalisme : être efficace, proposer une expertise de qualité, adopter un management dynamisant, bienveillant et responsabilisant

Afin de mener à bien ses missions tout en tenant compte de la mutation de la société et des défis qui l'accompagnent, IDEA s'est dotée d'un outil de gestion qu'est le Plan Stratégique (actuellement, Plan Stratégique 2020-2022). Celui-ci est établi tous les trois ans et est évalué annuellement. Issu d'un travail de co-construction, il entend rencontrer les attentes des associés et le respect des plans stratégiques communaux. Pour faire face aux changements et transformations futures, les actions prioritaires identifiées s'articulent autour de cinq transitions : économique, énergétique, écologique, numérique et managériale (IDEA, 2022d). En résumé, le Plan Stratégique permet à l'intercommunale d'identifier et de rappeler clairement sa raison d'être, ses valeurs, sa mission, sa vision et son ambition mais aussi de fixer les

objectifs stratégiques et opérationnels, les actions prioritaires en phase avec les cinq transitions identifiées précédemment, les indicateurs et le budget (IDEA, 2020a).

Au niveau juridique, le Code Wallon de la Démocratie locale et de la décentralisation (CDLD) énonce que : « *Les intercommunales adoptent la forme juridique soit de la société anonyme, soit de la société coopérative à responsabilité limitée, soit de l'association sans but lucratif.* » (Art. L1512-3.) et « *Quel que soit leur objet, les intercommunales exercent des missions de service public et à ce titre sont des personnes morales de droit public.* » (Art. L1512-4. §1.).¹ IDEA est constituée sous la forme d'une société coopérative à responsabilité limitée (SCRL) comme régie par le CDLD et est également soumise aux dispositions du Code des Sociétés et des Associations. Elle est gérée par une Assemblée Générale, un Conseil d'Administration, ainsi que des organes restreints de gestion, à savoir un Bureau exécutif, un Comité de rémunération et un Comité d'audit (IDEA, 2020b). De manière générale, l'agence de territoire dispose d'une relative autonomie quant à son fonctionnement.

Concernant les agents, ceux-ci sont plus de 300. Ils partagent leur expertise au sein des différents services qui sont regroupés en cinq directions opérationnelles (études et réalisations, centres d'exploitation, aménagement du territoire-urbanisme et foncier, infrastructures économiques et facility management, animation économique – à laquelle la filiale La Maison de l'Entreprise est associée), trois directions de services de support (ressources humaines, finances, juridique) et la direction générale (qui associe les services de communication, conseiller en prévention et prospective et animation du Cœur du Hainaut) qui structurent l'intercommunale (Annexe 1). À l'heure actuelle, la directrice générale d'IDEA est Caroline Decamps et le président est Jacques Gobert.

Enfin, soucieuse de l'environnement dans lequel elle évolue et des enjeux liés au développement durable, IDEA a réalisé un diagnostic par métiers et activités sur sa contribution aux 17 objectifs de développement durable (ODD). Il en est ressorti une série d'initiatives qui serviront de base aux réflexions lors de l'élaboration du prochain Plan Stratégique. L'ODD 16 portant sur la paix, justice et institutions efficaces est apparu commun un enjeu stratégique sur lequel il était nécessaire d'agir prioritairement. Des actions ont donc été identifiées afin de renforcer différents aspects que sont : l'efficacité et la gouvernance participative dans la

¹ Arrêté de la Région wallonne du 22 avril 2004 relative aux pouvoirs locaux, intitulé « Le Code de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD) », (2004), *Moniteur Belge*, 12 août, numéro 2004A27184, p. 59699.

gestion, le pilotage et la transparence des contributions aux objectifs de développement durable, le dialogue avec les parties prenantes (IDEA, 2021). Les autres objectifs prioritaires retenus par IDEA sont : bonne santé et bien-être, eau propre et assainissement, travail décent et croissance économique, innovation et infrastructures et villes et communautés durables.

Suite à une enquête sur le bien-être du personnel menée en 2016, IDEA a décidé d'entreprendre des mesures afin de revoir certains aspects de son management. L'enquête de 2016 a révélé des dysfonctionnements importants au sein de l'administration : burn out, manque de confiance entre les agents, entre les agents et leur hiérarchie, manque d'échange entre les services, un sentiment de mal-être au travail, etc. L'intercommunale a donc fait appel à un premier consultant, Eric Lardinois. Celui-ci a mené des entretiens individuels avec plusieurs agents afin d'identifier les raisons d'un tel mal-être. En 2018, la décision a été prise de travailler selon un système de management par les idées (SMI). Une plateforme, nommée « Good IDEA »², a donc été créée afin de permettre aux agents de proposer des idées pour améliorer leur quotidien. Ces actions doivent essayer d'être en lien avec le Plan Stratégique et être validées par le supérieur hiérarchique avant de pouvoir être soumises sur la plateforme. Jusqu'à présent, environ 150 initiatives ont déjà été déposées, dont 71 clôturées. Celles-ci sont variées mais ne relèvent pas toujours du champ d'actions et de compétences d'IDEA ou alors ne sont pas réalisables. Par exemple, le fait d'augmenter le montant des chèques repas relève de la décision des syndicats, ou encore le fait de créer un nouveau service ne peut pas être réalisé de façon autonome par un seul agent.

Suite à cette modification dans le management mais suite aussi à une prise de conscience que la situation financière fragile risquait de mettre à mal l'intercommunale à l'horizon 2050, le directrice générale, Caroline Decamps, a décidé d'aller plus loin dans la démarche en repensant les métiers d'IDEA et en objectivant la nécessité de les faire évoluer au regard de la société actuelle. En 2020, un autre consultant a été contacté afin d'interroger les bourgmestres sur ce qu'ils pensaient des métiers de l'intercommunale. S'en est suivi une redéfinition et une restructuration des métiers. L'objectif étant de satisfaire tous les collaborateurs, ceux qui manifestaient un mal-être mais aussi ceux qui étaient satisfaits de leur travail.

² Nous comprenons le jeu de mots qui a été créé avec la dénomination de la plateforme qui fait écho au nom de l'intercommunale IDEA.

Cette étape a aussi été l'occasion de créer du lien avec les autres intercommunales (IDETA et IGRETEC par exemple) afin de financer et réaliser des projets communs, ce qui permet, d'une part, d'augmenter la mutualisation des ressources et, d'autre part, de diminuer les risques.

Pour comprendre où en était IDEA dans sa restructuration et son cycle de vie, l'approche systémique fut utile. Lors d'une visioconférence donnée par le Hub créatif de Verviers, les intervenants Pierre van Steenberghe et Laura Winn (2022) ont abordé de manière théorique et pratique l'approche systémique. Leurs explications permettent de comprendre davantage cette approche, les parties prenantes d'un environnement, les interconnexions entre elles, mais aussi les principes inerrants à cette approche comme celui d'homéostasie, soit la tendance naturelle à tendre vers un équilibre, ainsi que celui de résilience, soit la capacité à résister à un choc tout en engendrant une transformation. Les intervenants ont expliqué qu'un système pouvait rencontrer une phase de chute, de destruction, pour ensuite se réorganiser, viser une croissance et atteindre un certain état de conservation. Le tout étant schématisé selon le signe de l'infini avec des boucles et rétroactions possibles (Annexe 2). Dans le cas d'IDEA, après l'enquête de 2016, l'intercommunale s'est retrouvée dans une phase de déconstruction pour ensuite entrer dans une phase de réorganisation (système de management par les idées et repenser les métiers) dans le but d'atteindre par la suite une phase de croissance.

La théorie d'Henry Mintzberg (1990) est une référence en matière de sociologie des organisations. Son approche permet de comprendre la structure et le fonctionnement des organisations. Pour ce faire, il faut analyser les composantes de l'organisation, son ou ses modes de coordination et enfin identifier la configuration structurelle caractérisée par la combinaison d'une composante dominante et d'un mode principal de coordination. Il est intéressant d'appliquer cette théorie à IDEA afin de mieux percevoir son fonctionnement. Donc, selon la théorie de H. Mintzberg, les cinq composantes d'IDEA sont les suivantes :

- Le sommet stratégique : la direction générale
- La ligne hiérarchique : les cinq directions opérationnelles font le lien entre le sommet et les opérateurs
- Les opérateurs : les collaborateurs travaillant dans les différents départements
- La technostructure (les analystes) : nous pouvons considérer que les trois directions de services de support (RH, finance et juridique) mais aussi une fonction transversale comme la communication rentrent dans cette catégorie
- Le personnel de support logistique : notamment le service informatique

Tous ensemble, les agents se coordonnent de trois manières différentes :

- La supervision directe : chaque directeur est responsable de superviser les opérateurs de son service en leur donnant directement des instructions et en contrôlant les réalisations. Il y a une relation directe entre le directeur et les opérateurs de son département.
- La standardisation des compétences : IDEA est principalement organisée par métiers et compétences. Il y a donc une coordination qui résulte du fait que chaque opérateur possède des compétences répertoriées et connaît les compétences attendues des autres intervenants.
- La standardisation des tâches : cette coordination est en lien avec la standardisation des compétences. Étant donné que chaque service possède des compétences particulières, les opérateurs réalisent des tâches en fonction de leur compétence. Par exemple, les opérateurs du service informatique doivent s'assurer du bon fonctionnement de la logistique informatique au sein de l'intercommunale.

Enfin, si nous devons qualifier la configuration structurelle d'IDEA, nous pourrions dire qu'il s'agit d'une bureaucratie professionnelle dans le sens où les opérateurs apparaissent comme la composante principale de l'intercommunale et que le mode principal de coordination est la standardisation des compétences.

1.2. Présentation d'Humanperf Software

Humanperf Software est un éditeur de logiciels spécialisé dans l'innovation, l'amélioration continue et la gestion de projets. La volonté des créateurs était de permettre à chaque organisation de pouvoir profiter du potentiel d'innovation et de progrès de ses agents. C'est pourquoi ils ont conçu une plateforme participative et collaborative. Depuis presque 20 ans, Humanperf Software accompagne des entreprises de toutes les tailles et provenant de tous les secteurs (de TotalEnergies à une intercommunale comme IDEA). Ils travaillent en collaboration avec leurs clients afin de proposer un dispositif intuitif, complet et fiable. Cela leur permet d'être reconnu en matière d'accompagnement, de gestion de projets et de déploiement de systèmes d'information. (Humanperf Software, 2023a). Leurs quatre valeurs principales sont : l'efficacité (gagner en efficacité grâce au logiciel), la confiance (jugée indispensable pour parvenir au succès), le pragmatisme (partir d'une plateforme standard et développer des fonctionnalités qui font sens pour chacun) et l'humain (intégrer et mobiliser tout le monde dans le dispositif collaboratif et participatif) (Humanperf Software, 2023b).

La société s'est fait connaître par l'intermédiaire d'une stratégie marketing qui consiste à publier du contenu sur le management des idées, les démarches d'innovation participative. En étant bien référencée sur le sujet, lorsqu'une organisation va rechercher des informations sur ce type de management via des outils comme Google ou LinkedIn, elle tombera assez rapidement sur Humanperf Software.

Étant donné que ce type de dispositif n'est pas encore généralisé dans toutes les organisations, il est difficile en termes de démarches commerciales de savoir vers quelle entreprise ou institution s'orienter. La société est donc le plus souvent sollicitée en amont. Aussi, à ses débuts en 2004, la société travaillait presque exclusivement avec des entreprises privées. Selon Benoit Brulant, depuis maintenant cinq – sept ans, le secteur public s'est également approprié le sujet et la situation s'est équilibrée.

2. PARTIE REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1. L'innovation dans le secteur public

Avant d'exposer le concept de management participatif et le processus de management des idées. Nous allons d'abord nous intéresser aux notions d'innovation, de créativité et d'idée, qui sont en réalité intimement liées.

On entend par innovation « the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes, efficiency, effectiveness or quality. » (Albury, 2005, p. 51). Dans les faits, on constate qu'il y a peu de recherche sur l'innovation dans le secteur public, qui apparaîtrait moins propice à l'innovation que le secteur privé. Pourtant, l'histoire du secteur public est riche en innovation. En effet, la majeure partie des innovations ne sont pas des changements radicaux ou systémiques mais plutôt des changements incrémentaux et vitaux, tels que des adaptations et modifications mineures de services et processus existants qui améliorent la performance des services et la vie de ceux qui les utilisent. Mais il est vrai que diffuser une innovation dans le secteur public est plus lent, plus compliqué que dans le secteur privé et la transition prend davantage de temps (Albury, 2005, p. 52).

Albury (2005) propose une approche avec quatre composantes pour que l'innovation devienne une caractéristique ancrée dans le développement du secteur public :

- Générer des possibilités : les innovations ne proviennent pas forcément des top managers. Selon les outils, les espaces, le degré d'autonomie, tout le monde (managers, employés, professionnels, clients et même utilisateurs) peut se révéler être une source fertile d'idées pour des améliorations radicales ou incrémentales (Albury, 2005, p. 53 ; Vrgovia et al., 2010 cité par Valdti et al., 2020, p. 29). En effet, il est, d'une part, important que l'organisation dispose des outils et espaces propices au développement des idées. D'autre part, il faut se rendre compte que l'innovation n'est pas toujours générée en interne mais peut aussi provenir de ressources externes. Pour cela, l'organisation peut s'ouvrir aux clients, utilisateurs, fournisseurs et même aux concurrents (Humanperf Software, 2017 ; Vidicki et al., 2013).

- Suivre et prototyper des idées prometteuses : l'organisation doit pouvoir libérer le potentiel créatif de chacun de ses employés. Les idées seront formulées sur base des orientations et stratégies connues de l'organisation. Toutefois, des critères de sélection sont nécessaires. Ces derniers ne doivent pas être trop strictes afin d'éviter le découragement des agents, ni trop laxistes pour ne pas se retrouver avec des idées démesurées (Albury, 2005, p. 54).
- Répliquer et adapter : il faut tenir compte du fait qu'une innovation qui a trouvé écho dans un contexte, ne fonctionnera peut-être pas dans une autre situation (Albury, 2005, p. 54).
- Analyser et apprendre : le fait de comprendre ce qui a fonctionné ou pas permet de générer la prochaine vague de possibilités. Il ne suffit pas de se contenter de garder les idées qui rencontrent les objectifs mais bien de tirer des enseignements des échecs « honorables » (Albury, 2005, p. 55). Cela contribue à faire progresser les connaissances et apprentissages.

Il existe toutefois des freins à l'innovation comme des budgets et planifications à court terme, des compétences limitées en matière de gestion du risque, peu de récompenses ou d'incitations à l'innovation, un environnement culturel et organisationnel contraignant malgré des technologies disponibles, etc. (Albury, 2005, p. 55).

Certains auteurs considèrent une innovation comme la mise en œuvre d'une idée créative (Rogers, 1995 cité par Fay et al., 2006). Mais qu'est-ce qu'une idée (créative)? « An idea is commonly understood to be a concept or plan formed by mental effort » (Newell et al., 1962 cités par Fay et al., 2006, p. 259). Et la créativité consiste en la production d'une idée nouvelle et utile par un individu ou un groupe d'individus qui collaborent (Amabile, 1988 cité par Fay et al., 2006, p. 260).

Le processus lié à l'idéation est de plus en plus envisagé comme un processus stratégique. Si celui-ci est correctement maîtrisé, il peut améliorer la création d'innovation et même entraîner le déclin ou la survie d'une organisation (Harvey et al., 2013, p. 26). Alors que le champ de la créativité a longtemps été laissé de côté des pratiques de gestion, des recherches mettent en exergue l'importance de la création collective. En parvenant à appréhender la gestion

de la créativité, les gestionnaires pourront mieux maîtriser la phase en amont du management des projets innovants (Harvey et al., 2013, p. 26).

Nous comprenons que l'innovation de manière générale et le processus d'idéation nécessite une collaboration entre les agents et une implication de ceux-ci au sein de leur organisation. Ce qui nous amène à aborder le concept de management participatif dans la section suivante.

2.2. Le management participatif : mobiliser l'intelligence collective pour prendre des décisions

18

C'est dans les années 80 que le management participatif commence à représenter une alternative dite crédible au taylorisme et à la bureaucratie (Tixier, 1986 cité par Gilbert et al., 2017). Pourtant dans le milieu des années 50, certains théoriciens soulignaient déjà le caractère actuel d'un management participatif et d'un leadership démocratique. Considéré comme une phase dans le cycle du management, le management participatif représente une opportunité pour les salariés de participer à diverses prises de décision, qui les affectent directement ou indirectement, au sein de leur organisation (Argyris, 1955 cité par Gilbert et al., 2017 ; Ali et al., 1992 cités par Hatfield et Yohe, 2003).

L'idée fondamentale du management participatif est d'« impliquer les salariés dans le processus de prise de décisions et dans la résolution de problèmes » (Dégallaix, 2020). Il s'agit de développer des relations entre managers et managés, d'établir un dialogue permanent où toutes les personnes impliquées dans un projet ou une problématique pourront intervenir afin d'améliorer la productivité individuelle et la performance globale (Dégallaix, 2020). En faisant participer l'ensemble des agents à la vie de l'organisation, cela revient à miser sur l'intelligence collective pour atteindre un objectif ou régler un problème. De cette façon, nous comprenons que le management participatif est un processus où des individus hiérarchiquement inégaux au sein d'une organisation vont exercer une influence partagée (Wagner, 1994 cité par Hatfield et Yohe, 2003). De plus, selon Joëlle Zask (2011 citée par Borzeix et al., 2015), la participation est l'articulation de trois expériences, à savoir : prendre part à (un groupe avec une orientation commune), apporter une part (contribuer) et recevoir une part (bénéficier) (p. 1).

Afin de mettre en œuvre ce type de management, il est possible d'avoir recours à des dispositifs d'innovation participative, comme des boîtes à idées par exemple. Le rôle de ces dispositifs est donc de « stimuler l'expression individuelle et collective et de permettre

l'exploitation des capacités novatrices du personnel, en vue de l'amélioration des conditions de travail, de la productivité des services et de la qualité des prestations (Gilbert et al., 2017, p. 39). Le recours à des récompenses symboliques (prix), matérielles (trophées) et/ou financières (primes) mettent en avant l'intérêt d'une reconnaissance publique des comportements jugés comme exemplaires au sein d'une organisation et encouragent l'ensemble des agents à faire de même.

Selon Dégallaix (2020), il existe cinq principes du management participatif :

- La mobilisation : il s'agit d'un principe de base qui consiste à mobiliser l'ensemble du personnel afin de valoriser tous les agents, en ce compris les non-cadres, et profiter des ressources et des compétences que chacun a à offrir.
- La délégation et concertation : cela se résume à l'autonomisation, la responsabilisation et la consultation des travailleurs. Plutôt que d'avoir un mode de management imposé, ce sont eux qui prennent des décisions.
- Le développement personnel : il est important pour les agents de renforcer leurs soft skills. La communication est un élément clé qui permet à chacun de s'épanouir.
- La résolution de problèmes réattribuée : ce principe repose que le postulat que la personne qui se retrouve confrontée à un problème est la plus à même de le résoudre. La direction interviendra si l'équipe ne parvient pas à surmonter les difficultés.
- L'autorégulation : si l'équipe n'est pas parvenue à trouver une solution équitable, le manager devra intervenir pour établir certaines règles.

Des recherches nous ont permis de mettre à jour des avantages et des limites du managements participatifs.

Parmi les principaux avantages du management participatif, nous retrouvons (Dégallaix, 2020 ; Hatfield et Yohe, 2003) :

- Le développement du bien-être, de la santé mentale et de la satisfaction des salariés grâce à une écoute active et une bonne communication. Le dialogue permet notamment de réduire les tensions entre les employés et leur hiérarchie.
- L'amélioration de l'implication et de la loyauté des agents, avec une réduction de l'absentéisme et du turn-over.
- Une influence positive sur la productivité et la créativité grâce à la mobilisation de l'intelligence collective.

- Une meilleure ambiance de travail et une amélioration des relations entre les managers et les employés.
- Une augmentation de l'effectivité organisationnelle.

Quant aux limites et aux freins à l'implémentation du management participatif, voici ce qui ressort de la littérature et des expériences passées (Dégallaix, 2020 ; Gilbert, 2017 ; Hatfield et Yohe, 2003) :

- Le caractère chronophage : écouter tout le monde, recueillir les avis, etc.
- Néfaste au collectif : en ce sens, les salariés seraient automatisés et les singularités qui forment un collectif de travail se retrouvent perturbées par une sorte d'obligation d'unification.
- Le coût que ce type de management peut engendrer : allongement des processus de décisions, etc.
- Une culture du compromis : en cas d'opinions très divergentes, le risque est d'aboutir à des décisions qui ne conviennent pas à tout le monde, voire qui ne satisfassent pleinement personne.
- Un manque d'efficacité : en situation de crise, il est parfois préférable d'avoir un management autoritaire avec des directives claires et une stratégie globale.
- Un conflit générationnel : les générations Y et Z se montrent plus favorables à des modes de travail collaboratifs alors que d'autres préféreront un rapport hiérarchique établi.
- Une difficulté dans la mise en œuvre du modèle : une pression à la conformité, une inadéquation possible entre l'état d'esprit des dirigeants, les politiques patronales et le comportement des managers.
- La généralité du modèle : un même style de leadership et des techniques motivationnelles identiques ne donnent pas les mêmes résultats dans toutes les situations.
- Un modèle jugé inexistant et bricolé de toute pièce.

Comme nous avons pu le constater, il existe une série de facteurs modérateurs qui contribuent au succès ou à l'échec du management participatif. En effet, dans un certain nombre d'organisations, il existe des freins à la mise en œuvre de ce type de management liés à l'attitude des employés ou des managers (il s'avère que les managers manifestent davantage de résistance face au changement), mais aussi à une mauvaise communication, des incohérences dans les formations, un leadership inadéquat, la peur de prendre une mauvaise décision, etc. Aussi,

Borzeix et al. (2015) expliquent que tous les agents n'ont pas nécessairement les compétences requises pour participer ou bien n'ont pas forcément la volonté de prendre part à des dispositifs participatifs institués dans leur organisation (p. 2).

Il existe plusieurs pratiques pour mobiliser les agents et les inciter à participer à la prise de décision. Au regard du cas d'étude de ce travail, nous allons nous concentrer sur le management des idées et aborder les principales caractéristiques de ce type de management.

2.3. Le management des idées : un processus organisationnel collectif pour transformer les idées en projets

Depuis 1974, première fois où le concept de management des idées a été abordé par un ingénieur autrichien, Siegfried Spahl, d'autres se sont essayés à proposer une définition : une procédure administrative de collecte, jugement et compensation des idées conçues par les agents d'une organisation (Ekvall, 1971), « a deliberate and conscious process of identifying the problem and choosing the strategy to be used based on specific product goals and desired specifications » (Abend, 1984), « an organizational process that structures members acting and thinking toward stability and change » (Saatcioglu, 2002), « the process of developing, identifying and using valuable insights or alternatives that otherwise would not have emerged through normal processes » (Logan, 2005 cité par Vidicki et al., 2013).

Dans leur article qui propose une approche systémique du management des idées, Fay et al. (2006) définissent ce concept comme « the process of recognizing the need for ideas and generating and evaluating them. » (p. 260). Leur vision du management des idées est étayée par une perspective dérivée de trois approches philosophiques modernes : le processus de Whitehead, le transcendantalisme de Kant et l'interactionnisme. Whitehead (1961 cité par Fay et al., 2006) définit une idée comme une force qui peut soit maintenir un statu quo, soit provoquer une transformation. Ce concept d'idée est utilisé dans les études en management lorsque nous cherchons à en savoir davantage sur les capacités de survie et d'adaptation des organisations. Dans ce cas-là, les managers vont rechercher, générer et évaluer des idées pour voir si elles apportent une solution aux problèmes rencontrés. Cette première approche met l'accent sur un aspect des idées associé au changement et à la stabilité. Dans son approche sur le transcendantalisme, Kant définit une idée comme « an idea as a cognitive entity a priori necessary to reason » (Kant, 1990 cité par Fay et al., 2006, p. 262). Une idée est donc le produit de l'esprit qui permet de lui donner une sensibilité et de poursuivre un raisonnement. Dans cette

approche, l'accent est mis sur la recherche de la créativité plutôt que sur le fait de générer et évaluer une idée. Enfin, l'interactionnisme suppose que les idées sont le produit des relations et non une propriété individuelle. En ce sens, nous dialoguons avec des acteurs divers et de cette relation naît une idée. Plus un individu sera en relation avec divers êtres, plus il sera ingénieux. En gestion, les managers interagissent avec d'autres personnes qui créent des conditions propices à la génération et l'évaluation d'idées (Fay et al., 2006, p. 263).

Humanperf Software, une société qui édite des logiciels spécialisés dans l'innovation et la gestion de projet, considère que le management des idées est avant tout du management mais qu'il doit être couplé avec un système performant. Il s'agit donc d'assurer l'animation de ressources humaines à des fins d'amélioration en ayant recours à un système qui permettra à chaque agent de créer une valeur ajoutée au sein de l'organisation en contribuant à l'innovation collective. De cette optique découle leur définition du management des idées : « un processus systématique d'incitation, de création, de collecte et d'évaluation des nouvelles idées ainsi que leur mise en œuvre dans l'entreprise » (Humanperf Software, 2017).

Il existe un point commun entre ces définitions qui est de concevoir le management des idées comme un processus organisationnel. Cela implique que l'organisation soit proactive dans la coordination de ses activités afin de développer, exploiter et gérer son potentiel de création (Vidicki et al., 2013, p. 13). L'objectif initial de ce type de management est de récolter les idées des agents pour les améliorer et les implémenter (Glassman, 2009 cité par Valdati et al., 2020).

Étant conçu comme un processus (organisationnel), il y a plusieurs phases pour mener à bien le management des idées. Gerlach et Breim (2017 cités par Valdati et al., 2020) en identifient six : la préparation, la génération des idées, l'amélioration, l'évaluation, l'implémentation et le développement. La première étape est donc la préparation. Bien qu'elle puisse paraître simple, cette phase permet de définir les grandes lignes directrices du programme et de préparer l'environnement et les individus impliqués dans le processus. Vient ensuite la génération et la collecte d'idées. Ces idées peuvent survenir à partir de problèmes identifiés ou d'opportunités qui se présentent. Pour faciliter ce management, les idées et toutes informations s'y rapportant devraient être stockées afin de pouvoir les rendre disponibles au reste de l'organisation. Grâce au stockage, il est aussi possible d'entamer la troisième phase qui consiste à filtrer et catégoriser les idées. Elles peuvent être reformulées et combinées de façon collaborative. Une fois qu'elles atteignent un certain niveau de maturité et de complétude, elles

sont évaluées. Il s'agit d'une phase analytique réalisée en mobilisant des critères préalablement établis. L'organisation décide ensuite quelles idées vont être mises en œuvre. Elle va donc opérer un classement et prioriser les idées. Enfin, les idées peuvent continuer à être développées, de nouvelles informations peuvent venir les renforcer. Durant cette dernière phase, le suivi et le feed-back sont très importants pour contrôler, mesurer l'impact et améliorer les idées implémentées.

Van Dijk et Van Den Ende (2002), quant à eux, divisent le système de management des idées en trois phases : idea extraction, idea landing et idea follow-up. Chacune de ces phases est respectivement influencée par les facteurs encouragement, organizational support et committed resources (Annexe 3). La première phase d'extraction consiste véritablement à aller chercher les idées dans l'esprit des employés. Cela implique une volonté de l'employé de partager ses idées avec l'organisation. Ce qui ne fonctionne que s'il y a un environnement culturel qui stimule la communication autour des idées. Durant cette phase, l'agent a besoin d'être motivé, encouragé à utiliser son idée. Cela dépend donc de l'existence d'une culture organisationnelle qui prône la créativité, de la façon dont une organisation perçoit des initiatives créatives et de sa capacité de réponse et de réaction par rapport à cela. La phase de landing signifie qu'une idée commence à être définie. Cela nécessite d'apporter un soutien à l'employé et de lui offrir un système de suggestion (une boîte à idées) accessible où il pourra efficacement partager l'idée et où celle-ci pourra murir. Un système inaccessible réduira le degré de participation des agents. Enfin, la dernière phase assure le suivi de l'idée et sa transformation potentielle en projet. Cette étape nécessite d'engager des moyens pour faciliter la réception, le traitement et l'évaluation de l'idée. C'est également le moment où les employés peuvent être récompensés, financièrement ou autre, en fonction de l'idée proposée.

Ce que nous pouvons retenir des différentes phases, des articles de Valdati et al. (2020) et de Van Dijk et Van Den Ende (2002) est, premièrement, le soutien apporté aux employés qui partagent des idées. Il doit y avoir un climat culturel et une équipe de management qui supporte et promeut l'innovation (Iversen et al., 2009). L'organisation doit montrer qu'elle est sensible et réceptive aux initiatives créatives et qu'elle est apte à les transformer en idées pratiques. L'organisation devrait être capable de motiver l'ensemble des agents à formuler des idées, surtout ceux qui ont de l'expérience ou qui ont plus d'ancienneté mais qui hésitent à partager leurs idées. Il s'agit de trouver un processus inclusif. En outre, une idée peut être créée en combinant d'autres idées déjà connues. Cela requiert une certaine expertise, des compétences

en matière de créativité, un certain niveau de motivation et un environnement réceptif à la génération d'idées. De plus, plutôt que de simplement partager leur idée, les agents devraient entreprendre une stratégie de promotion active au sein de l'organisation (Vidicki et al., 2013, p. 12). La communication a un rôle instrumental non négligeable. La communication utilisée par l'organisation joue un rôle de motivateur lors de la génération et du partage des idées. Il est important que l'organisation exprime clairement les problèmes rencontrés, pour que les agents aient un aperçu de la situation, et soient motivés de proposer des solutions (Iversen et al., 2009, p. 4 ; Vidicki et al., 2013, p. 16). Deuxièmement, l'organisation doit être capable de proposer un système efficace, efficient et accessible de collecte et stockage des idées. Troisièmement, il doit y avoir une évaluation et un suivi des idées proposées. Le feed-back doit être constant et spécifique. De cette façon l'employé sait comment son idée a été considérée. Cela peut conditionner le partage d'autres idées à l'avenir (Vidicki et al., 2013, p. 16). Le succès des différentes phases et du processus de manière générale dépend de facteurs de nature diverses et variés : l'encouragement, le support organisationnel, les ressources engagées, etc.

Nous pouvons ajouter que le système d'organisation des idées peut se révéler contreproductif s'il y a des règles écrites strictes. Le processus d'idéation a besoin d'une certaine autonomie pour que chacun puisse pleinement s'exprimer. Il s'avère aussi que le management des idées est plus effectif quand il est intégré lors de la phase de création de l'organisation (Vidicki et al., 2013, p. 13). Dès lors, nous pouvons nous demander si la crise organisationnelle traversée par l'intercommunale IDEA n'a pas constitué un moment « building-up stage » propice à l'intégration d'un nouveau management, manifesté aussi par la volonté de l'organisation d'améliorer les relations entre les agents et leur rapport au travail.

2.3.1. Cinq archétypes de management des idées

Dans leur article, Fay et al. (2006) proposent une perspective systémique du management des idées. Outre apporter des éléments de définition, ils en profitent pour identifier cinq archétypes de management des idées (Annexe 4).

Le premier s'appelle « incrementalist ». Ces managers accordent de l'importance à leurs connaissances. Chaque nouvelle information est évaluée sur base de leurs modèles mentaux existants et de ce qu'ils savent déjà. Ils établissent des liens entre les faits pour créer en un réseau qui aboutit à un point de vue unique et cohérent. Les incrémentalistes prennent leurs décisions sur base de l'expérience, en se limitant à un nombre de sources qu'ils ont utilisées par

le passé, et sont à la recherche de la bonne réponse. Ils ont tendance à vouloir diriger les autres et à se considérer comme la personne la mieux informée disponible. (Fay et al., 2006, p. 265).

Le second s'intitule « consensus builder ». Ces managers veulent à tout prix trouver un accord. Bien souvent ce ne sont pas eux qui génèrent les idées mais les autres. Ils agissent sur leur environnement uniquement si ce changement apporte harmonie et unanimité. Une nouvelle information est intégrée seulement si elle fait sens et consensus au sein de la communauté. (Fay et al., 2006, p. 266).

Le troisième a été baptisé « searcher ». Les chercheurs fonctionnent en se basant sur un réseau de sources d'information. Ce qui importe pour ces managers, c'est l'objectivité. Ils sont à la recherche d'avis partagés et l'incohérence liée aux perspectives multiples ne les dérange pas. Ces managers acceptent les nouvelles informations dans leurs modèles mentaux existants qu'ils révisent ou abandonnent lorsqu'ils ne sont plus appropriés. Le changement est considéré comme un progrès. Ils participent activement à la recherche d'idées, à des stratégies de brainstorming et prennent leur décision sur base de la synthèse des idées plutôt que des expériences passées ou le consensus. (Fay et al., 2006, p. 266).

Le quatrième désigne les « debaters ». Ces managers vont élaborer des théories et créer des expériences de pensée pour comprendre. À partir de leur propre compréhension et d'un débat interne intense, ils vont générer des idées mais vont avoir du mal à opérer un choix entre elles. Leurs modèles mentaux sont à concevoir comme des blocs de construction. Il existe des blocs qui correspondent à des valeurs, des émotions et des faits, et sur base desquels ils vont ensuite construire différentes structures. Ils pensent généralement au-delà des limites et des standards, ce qui favorisent l'émergence d'idées véritablement novatrices. (Fay et al., 2006, p. 266).

Le dernier concerne les « assessors ». Ce sont des gestionnaires caractérisés par des changements fréquents, spectaculaires et imprévisibles. Pour eux, la convergence et le consensus signifient qu'il faut revoir la situation. Ils aiment être confrontés à une multitude d'informations, alternent entre simplifier et compliquer l'état actuel des choses. Ils sont très flexibles, ne considèrent rien comme acquis et sont en perpétuelle remise en question. Pour eux, le mélange optimal se trouve « commitment to a problem and detachment, between passion for

it and decorum or reflection about it, and between deferral and immediacy ». (Fay et al., 2006, p. 267).

Lorsque nous analyserons les données récoltées, nous tenterons d'identifier quel archétype s'applique à l'intercommunale IDEA.

2.3.2. Un système de management des idées avec plusieurs fonctionnalités

Pour collecter les idées, l'organisation devrait se doter d'un système permettant la collecte des idées. Selon Humanperf Software (2017), un système de management des idées performant doit disposer de plusieurs fonctionnalités :

- Le recueil des idées : il est important d'imaginer un dispositif où chaque idée peut être déposée facilement et sans contrainte. Si le processus est fastidieux, alors moins d'idées seront déposées.
- L'enrichissement des idées : l'outil doit permettre la valorisation et l'amélioration des idées de chacun. Par exemple, les agents créatifs apporteront de nouvelles idées et les agents plus experts sont capables de repartir d'une idée, l'améliorer et la faire évoluer.
- L'évaluation : cela consiste à intégrer un outil de scoring au système qui recueille les idées afin de pouvoir trier, analyser et identifier les idées qui sortent du lot.
- La gestion de projet des idées : cela met l'accent sur la communication. Pour favoriser l'adhésion et l'enthousiasme des collaborateurs, il est important de montrer que la démarche fonctionne et que le processus va jusqu'au bout en communiquant, notamment sur l'avancée des projets.
- La recherche des idées : en ce sens, il est capital de pouvoir rechercher et retrouver des idées qui ont été formulées dans le système. Ainsi, une idée émise il y a deux ans peut être concrétisée aujourd'hui grâce à des avancées technologiques ou réglementaires.

Dans tous les cas, le système de management des idées se doit d'être au service de l'humain et de l'innovation pour valoriser la créativité grâce à un outil qui se veut performant et agile (Humanperf Software, 2017).

2.3.3. Les défis du management des idées

Dans leur article portant sur la gestion des idées, les auteurs Harvey et al. (2013) identifient quatre défis auquel le management des idées est confronté.

Premièrement, il y a un certain coût inhérent à la génération et au développement des idées. Cela nécessite un partage de connaissances, une utilisation des ressources limitée (le temps par exemple, l'attention et l'énergie des personnes mobilisées, etc.). Il s'agit dès lors de poser des priorités. Ce qui n'est pas aisé étant donné les contradictions et paradoxes qui entourent la gestion des priorités, en voici d'ailleurs quelques illustrations. D'un côté, on demande de fournir des idées dans une boîte car cela représente un investissement rentable à long terme. D'un autre côté, cela exige un effort à court terme difficile à consentir. Alors qu'on demande de partager des idées et de les discuter avec les autres agents pour qu'elles gagnent en maturité et puissent être transposées dans d'autres usages, on se rend compte que cela peut détourner les employés des priorités en cours et des impératifs d'efficacité, liés à l'alignement des efforts pour un projet. (Harvey et al., 2013, p. 27).

Deuxièmement, il n'est pas toujours évident de partager une idée à son stade primaire avec un large public car on ne sait pas si l'idée tient véritablement la route ou quelle tournure elle va prendre. Ce qui constitue un autre paradoxe : pour murir, une idée a besoin d'être exprimée, partagée et critiquée. Mais cela constitue aussi un réflexe naturel que de garder l'idée pour soi de peur qu'elle soit remise en question, incomprise, invalidée ou que quelqu'un se l'approprie. Une forte concurrence interne encourage d'une certaine façon les agents à ne divulguer leur idée que lorsque cela leur sera le plus profitable ou au moment de la concrétisation d'un projet. Un système de reconnaissance permettrait de convaincre les acteurs d'une organisation de partager plus tôt leur idée et de les récompenser en conséquence si l'idée est implémentée (Harvey et al., 2013, p. 28). Cela favoriserait davantage la collaboration.

Ensuite, pour que le management des idées fonctionne, il faut que la direction émette les intentions stratégiques qui doivent être comprises comme des enjeux pour que les acteurs de l'organisation puissent les intégrer, peu importe leur statut, poste, et ainsi être motivé à générer des idées. La direction doit arriver à mobiliser les employés, qui représentent des partenaires indispensables, sinon la planification sera irréaliste et les objectifs inadéquats. Bien qu'il faille que les managers montrent un soutien à la créativité et à l'innovation pour influencer la prise d'initiative auprès des agents, il est aussi important de leur laisser une certaine marge de manœuvre pour que les idées aient le temps de cheminer (Harvey et al., 2013, p. 28). Il faut donc faire preuve de flexibilité.

Enfin, la sélection des idées constitue un dernier défi. S'il est bien de générer une multitude d'idées, il faut s'interroger quant à la pertinence de ces idées, les sélectionner, les valider, les réorienter, etc. car une organisation ne peut pas toutes les développer. C'est pourquoi il est primordial de développer un système de gestion des idées pour éveiller la créativité des employés et susciter leur intérêt. Certaines idées proposées seront encore un peu floues. Il en revient dès lors aux responsables du système de prendre le temps d'évaluer chacune d'entre elles. S'il est évident que les idées pertinentes seront retenues, il est aussi important de conserver les idées rejetées en envisageant une éventuelle utilisation dans le futur et ainsi maintenir la motivation des individus à l'initiative de ces idées (Harvey et al., 2013, p. 29).

2.3.4. Un management des idées « successful »

Pour finir, des auteurs ont identifié les facteurs de succès du management des idées. Ces facteurs individuels, organisationnels et systémiques influencent et sont influencés par la motivation, la créativité et la collaboration (Lasardo et al., 2016 cités par Valdati et al., 2020, p. 34). À titre d'illustration, la créativité est influencée par des facteurs individuels comme la motivation intrinsèque et l'engagement. Les facteurs organisationnels tels que l'information pour la formation d'un réseau encouragent à la collaboration. Et la motivation des individus à la participation peut être influencée par des facteurs systémiques comme un feed-back constant et une reconnaissance. Cela implique une réduction des coûts, une augmentation de la profitabilité, une amélioration des processus mais aussi une satisfaction et une implication personnelle des agents dans les actions et les résultats du management des idées (Lasardo et al., 2016 cités par Valdati et al., 2020, p. 34).

Iversen et al. (2009) insistent sur l'importance de la collaboration pour en arriver à un management des idées réussi : « une culture d'entreprise qui s'appuie uniquement sur la capacité de l'individu à générer et à développer des idées innovantes sans promouvoir et faciliter activement la collaboration a beaucoup moins de chances d'atteindre son objectif. » (p. 8).

Le fait est que le management des idées et les processus de mise en œuvre qui les accompagnent ne sont pas des nouvelles pratiques (exemple : boîtes à idées, questionnaires de satisfaction envoyés au client pour proposer des idées, etc.). Mais ce qui importe est de mener une bonne politique d'innovation qui serait basée sur la créativité et la rigueur (Humanperf Software, 2017). Ces deux notions sont complémentaires : encourager et valoriser la créativité

pour générer le plus d'idées puis centraliser et organiser ces idées afin qu'elles aboutissent sur des projets concrets et opérationnels (Humanperf Software, 2017).

2.4. L'importance du rôle du leader

Bien souvent, pour donner du sens au travail et la volonté de participer à un projet collectif, ce n'est pas suffisant d'avoir une autonomie et une responsabilisation des salariés (Stervinou, 2014, p. 2). En effet, le rôle du leader est primordial, surtout à travers la façon dont il va porter le projet et considérer les agents.

En se basant sur les travaux expérimentaux de Lewin et al. (1939, cité par Stervinou, 2014), il existe trois principaux styles de leadership en fonction de la façon dont le leader va prendre des décisions : autoritaire, laissez-faire et démocratique. Le style autoritaire est caractérisé par un leader qui prend des décisions sans associer les autres travailleurs. Il n'y a donc pas de consultation. Ce qui peut provoquer un mécontentement mais aussi fonctionner dans certaines situations où la prise de décisions doit se faire rapidement par exemple. Le style laissez-faire, quant à lui, repose sur le fait que chacun est responsable de son travail et donc prend des décisions en conséquent. Ce management suppose que les agents soient motivés et aient les capacités de prendre des décisions sans qu'une coordination centrale ne soit nécessaire. Enfin, le style démocratique suppose que le leader gère les agents comme un groupe capable de s'autogérer et de partager les tâches et les implique dans la prise de décisions. Bien que le consensus ne soit pas forcément l'objectif recherché, il se peut que lorsque les avis divergent, il soit difficile de trouver une décision équitable pour tous.

Vers la fin des années 60 et le début des années 70, Robert Blake et Jane Mouton (cités par Plane, 2015) ont élaboré un modèle qui reprend les différents styles de leadership imaginables. Ces auteurs se sont penchés sur l'intérêt du leader par rapport à l'aspect humain et par rapport aux tâches. En plus des trois managements identifiés par Lewin et al., Blake et Mouton ajoutent le management country club et le management institutionnel (Annexe 5). Dans le premier, le leader instaure un climat de bonne camaraderie, il privilégie une bonne ambiance au sein du groupe et préfère éviter toute forme de conflit. Dans le second, le leader essaie de combiner et trouver un équilibre entre le fait de maintenir un niveau de motivation satisfaisant au sein de l'équipe tout en atteignant des performances convenables (Plane, 2015). Dans le cadre de ce travail nous pourrions nous intéresser au style de leadership de l'intercommunale

d'IDEA et analyser s'il est propice à un management participatif et la mise en place d'un management des idées.

Outre le leader la motivation des employés est aussi importante. Justement, une meilleure communication entre employés et managers, une plus grande implication des managers vis-à-vis de leurs salariés, ainsi que le travail en groupe ou en équipe seraient des facteurs qui influenceraient positivement la motivation des agents. Il s'agirait donc davantage d'un besoin de reconnaissance et d'appartenance, plutôt que de besoins matériels (Mayo, 1932 cité par Stervinou, 2014).

Finalement, le leader, le dirigeant, le manager doit être un fédérateur mais aussi un animateur. Il doit être capable d'entraîner l'ensemble de l'équipe mais aussi de laisser les membres mener des projets à terme. Son rôle est, entre autres, d'impulser un esprit d'innovation pour que les agents aient, à leur tour, envie de créer et implémenter de nouveaux projets (Stervinou, 2014, p. 13).

2.5. Donner du sens dans un contexte de changement organisationnel

Etant donné que l'intercommunale IDEA a rencontré un changement organisationnel, il semblait aussi important d'aborder le sens et le bien-être dans un tel contexte. Dans leur article, Tahri et Elkadiri (2016) se pose la question suivante : « Comment donner du sens et réussir à mobiliser son personnel dans le contexte de changement organisationnel ? » (p. 76). En cas de changement organisationnel, les agents vont essayer de rationaliser, pour eux-mêmes et les autres, les actions et situations traversées. Ils tentent d'agir plus consciemment, moins de façon automatique, et cherchent le contact et l'interaction avec les autres collègues pour comprendre ce qui se passe (Weick, 1995 cité par Tahri et Elkadiri, 2016, p. 76). En effet, l'intégration de nouvelles technologies, l'implémentation d'une nouvelle structure de travail peuvent générer un mal-être, du stress chez les agents et ainsi impacter leur productivité. Dès lors, il est important de favoriser les interactions sociales mais aussi d'être capable de combler les besoins en compétences d'un agent. En ce sens, il s'agit de s'assurer qu'après le changement organisationnel qui a été opéré, chaque agent est au bon « poste » et qu'il y a une adéquation entre les exigences du travail demandé et l'exercice des compétences (Tahri et Elkadiri, 2016, p. 84). Il sera sans doute intéressant de savoir comment l'introduction d'un système de management par les idées a été perçu chez les agents de l'intercommunale IDEA.

3. PARTIE METHODOLOGIE

Pour collecter des informations et tenter d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche initiale, nous avons mené des entretiens individuels semi-dirigés. Les entretiens semi-directifs sont régulièrement utilisés dans les enquêtes qualitatives. Ceux-ci permettent au chercheur de poser des questions générales de type plus descriptif, des questions de clarification quant aux sentiments de la personne, des questions plus intimes une fois que la confiance est installée et des questions factuelles (Savoie-Zajc, 2009). Cela fut le cas lors des entretiens individuels avec les participants qui ont pu s'exprimer sur des questions liées au fonctionnement de la plateforme Good IDEA (formation reçue, facilité d'utilisation, etc.), à leur perception sur le management des idées et la façon dont il est mis en œuvre au sein de l'intercommunale, au type de leadership présent dans les services, etc. L'entrevue semi-dirigée permet également d'observer les attitudes non-verbales (expressions faciales, mimiques, réactions comportementales, changement de voix, etc.), ce qu'un questionnaire en ligne ne permettrait pas de rendre compte. Bien souvent, une dizaine ou une quinzaine d'entretiens peuvent suffire pour analyser un phénomène, toutefois ce nombre peut varier en fonction de la saturation théorique (Savoie-Zajc, 2009). C'est-à-dire qu'une fois arrivé à un certain nombre d'entretiens, le chercheur n'apprend plus de nouveaux éléments pertinents sur le sujet qu'il traite. C'est à ce moment qu'il sait qu'il peut arrêter sa collecte de données.

Dans le cadre de ce travail, nous avons réalisé six entretiens et assisté à deux réunions organisées par le groupe de travail intitulé le « pôle innovation ». Ce pôle innovation s'occupe par exemple de gérer le fonctionnement de la plateforme, des idées qui ont été déposées mais qui sont en retard dans leur réalisation, de valider des idées qui touchent plusieurs services, etc. Ce qui a donc été l'occasion d'observer comment fonctionnait la plateforme, les exemples d'idées qui y étaient déposées, la gestion de certains d'entre elles et de de manière générale mieux saisir la place du management des idées au sein de l'intercommunale.

Voici un aperçu des profils des six participants :

Nom	Fonction	Lien avec le management des idées
Benoit Brulant³	Fondateur de la société Humanperf Software	Il a proposé la plateforme et assure un suivi quant à l'évolution de cette plateforme.
Agent Z	Cela fait 5 ans qu'il travaille chez IDEA au sein des centres d'exploitation (sites de Wasmuel et Seneffe). Il est chef du Service Process (Direction des Centres d'Exploitation).	Il n'a jamais déposé d'idée à titre personnel sur la plateforme Good IDEA mais il est amené à devoir valider ou non les idées proposées par certains agents.
Agent D	Cela fait 23 ans qu'il travaille chez IDEA au sein des centres d'exploitation (sites de Wasmuel et Seneffe) Depuis 15 ans, il est responsable du contrôle process qui consiste à déterminer les paramètres à transcrire dans les stations d'épuration sur base des analyses réalisées par le laboratoire d'IDEA (Service Contrôle Process - Direction des Centres d'Exploitation).	Il a participé au paramétrage et à la configuration de la plateforme Good IDEA. Il a fait partie du pôle innovation mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. Il a déjà posté des idées sur la plateforme.
Agent E	Cela fait 18 ans qu'elle travaille chez IDEA. Elle est responsable du service communication (Direction Générale) (site de Mons).	Elle fait partie du pôle innovation et a déjà déposé des idées sur la plateforme. Elle participe également au Comité de direction.
Agent F	Cela fait 10 ans qu'il travaille chez IDEA. Il est gestionnaire de projet au bureau d'études (Direction Etudes et Réalisations) (site de Mons). Il conçoit et met en œuvre des projets qui sont liés aux infrastructures du cycle de l'eau.	Il est impliqué dans la démarche du management des idées depuis le début. Il a participé au paramétrage et à la configuration de la plateforme Good IDEA. Il fait toujours partie du pôle innovation depuis sa création. Il est considéré comme le « gardien de la mémoire ».
Agent G	Cela fait 18 ans qu'il travaille chez IDEA. Il a commencé en tant qu'huissier et est actuellement agent d'accueil (Services Généraux – Directions des ressources humaines et des Services Généraux) (site de Mons).	Il a déjà posté des idées sur la plateforme.

³ Lors de chaque entretien, nous avons demandé aux intervenants s'ils acceptaient que leur nom soit cité dans le TFE. Cinq participants ont accepté, un seul agent a préféré rester anonyme. Nous avons fait le choix pour les agents d'IDEA de mentionner uniquement la première lettre de leur prénom, excepté pour l'agent Z.

Bien que nous n'ayons interrogé que cinq agents d'IDEA, nous pouvons nous apercevoir qu'ils occupent des fonctions relativement différentes, dans des services différents (du service communication aux centres d'exploitation), qu'ils occupent des postes à des niveaux hiérarchiques différents (du chef de service à l'agent d'accueil), et qu'ils sont présents sur des sites différents (de Mons à Seneffe et Wasmuel). Aussi, nous avons fait le choix d'organiser des entretiens avec des agents qui utilisent la plateforme Good IDEA, y sont confrontés ou font partie du pôle innovation. Aussi nous remarquons qu'il n'y a qu'une seule femme parmi l'échantillon. Malgré la sollicitation auprès d'agents féminins, certaines ont répondu négativement à notre demande. C'est pourquoi nous avons décidé d'adopter une démarche pragmatique en réalisant des entretiens avec des personnes qui se sentaient concernées par le sujet et motivées de répondre à nos questions.

Justement, concernant les questions abordées. Nous avons réalisé deux guides d'entretien distincts. Nous ne cherchions pas obtenir les mêmes informations selon que nous interviewions Benoit Brulant ou les agents d'IDEA. Concernant Benoit Brulant, nous cherchions à savoir comment l'expérience s'est passé avec l'intercommunale, comment Humanperf Software s'adapte selon qu'il traite avec une entreprise privée ou une organisation publique, etc. (Annexe 6). Pour les agents d'IDEA, nous cherchions davantage à recueillir leur ressenti sur le système de management, l'utilisation de la plateforme, le changement qu'ils ont ou non perçu suite à ce nouveau management, etc. (Annexe 7). Cinq entretiens se sont déroulés en distanciel par Teams et un entretien a eu lieu dans les locaux d'IDEA. Les entrevues ont duré en moyenne 55 minutes. Elles ont ensuite été retranscrites, analysées et nous avons comparé les éléments apportés par les agents pour répondre à notre question de recherche.

Pour terminer cette partie dédiée à la méthodologie, nous pouvons aborder les premières limites de ce travail. En effet, nous n'avons pas interviewé la directrice générale, Caroline Decamps qui est à l'origine de ce changement de management, ni Eric Lardinois qui est celui qui a travaillé avec les agents d'IDEA pour théoriser le management des idées. Nous n'avons pas non plus interrogé des agents qui n'ont jamais été sur la plateforme, qui ne partage pas d'idées, etc. Etant donné le nombre de pages limité, ainsi que la contrainte temporelle, nous ne pouvions analyser l'ensemble des aspects du SMI et être exhaustif sur le sujet. Toutefois, nous pensons tout de même avoir récolté des informations pertinentes sur le sujet et qui permettent d'apporter des résultats concrets et pertinents.

4. PARTIE RESULTATS

4.1. Emergence du SMI au sein d'IDEA : une nouvelle démarche managériale

Il semble d'abord important de revenir sur l'émergence du management des idées au sein d'IDEA et le changement de management qu'il y a pu y avoir. Comme énoncé dans la première partie consacrée à la problématisation, c'est le consultant Eric Lardinois qui est d'abord intervenu pour effectuer un premier travail sur le management des idées avec les agents d'IDEA en 2018. L'ensemble des membres du Comité de direction ont d'abord suivi un cycle de formation. À travers une série d'ateliers qui se sont étalés sur plusieurs mois, ils ont été sensibilisés aux nouvelles méthodes de management, à un management plus participatif qui repose sur l'autonomie, la confiance et la responsabilisation. Ils ont aussi appris davantage sur les techniques de sociocratie, d'animation de réunion ou encore de prise de décision par consentement. Ensuite, un groupe de travail (GT) a été constitué afin de réfléchir sur comment imaginer un outil qui permettra d'être dans un management participatif et de responsabiliser les auteurs des initiatives. Un appel à candidature a donc été lancé au sein d'IDEA pour établir le groupe de travail multidisciplinaire (Annexe 8). Quinze candidats ont manifesté leur intérêt et finalement les quinze candidats ont été sélectionnés (dont l'agent D et l'agent F). Ce GT était composé des agents de tous les métiers, tous les services et tous les sites, ce qui assurait une certaine représentativité. Le GT a aussi réfléchi aux critères de sélection des idées.

Comme déjà expliqué, le marché public pour mettre en place un outil de collecte et gestion des idées a été remporté par Humanperf Software. Comment s'est passé le premier contact entre IDEA et Humanperf Software ? Benoit Brulant fait remarquer que la première fois qu'il s'est rendu chez IDEA, il y avait déjà ce groupe de travail en place, ce qu'il trouvait original. Cette démarche collective renvoyait déjà un signal positif et il sentait une volonté d'avancer sur le sujet et de mettre en place des actions. Benoit Brulant n'est pas intervenu sur la définition de ce qu'est une idée ou une innovation. Par contre, il a expliqué au groupe de travail qu'il existait des idées de natures différentes, ce qui échappe à la plupart des organisations. Au sein d'IDEA il y a 3 types d'idées : les idées qui concernent son service et qui sont réalisées en totale autonomie, les « just do it » idées qui sont réalisables localement (idée de niveau 1), les idées qui concernent son service et qui sont mises en œuvre avec l'aide d'autres services (idée de niveau 2), et les autres idées qui sont plus transversales (idée de niveau 3). Il est dès lors important de mettre en place une instance qui va gérer le flux d'idées.

Le GT et Humanperf Software ont donc travaillé ensemble pour paramétrer la plateforme et la formater à l'image d'IDEA. Elle a ensuite été proposée et validée en Comité de direction avant d'être présentée à l'ensemble des agents. Par la suite, le GT a évolué en pôle innovation. De cette façon, certains agents ont pu se retirer pour laisser la main à de nouveaux agents, permettant ainsi de garantir une tournante et une certaine diversité.

L'agent E (entretien individuel, 14/04/2023) nous a aussi expliqué que le Plan stratégique transversal (PST) 2020-2022, validé par l'Assemblée générale en 2019, a été un accélérateur dans la transition managériale. Une réflexion a été menée afin de, non plus travailler en silo, mais de manière plus transversale. En outre, quatre transitions opérationnelles ont été entamées : énergétique, économique, environnementale et numérique, et une transition managériale. C'est la première fois qu'un point sur le management apparaissait dans le PST de l'intercommunale afin de dicter les grandes orientations à suivre sur les trois ans. Plusieurs GT transversaux ont ensuite été créés : GT parc industriel, GT mode de vie sain, GT prévention des risques psychosociaux, GT sur le droit à la déconnexion, GT sur la flexibilité du temps de travail, etc. Depuis 2020, ces différents GT ont travaillé sur des projets divers et variés, d'abord à une échelle confidentielle mais qui commencent à se concrétiser à l'heure actuelle.

4.2. L'implémentation du SMI à travers un outil numérique

Afin de concrétiser le management par les idées, il a été question d'installer une plateforme qui permettrait de récolter, gérer et assurer le suivi des idées déposées par les agents. C'est finalement Humanperf Software qui a remporté le marché public. Créée en 2004, cette société a conçu une seule et unique application appelée IDhall. Cette dernière est déployée dans des organisations afin de digitaliser leur processus d'innovation, de transformation et d'amélioration continue. Elle sert principalement à « fluidifier toutes les démarches qui contribuent à mettre une organisation en mouvement, souvent dans des dynamiques qui se veulent assez massivement participatives et collaboratives. » (Benoit Brulant, entretien individuel, 29/03/2023).

IDEA étant une institution publique, une approche nuancée est-elle nécessaire ? Selon Benoit Brulant, ce n'est pas tellement une question de secteur privé ou secteur public mais plutôt de maturité des organisations face à ces dispositifs. En effet, « ces dispositifs sont très dépendants du contexte organisationnel, de la culture d'entreprise, de l'état d'esprit, de la posture du manager et donc, indépendamment du caractère privé au public, on va retrouver différents

niveaux de maturité dans les organisations et c'est davantage à ce niveau, à cette maturité qu'il faut être capable de s'adapter. » (Benoit Brulant, entretien individuel, 29/03/2023). Toutefois, il souligne que la dimension collective est culturellement plus ancrée dans une organisation publique plutôt que dans le privé.

La société Humanperf Software utilise une unique plateforme IDhall qui est ensuite paramétrée pour reprendre le contexte organisationnel. Le paramétrage se fait en fonction du niveau de maturité et de la structure de l'organisation. Certains vont privilégier une approche décentralisée en essayant de passer outre le manager pour essayer de faire remonter des idées, d'autres vont choisir de mettre le manager au cœur du dispositif. Il faut donc s'adapter à ces différents scénarios.

En outre, à travers une telle plateforme, l'objectif est de faire participer le plus d'agents possible et moins de trouver ce qu'on appelle une groundbreaking idea ou une idée champagne pour reprendre les termes de Benoit Brulant. Pour faire remonter une idée champagne, une plateforme n'est pas nécessaire. En revanche, une plateforme de ce type s'inscrit dans une démarche continue et permanente. En ce sens, elle est orientée pour traiter une masse d'informations au sein d'une organisation, faire remonter les idées de partout et ainsi éviter de passer à côté d'éléments importants (Benoit Brulant, entretien individuel, 29/03/2023). Il s'agit davantage de petites opportunités mises bout à bout.

La plateforme évolue aussi régulièrement afin de suivre les évolutions au niveau ergonomique, technologique, et pour répondre aux besoins et exigences des clients au niveau de la couverture fonctionnelle par exemple. Humanperf Software entretient une certaine proximité avec ses clients afin de récolter les points faibles et les demandes d'évolution. Une nouvelle version est disponible tous les neuf à douze mois. Après presque 20 ans d'existence et de retours d'expérience, le principe de la société est toujours d'être dans une logique d'amélioration continue. Nous avons pu assister à deux réunions du pôle innovation, l'une le 28 mars 2023 et l'autre le 4 avril 2023. Durant la première, un agent d'Humanperf Software a présenté les nouveautés de la plateforme comme le fait de pouvoir dupliquer une idée (créer une nouvelle idée à partir d'une idée existante), la création d'un onglet pièce jointe qui permet de retrouver l'ensemble des fichiers qui ont été déposés sur une initiative et ce peu importe l'endroit où le document a été déposé à la base, etc. Les agents du pôle innovation en ont discuté ensuite entre eux pour voir s'il était intéressant ou non d'ajouter ces fonctionnalités. Dans ce

cas, la mise à jour intéressait les agents. Une communication sera ensuite faite en interne afin de tenir informée l'intercommunale de ces évolutions.

D'ailleurs, que représente le coût financier d'un tel dispositif ? Pour le cas d'Humanperf Software, il s'agit d'un abonnement mensuel sans engagement. Et jusqu'à présent, aucun retour n'a été fait concernant le prix qui serait trop élevé. Le niveau d'incertitude est ce à quoi il faut faire attention. Même si une organisation décide de mettre en œuvre le management des idées en ayant recourt à une plateforme, elle n'a aucune certitude sur la réussite du dispositif : quel sera le taux de participation, le manager sera-t-il investi et réceptif, etc. C'est pourquoi le modèle économique proposé est important : si on demande à une organisation d'investir sur trois ans, elle sera plus réticente et inquiète car elle ne sait pas si le dispositif va percoler ou non. Humanperf Software l'a bien compris.

4.3. Le fonctionnement de la plateforme Good IDEA

Lors du lancement de la plateforme en 2020, l'ensemble des agents ont reçu une présentation avec démonstration et simulation en direct de comment déposer une idée sur Good IDEA (Annexe 9). Ils ont également un guide pratique expliquant l'ensemble de la démarche. Concrètement, une fois que l'agent s'est identifié, il doit expliquer le problème, proposer des pistes de solutions, dire si l'idée est faisable, avec quel degré de facilité, fixer un délai de réalisation et soumettre pour approbation. Bien souvent l'approbateur est le chef de service ou la personne hiérarchique supérieure à l'émetteur de l'idée. Sauf pour les idées de niveau 3 qui sont directement envoyées au pôle innovation car elles impliquent l'intervention de plusieurs services. En termes d'utilisation, les agents interviewés estiment que la plateforme est relativement intuitive et facile d'utilisation.

4.3.1. L'interaction des agents avec la plateforme Good IDEA

L'agent G (entretien individuel, 17/03/2023) émet des idées pour l'accueil afin de « se faciliter la vie ou d'apporter un petit plus » : éteindre les lumières d'un bâtiment par souci énergétique entre juin et septembre lorsqu'il fait clair dehors et que la majorité des agents sont en congé, réaliser une présentation des affiches plus professionnelles à l'entrée des sanitaires pour faire la publicité de certaines actions entreprises au sein d'IDEA, indiquer correctement l'accès aux salles de réunion pour guider les personnes externes à IDEA. Le plus souvent il

propose des idées assez simples qui concernent son poste de travail et qu'il peut mettre en œuvre lui-même.

L'agent F a proposé une idée en lien avec le travail qui le concerne directement : que les consultants externes mettent en copie le secrétariat pour qu'il puisse classer directement au bon endroit le rapport dans le réseau d'IDEA, ce qui permet aux agents de se concentrer davantage sur le travail technique et moins sur le travail administratif. En outre, cet agent nous a confié qu'il avait encore des idées mais il ne les postait plus car il sait qu'il n'aura pas le temps de les réaliser : « un des premiers dangers, risques par rapport à la démarche c'était qu'il fallait accorder assez de temps aux agents pour pouvoir mettre en œuvre leurs idées. Or aujourd'hui, structurellement, il n'y a pas de temps réservé pour mettre en œuvre ses idées [...] » (Agent F, entretien individuel, 27/03/2023).

L'agent D ne poste pas beaucoup d'idées car la plateforme est très peu utilisée par les agents des centres d'exploitation. Il explique : « Je suis plutôt revenu au fonctionnement précédent qui était de, en réunion entre collègues, en petite équipe, émettre une idée ou un problème, de trouver une solution, de voir ce qu'on veut mettre en place et de faire ça ensemble. » (Agent D, entretien individuel, 03/04/2023).

L'agent Z ne propose pas d'idées mais il y a des agents dans son service qui en proposent et il doit alors les approuver ou non : « Je regarde l'idée et je l'analyse. Eventuellement je peux faire appel à quelqu'un d'autre s'il y a besoin de détails que je n'ai pas par exemple. Il y a des aspects juridiques là, forcément je peux pas l'analyser simplement en me basant sur ma propre opinion, il faut que je fasse appel à mes collègues juristes, je peux faire appel aux financiers aussi éventuellement, donc ça dépend vraiment d'une situation à l'autre. Et à partir de là seulement, je peux analyser et là on voit par rapport à la mise en œuvre réelle de l'idée concernée. » (Agent Z, entretien individuel, 03/04/2023).

Durant la période Covid, l'agent E a proposé d'organiser une séance de détente une fois par semaine en distanciel avec la possibilité de visionner la séance pour ceux qui n'avaient pas pu se connecter. Elle a aussi concrétisé l'idée des pauses café où chacun se connectait le vendredi de 13h à 14h et parlait de sa semaine, de son métier ou de ses projets pour sensibiliser les autres agents. En période Covid, l'objectif de ces idées était de garder le contact et d'avoir des moments de bien-être entre collègues à distance.

Comme autre exemple d'idée, nous pouvons citer la création d'un « Ideabert ». Il s'agit d'un mini dictionnaire qui reprend tous les acronymes qui sont propres aux métiers des agents dans les différents services. De cette façon, les (nouveaux) agents sont sensibilisés au vocabulaire employé dans les différents services.

4.3.2. Les raisons qui poussent les agents à s'investir dans le SMI

Bien souvent, les raisons qui poussent les agents à s'investir en proposant des idées ou en faisant partie du GT ou du pôle innovation sont d'ordre personnel. Pour l'agent G, c'est parce que cela le motive et cela sert à tout le monde d'une certaine façon. Pour l'agent F ce qui l'a motivé à rejoindre le groupe de travail c'est la différence qu'il pouvait y avoir entre le discours tenu par la direction générale qui prônait la confiance, la responsabilisation et l'autonomie mais qui, dans les faits, ne transpirait dans le travail quotidien. Aussi, il considère « l'innovation comme un moteur utile et nécessaire au progrès de l'entreprise » (Agent F, entretien individuel, 27/03/2023). L'agent E n'a pas intégré le premier groupe de travail, pas par manque d'intérêt mais par manque de temps. Elle savait que cela allait demander de l'énergie et de l'investissement. Par après, elle a rejoint le pôle innovation car il fallait un agent de la communication pour participer à la dynamique. L'agent D a fait partie du groupe de travail car il avait du mal à se sentir bien dans le « négativisme ambiant » de ses collègues. Il voulait rencontrer des agents qui avaient envie de changement. Au début, il voulait poster un certain nombre d'idées afin de faire tache d'huile auprès de ses collègues et leur montrer qu'on peut poster une idée et que cela fonctionne. Pour mieux comprendre l'explication de l'agent D, il convient d'éclairer la situation vécue par les agents présents dans les centres d'exploitation. Premièrement, ces derniers sont situés sur des sites différents. D'un côté il y a le site de Mons et de l'autre les sites de Wasmuel et Seneffe (les centres d'exploitation). Cela représente tout de même un tiers des agents de l'intercommunale. « Il y a toujours eu très peu de contacts outre au niveau hiérarchique entre les agents de Mons et les services d'exploitation. [...] Jusqu'à, je dirais, y a une quinzaine d'années, il y avait quelques animosités entre les hiérarchies de certaines directions et donc il y avait très peu de contacts. » (Agent D, entretien individuel, 03/04/2023). Nous comprendrons aussi dans les sections suivantes pourquoi l'interaction des agents des centres d'exploitation avec le SMI peuvent différer par rapport aux agents présents sur le site de Mons.

4.3.3. Le suivi et la reconnaissance des idées

Il existe un suivi, un feedback des idées. Si une idée est refusée, il y a un commentaire qui explique pourquoi l'idée a été refusée ou bien si elle est doit être améliorée. Le rapport d'évaluation est directement disponible sur la plateforme car les critères d'évaluation sont communs à toutes les idées et sont publics et transparents (Annexe 10).

Concernant la reconnaissance vis-à-vis des émetteurs d'idées, il y a un effort qui est réalisé pour remercier et encourager les agents qui déposent des idées. Via la communication interne au sein d'IDEA, dans le journal interne et sur les valves, il y a les dernières idées émises et le succès qu'elles ont pu rencontrer. Justement, la responsable du service communication explique : « Et alors ce qu'on fait par exemple nous à épisodes réguliers, c'est que, par exemple, en interne, tu vois via notre Intranet via des écrans à la machine à café ou quoi, c'est qu'on essaie de mettre en avant en fait des initiatives qui se concrétisent. Et donc l'objectif c'est aussi vraiment de mettre en avant les collègues tu vois, donc c'est l'initiative mais vraiment les collègues, c'est vraiment personnalisé. » (Agent E, entretien individuel, 14/04/2023) (Annexe 11). L'essentiel est de valoriser l'idée mais aussi le collègue. La communication est aussi construite de manière à ce que ce soit « un agent qui parle à d'autres agents ». L'objectif sous-jacent est de créer une émulation d'idées pour encourager d'autres agents à proposer et concrétiser des idées.

4.4. Le SMI au sein d'IDEA : implication, ancrage et avenir du dispositif

Le but du SMI et de l'intégration de la plateforme Good IDEA dans le quotidien des agents étaient d'impliquer la majorité des agents, de laisser l'opportunité à tout un chacun de participer et de s'exprimer de façon visible et sans censure. Cela permet de lancer des petites idées, de remarquer l'implication des agents dans la conception de la structure d'IDEA, son fonctionnement. Cela peut aussi être perçu comme le moyen de faire passer un message à la direction, comme un intermédiaire. Toutefois, le recours à un outil numérique ne doit pas priver les agents d'avoir des échanges avec leurs collègues et leur ligne hiérarchique. D'ailleurs, certaines idées sont partagées mais pas sur la plateforme. Elles sont tout de même analysées et mises en œuvre. Certaines sont d'ailleurs intégrées dans la plateforme une fois qu'elles sont clôturées.

Si le SMI et l'utilisation de la plateforme tendent à s'ancrer petit à petit dans l'organisation, cela ne semble pas être une priorité pour les agents : « Moi je n'en fais pas une priorité [...] je crois pas que c'est ça qui révolutionne le fonctionnement de l'intercommunale. » (Agent G, entretien individuel, 17/03/2023). Un autre agent trouve que le dispositif se trouve dans une phase critique. Pour lui l'innovation est ancrée dans IDEA, mais le dispositif est en perte de vitesse. Il serait nécessaire d'investir de l'énergie pour le déployer davantage. Un avis qui est partagé par un second agent qui affirme : « Il faut effectivement que la hiérarchie continue de le promouvoir à chaque occasion, et je pense que progressivement, il y a moyen, que ce soit de plus en plus utilisé par le personnel. » (Agent D, entretien individuel, 03/04/2023). L'important serait de faire comprendre aux agents de commencer par poster des idées simples qui contribuent à l'amélioration de son travail mais aussi celui des autres. Encore une fois, la réalité semble différente pour les agents des centres d'exploitation. Un agent estime qu'il y a un manque de promotion du dispositif par la direction. Il confie même qu'au début il y a eu une consigne officieuse des syndicats pour ne pas utiliser la plateforme Good IDEA. Si on ajoute à cela des chefs de service et des directions qui ne font pas la promotion ou n'incitent pas à utiliser le dispositif, alors cela peut se comprendre que cela ne percole pas auprès des agents, qui parfois n'oseraient pas utiliser la plateforme, de peur de déplaire à leur supérieur. Un autre agent des centres d'exploitation affirme que les agents de terrain n'accordent pas beaucoup d'attention à l'outil, voire n'y adhèrent pas.

C'est un dispositif qui peut se révéler chronophage. Ce n'est pas tant le fait de déposer l'idée qui prend du temps mais le fait de devoir la concrétiser soi-même : « N'importe quelle idée prendra un certain or ce temps-là n'est pas pris en compte dans les objectifs et dans l'organisation du travail du coup moi j'en arrive à un tel point que je mets mes idées de côté. » (Agent F, entretien individuel, 27/03/2023). Un avis confirmé par un autre agent : « Inévitablement les agents, parfois, je pense, s'auto-limitent parce qu'ils savent qu'ils n'auront pas le temps nécessaire pour mettre en œuvre leur idée » (Agent E, entretien individuel, 14/04/2023). L'agent F propose éventuellement d'opérer une sélection plus drastique des idées et pour les idées sélectionnées de libérer, par exemple, deux jours par trimestre pour les concrétiser. Cette idée de libérer du temps pour les agents est aussi partagée par l'agent E. Celle-ci trouve qu'IDEA pourrait s'inspirer d'autres organisations qui dégagent par exemple 1/5 du temps pour laisser travailler leurs employés sur des projets concrets. Il faudrait davantage être dans un partage des connaissances et partage d'expérience. Récemment certains agents du pôle innovation se sont d'ailleurs rendus à Tours pour suivre la convention organisée par

Humanperf Software. C'est une façon de s'enrichir des expériences des autres, de partager les difficultés rencontrées, de comprendre comment mobiliser les agents, mais aussi d'aller chercher des bonnes idées.

Concernant l'implication des agents, Benoit Brulant nous explique ceci : « Dans une organisation, il y a 30% de gens qui sont moteurs, engagés, qui vont être faciles à embarquer, 40% de disciplinés, donc si on leur explique correctement les règles du jeu ils vont suivre mais si on leur explique pas bien, s'il y a des zones d'ombre, s'il y a des incertitudes, on les perd. Et puis 30% qui quoi qu'on fasse vont aller en sens inverse. Et donc il faut surtout pas se planter sur les 40% de disciplinés sinon on se retrouve avec uniquement 30% personnes engagées et 70% qui dans le meilleur des cas s'en moquent et dans le pire des cas sont totalement désengagés. » (Benoit Brulant, entretien individuel, 29/03/2023). Le premier challenge est donc d'arriver à capter 70% d'agents qui participeront au système de management. Nous pouvons noter que le taux de participation varie en fonction de l'ambition donnée au dispositif. Le deuxième écueil est de faire comprendre à l'organisation, ce qui n'est pas toujours évident, que l'exercice le plus compliqué ne sera pas de faire remonter des idées, mais de les mettre en œuvre : « On n'a jamais rencontré une seule organisation qui avait le moindre problème pour avoir des idées. [...] En revanche, on rencontre énormément d'organisation qui ont du mal à trouver du temps, des ressources et de la volonté pour mettre en œuvre les idées. » (Benoit Brulant, entretien individuel, 29/03/2023). Savoir gérer les idées est primordial. Il faut également intégrer la réalité qui est la suivante : une idée génère du travail supplémentaire. A partir du moment où quelqu'un va proposer une idée, cela sera du travail en plus pour lui ou pour quelques d'un d'autre.

Le management par les idées, s'il perdure, peut changer le fonctionnement d'une organisation. Il est important de valoriser le chemin parcouru et de créer une dynamique qui va influencer une nouvelle posture managériale qui permettra à l'organisation de s'épanouir. En ce qui concerne l'argument de la temporalité, aucune organisation n'aura plus de temps qu'une autre. Ce type de management doit être un choix qui doit se transformer en priorité. Selon Benoit Brulant, trois scénarios sont possibles :

- L'immobilisme : aucun engagement, rien ne bouge.
- Peu d'engagement : uniquement les sujets top down qui bougent, ce qui vient de la direction, du management et on demande à la masse d'exécuter. Cela entraîne un désengagement, une déresponsabilisation. Toutes les opportunités ne sont pas saisies.

- L'illusion : beaucoup de déclarations d'intention mais dans les faits il ne se passe rien.

« Aujourd'hui toutes les boîtes essaient d'être bonnes en exécution et en engagement. Les organisations les plus performantes sont celles qui sont capables d'exécuter ce qui vient du top down et du bottom up mais c'est difficile d'en arriver là. » (Benoit Brulant, entretien individuel, 29/03/2023).

C'est pourquoi il est nécessaire de faire vivre le dispositif en le relançant de temps en temps auprès des agents. Tous les agents interrogés considèrent que le SMI et la plateforme doivent perdurer parce que cela permet véritablement d'apporter un plus pour l'organisation. Toutefois il est nécessaire de promouvoir encore le dispositif. Aussi, un agent explique que des agents de terrain n'adhèrent pas au système car il n'est pas adapté pour eux. Ce constat est aussi partagé par l'agent E qui explique : « Maintenant, le taux de participation des collègues à la plateforme Good IDEA il augmente, mais on sait encore quand même qu'il y a certains profils de collaborateurs qu'on a du mal à aller chercher. Clairement, le personnel de terrain, le personnel ouvrier, c'est une partie du personnel qui est encore très sous-représentée. » (Agent E, entretien individuel, 14/04/2023). Dès lors, comment proposer un dispositif informatisé qui convienne à tous ? Le degré de portage et par conséquent d'implication et de participation est variable (Annexe 12). Mais durant les entretiens, aucun agent n'a mentionné le fait de devoir arrêter le dispositif.

4.5. La perception du SMI par les agents : fonctionnement, avantages et freins

De manière générale, les agents interrogés trouvent que le SMI tel qu'implémenté au sein d'IDEA est un système qui est bien pensé. La plateforme en tant que telle se veut adaptée, simple, intuitive, didactique et efficace. Cela permet d'apporter un plus dans l'organisation, de s'investir et de participer. Ils sont conscients que tous ne participent pas. Un agent se demande d'ailleurs si tout le monde peut trouver une « good idea » par rapport à son poste de travail.

Pour l'agent F (entretien individuel, 27/03/2023), il s'agit de la concrétisation de la vision de la direction générale en lien avec les principes d'autonomie, de responsabilisation et de confiance. L'outil se veut en plus de cela être transparent et accessible à tous. C'est le point de départ d'une transition managériale qui permet à la ligne hiérarchique de prendre en compte l'avis des agents et de se rendre compte que « l'expert c'est le gars qui fait le boulot pendant huit heures tous les jours et il faut l'écouter. » (Agent F, entretien individuel, 27/03/2023).

L'agent D ajoute qu'il a eu l'impression que les syndicats ont perçu la plateforme Good IDEA comme une perte de pouvoir car des affiliés pouvaient décider de faire remonter certaines demandes et de proposer des solutions sans passer par les syndicats. Il confie même : « Je sais même que, officieusement, quelques consignes syndicales ont été passées pour ne pas utiliser ce système. » (Agent D, entretien individuel, 03/04/2023).

Pour l'agent Z, la réalité vécue dans les centres d'exploitation fait que le SMI n'est pas vraiment une priorité. Il serait d'abord essentiel d'entreprendre des rénovations matérielles au sein de l'environnement de travail (remise à niveau de certaines machines, etc.) avant de pouvoir s'intéresser à ce dispositif.

Les agents ont identifié une série de points positifs du SMI et de la plateforme en tant que telle : cela permet de donner la parole à chacun de manière visible, de mettre en évidence certains problèmes bénins et de trouver des solutions. Cela permet aussi de faire passer une idée qui peut être approuvée par le supérieur hiérarchique même si certains agents n'étaient pas convaincus au début. De plus, cela a amélioré et favorisé la communication. Les échanges entre les directions et services sont désormais meilleurs et plus fluides. L'outil permet également d'assurer un suivi et d'inclure toutes les personnes directement concernées, chose qui n'était pas le cas avant.

Une enquête sur le retour d'expérience quant à l'utilisation de la plateforme et qui date de début mars 2023 révèle qu'il y a une collaboration entre les agents et les services lorsqu'un agent souhaite déposer une idée. Il y a souvent une discussion en amont avec des collègues. Par contre, l'aspect collaboratif semble moins présent au sein de la plateforme même. Aussi, l'ensemble des idées, même celles qui ne sont pas retenues, sont stockées et restent visibles pour tous dans la plateforme et il est possible de les dupliquer en vue de les améliorer. Il est donc possible de rebondir sur des idées qui ont déjà été émises.

Toutefois, des points négatifs ont également été mis en avant comme le fait d'émettre des idées qui nécessitent d'impliquer d'autres services qui sont parfois débordés (Agent G, entretien individuel, 17/03/2023 ; Agent D, entretien individuel, 03/04/2023). Cela peut impacter le travail d'autres agents qui n'étaient pas forcément au courant qu'ils allaient devoir intervenir alors que cela ne relève pas de leur propre initiative. Ce qui peut rendre la réalisation de l'idée plus laborieuse car il faut dégager du temps, discuter avec les différentes équipes, etc.

En revanche, un agent estime que la plateforme est utile justement pour les idées complexes dont la réalisation nécessite l'intervention de plusieurs personnes, services et directions.

Ce même agent pointe comme effet négatif le fait que le logiciel ait tendance à dépersonnaliser. Il explique que la plateforme ne doit pas être perçue comme une alternative au fait de s'adresser directement à un collègue.

Un frein pointé par un autre agent est « le manque d'engouement de la majorité des agents et le manque de promotion de la hiérarchie pour arriver à les encourager. » (Agent D, entretien individuel, 03/04/2023). Une autre ajoute que « chacun reste réceptif à l'outil en fonction de sa propre appétence par rapport aux outils informatiques. Donc certaines personnes sont réceptives et d'autres pas du tout. » (Agent Z, entretien individuel, 03/04/2023). Le manque d'engouement peut potentiellement trouver une explication dans le contexte dans lequel la plateforme a été lancée. En effet, Good IDEA a été opérationnelle en février 2020, soit quelques semaines avant le début de la crise Covid-19. En raison de ce mauvais timing, que personne n'aurait pu prévoir, la plateforme a été relayée au second plan et il a été relativement difficile de la remettre en avant.

Pour Benoit Brulant, la mise en œuvre des idées est le premier facteur clé de succès du management des idées. Cela permettra de créer une boucle vertueuse : « A partir du moment où vous mettez en œuvre les idées la personne qui est à l'origine de l'idée est valorisée, l'organisation améliore son fonctionnement, améliore ses processus, améliore les conditions de travail de ses collaborateurs, donc l'organisation en profite, le collaborateur est valorisé. On démontre que le dispositif fonctionne. » (Benoit Brulant, entretien individuel, 29/03/2023). Le deuxième facteur de succès est le degré de transparence et de certitude : il est important d'avoir un suivi des idées, que l'agent sache exactement où en est son idée, qui travaille avec lui, etc. Le niveau d'ancrage du dispositif au niveau managérial et surtout au niveau du top management peut quant à lui être considéré comme un facteur de succès ou comme un frein : « En fait ces dispositifs fonctionnent dans des organisations qui sont intimement convaincues que l'amélioration continue c'est pas un luxe, elle est juste indispensable [...] Si le top management et le management ne sont pas convaincus que l'amélioration continue est absolument indispensable pour l'organisation, on risque d'avoir un dispositif qui va vivoter. » (Benoit Brulant, entretien individuel, 29/03/2023). Si l'organisation laisse passer certaines opportunités, ce sont potentiellement des marges de manœuvre laissées à la concurrence ou des collaborateurs qui peuvent être frustrés.

4.6. Le leadership au sein d'IDEA

Comme nous l'avons mentionné dans la partie consacrée à la revue de la littérature, le rôle d'un leader est primordial, dans la façon dont il a de porter un projet et de considérer les agents de son organisation.

L'agent G trouve que le leadership au sein d'IDEA mise sur une certaine autonomie des agents. Ils ne doivent pas pour autant dépasser certaines limites. Il y a donc une volonté de faire participer les agents, tout en gardant un certain contrôle. Il y a une bonne communication, les différents directeurs se montrent abordables et des interconnexions existent entre les chefs des différents services. L'agent F se sent libre, autonome et dispose de responsabilités. Il trouve que son supérieur hiérarchique a toujours appliqué un management basé sur la confiance. Il estime que le leadership de la directrice générale est « marqué et humain ». IDEA vient d'un leadership plus autoritaire et le changement en cours vise à aboutir à davantage de participation. Selon lui, un management de type autoritaire est « dépassé. À l'IDEA, c'est devenu tellement complexe qu'une personne aussi intelligente soit-elle ne pourrait pas intégrer toutes les contraintes qui viennent de toutes parts donc je vais le dire de manière positive mais en faisant travailler l'intelligence collective on sera certainement beaucoup plus efficace et voire efficient. » (Agent F, entretien individuel, 27/03/2023). Au sein des centres d'exploitation, la réalité semble, encore une fois différente. Bien que le discours de la directrice repose en partie sur l'autonomie et la responsabilisation, la perception de l'agent D est qu'au sein de sa direction, le modèle reste « pyramidal », avec une hiérarchie bien établie et que « beaucoup de personnes ont l'impression d'avoir peu de liberté dans leur choix. » (Agent D, entretien individuel, 03/04/2023). Malgré tout, il reconnaît que de nombreuses initiatives sont prises depuis ces deux dernières années en particulier et qu'il y a davantage de communication. De plus, il explique que le directeur des centres d'exploitation approche de la retraite. Il pressent que peu importe la personne qui le succèdera, ces agents-là sont « beaucoup plus dans la communication et le participatif ». (Agent D, entretien individuel, 03/04/2023). Même si le directeur actuel ne rejette pas ce mode de leadership, ce n'est tout simplement pas la manière dont il a été formé et dont il fonctionne depuis 25 ans. Cela peut aussi trouver une explication dans le contexte : la confrontation syndicale est plus forte que sur le site de Mons où le taux d'ouvriers est moindre.

Nous pourrions dire que le leadership sein d'IDEA est « hétérogène ». En ce sens, les comportements peuvent différer d'un service à l'autre, d'une direction à l'autre. Néanmoins,

tous les agents interrogés semblent d'accord sur le fait qu'il y a eu un changement de leadership de la part de la directrice générale, Caroline Decamps. En reprenant les différents styles de leadership établis par Blake et Mouton (Annexe 5), nous pouvons constater qu'auparavant le leadership d'IDEA était davantage un leadership autoritaire (coin inférieur droit du schéma en Annexe 5) et qu'aujourd'hui il tend à être davantage institutionnel (milieu du schéma en Annexe 5). Il pourrait même tendre vers un leadership fondé sur le travail en équipe (coin supérieur droit du schéma en Annexe 5).

Aussi, lorsque nous avons posé la question : « Est-il plus difficile de convaincre les managers ou les agents de la mise en place d'un processus participatif ? ». Les réponses ont été variées. Pour Benoit Brulant, il est vrai que le manager peut créer une différence. C'est lui qui va créer ou non les conditions qui vont faire que les idées remontent. Il peut avoir une influence importante sur le dispositif : soit en étant un moteur, soit en bridant les équipes. Il en va de même pour les collaborateurs : certains vont proposer des idées et vont vouloir faire bouger les choses et d'autres seront plus réticents. Mais il est vrai que le manager va jouer un rôle d'animation au sein d'une équipe et qu'il a donc un rôle non négligeable. Pour l'agent F, le plus difficile à convaincre reste le manager. Il y a comme une perte de repères pour le manager, surtout s'il avait l'habitude de fonctionner selon un mode plus autoritaire et qu'il doit passer à un mode de pensée qui requiert de la collaboration et de la participation. Le témoignage de l'agent D rejoint les deux précédents : « Par contre. Pour les centres d'exploitation, il a été demandé au chef de service de promouvoir le système. Voilà, ça leur était demandé, ils l'ont fait une fois. [...] Et au niveau de la base des ouvriers il y a déjà une crainte, une réticence à utiliser le système parce que on part de quelque chose de complètement différent où on avait pas du tout son mot à dire. Et donc le fait de maintenant émettre une idée qui pourrait déplaire au chef... Voilà, c'est difficile pour eux, donc s'ils ne sont pas encouragés à le faire, ils ne le feront pas naturellement. » (Agent D, entretien individuel, 03/04/2023). Un avis qui n'est pas spécialement partagé par l'agent Z qui estime que ce sont les agents les plus difficiles à convaincre, notamment les agents de terrain. Et ce en grande partie car l'outil numérique n'est pas adapté pour eux.

Pour l'agent E, les réticences venaient de partout : « A partir du moment où on arrive avec quelque chose de nouveau, il y a toujours une certaine forme de réticence au changement qui est naturelle. » (Agent E, entretien individuel, 14/04/2023). Une certaine bienveillance et tolérance sont nécessaires pour que chacun puisse adapter et accepter le dispositif. Même si

l'agent E est bien consciente qu'il y a des agents qui ne participeront jamais au SMI, ne déposeront jamais d'idées sur la plateforme.

4.7. Changement perçu avant/après le SMI

Durant les entretiens, nous avons demandé aux agents s'ils avaient perçu un avant/après l'implémentation d'un management participatif et plus particulièrement d'un management par les idées. Concrètement, y a-t-il eu une évolution par rapport à l'enquête de 2016 ?

Pour l'agent F, il y a bien eu un avant/après en termes de management. Selon lui, la direction a bien compris qu'un management autoritaire n'est plus ce qui est souhaité. La transition ne s'est pas faite du jour au lendemain mais est en cours. L'organisation n'en est pas encore arrivée à un mode de management complètement participatif à tous les niveaux. Cela prend un certain temps d'aligner tous les agents. En revanche, l'agent D n'a pas forcément ressenti un avant/après le SMI mais un avant/après Covid ; le fait d'être resté chez soi un long moment, puis de revenir au travail et de reprendre des habitudes sociales. Suite à l'enquête de 2016, il trouve qu'il y a quand même eu une prise de conscience de la part des différentes directions notamment sur le fait qu'il faille prendre des initiatives vis-à-vis des agents, pour les garder au sein de l'organisation et pour continuer à engager de futurs talents. Pour l'agent Z, ce n'est pas le fait d'avoir Good IDEA ou un SMI qui va changer la vie des agents. Le mal-être et le manque d'épanouissement qui peuvent être ressentis provient de l'état de l'environnement de travail. Tant que les centres d'exploitation ne disposeront pas de nouvelles installations et d'infrastructures en bon état qui fonctionnent, alors le contexte restera le même. Enfin, l'agent E parle d'une amélioration continue. Il y a encore beaucoup de progrès à accomplir. Elle précise à nouveau que l'élément déclencheur a été la transition managériale dans le PST. Elle n'avait jamais connu cela en 18 ans de carrière chez IDEA.

4.8. Réflexions

4.8.1. Quel archétype pour IDEA ?

Après en avoir appris davantage sur le management des idées au sein d'IDEA, nous sommes maintenant capable d'identifier à quel archétype du management des idées il peut être associé. En reprenant les cinq archétypes (Annexe 4), nous constatons que, de manière générale, l'intercommunale fonctionne selon l'archétype « chercher ». En effet, les directeurs et chefs de service tentent de fonctionner sur bases des informations et avis partagés qu'ils peuvent recevoir des agents. L'incohérence lié aux perspectives multiples ne les dérange pas. En ce sens, les

différents services traitent de sujets relativement divers et complexes. Ce qui explique qu'il faille trouver apporter des solutions à des situations parfois paradoxales. Ces managers tentent d'être objectifs, d'accepter de nouvelles informations et révisent leurs modèles mentaux lorsque ceux-ci ne sont plus adaptés. Enfin, ils prennent leurs décisions sur base de la synthèse des idées plutôt que sur des expériences passées ou le consensus. Ce qui fait qu'on ne peut les classer comme des « consensus builders » ou des « debaters ». L'archétype « assessor » ne correspond pas non plus au modèle d'IDEA. Toutefois, sur base des données que nous avons récoltées, une direction en particulier semble davantage correspondre à l'archétype « incrementalist ». En effet, certains managers vont se concentrer sur leurs propres connaissances, prendre des décisions sur bases de sources déjà mobilisées par le passé et avoir tendance à vouloir diriger les autres.

4.8.2. Le SMI, un plus pour l'organisation

Dans un guide pratique qui explique le fonctionnement du SMI et de la plateforme, IDEA a énuméré une série de raisons qui expliquent pourquoi le SMI a été choisi et en quoi ce nouveau management permet de faire évoluer l'organisation : « rendre l'ensemble des agents acteurs du développement et de la transformation d'IDEA, faire vivre les valeurs de l'intercommunale et les exprimer au quotidien, participer au développement d'une nouvelle culture d'entreprise, favoriser l'intelligence collective et organiser sa mise en œuvre, faciliter la révélation des talents, renforcer l'épanouissement et le plaisir au travail, décloisonner l'organisation et faciliter le portage de projets transversaux, participer au développement d'une culture de l'innovation. » (IDEA, n.d., p2).

Toutefois, il y a encore des décalages entre ce que l'organisation aimerait atteindre et la réalité. Un agent nous a aussi confié que l'une des grandes difficultés est de tenir compte des réalités de chacun et des différences selon les sites. Il cite l'exemple de la mise en œuvre de la flexibilité au travail. Dans les centres d'exploitation, les ouvriers travaillent en binôme, ils partent travailler en même temps. Par conséquent, l'un ne peut pas arriver à 7h et l'autre à 9h. Le plus simple est dès lors de mettre un horaire fixe, mais cela crée des inégalités. La complexité réside dans la diversité des métiers de l'intercommunale qui induisent des manières de fonctionner différentes. Cela constitue un véritable enjeu en termes de gestion mais aussi de management.

4.8.3. Recommandations

Après avoir mieux appréhender le management participatif, plus particulièrement le SMI au sein d'IDEA, nous pouvons envisager de faire quelques recommandations pour améliorer et faire évoluer le dispositif.

IDEA, comme beaucoup d'autres organisations, se retrouve confrontée au fait que certains agents soient réceptifs au changement et à la participation, et d'autres ne le soient pas du tout. Même si tous les agents sont concernés et invités à participer et partager leurs idées, certains ne le font pas (manque de temps, pas une priorité, pas réceptif à l'outil numérique, etc.). Aussi, certains agents ont des idées et les mettent en œuvre sans passer par Good IDEA. Nous pourrions essayer de recueillir les avis de ces agents et de voir comment faire pour qu'ils répertorient leurs idées. Peut-être qu'une personne de référence au sein de leur service, plus familier avec la technologie, pourrait récolter les idées et les encoder dans la plateforme en concertation avec les personnes qui sont à l'origine de l'idée.

Il ne faudrait pas non plus se concentrer sur les agents qui délaissent le dispositif et perdre de vue ceux qui le mobilisent. Il est aussi nécessaire d'adopter une démarche pragmatique et d'avancer avec les agents motivés de partager et implémenter leurs idées.

D'une part, il serait peut-être intéressant de remotiver les agents et les managers. Étant donné que les directeurs et chefs de service ont une certaine influence et jouent le rôle d'animateur, il pourrait y avoir une réunion avec l'ensemble de la ligne hiérarchique pour relancer une campagne d'information et d'encouragement à l'égard du SMI.

Nous nous sommes aussi rendu compte que les agents pouvaient manquer de temps pour réaliser leurs idées. Le temps semble être une ressource précieuse. Dès lors, l'intercommunale pourrait envisager de consacrer une partie du temps horaire des agents à la concrétisation de ces idées (par exemple : une journée ou deux demi-journées par mois). Une autre proposition pourrait être de sélectionner plus drastiquement les idées en ne gardant véritablement que les « meilleures » et en donnant les ressources nécessaires aux agents pour les réaliser.

Une forme de rémunération ou récompense pourrait aussi être envisagée. À ce stade, il y a une reconnaissance en interne avec une mise en avant des personnes et des idées au sein de la communication interne. Comme cela a été mis en avant dans la littérature, IDEA pourrait envisager de recourir à des récompenses symboliques (un prix), matérielle (une médaille, un

trophée), financières (une prime⁴) ou autre (un avantage extra-légal supplémentaire, un jour de télétravail en plus, une journée de congé supplémentaire, etc.) Et ce toujours dans l'optique de motiver les agents à s'investir davantage dans l'organisation.

Il semblerait aussi que la collaboration entre les acteurs puisse être poussée à un niveau supérieur. Même si IDEA tend de plus en plus vers un management participatif, avec un SMI qui prône les échanges et l'intelligence collective, l'aspect collaboratif ne ressortait pas tellement des entretiens que nous avons pu avoir avec les agents. Pourtant dans le guide pratique transmis aux agents s'intitule même « plate-forme collaborative ». De plus, lors des entrevues, presque tous les agents mentionnent que le fait de proposer des idées qui nécessitent l'intervention de plusieurs services suscitent plus une forme de dérangement, la peur de déranger un service ou d'intervenir dans son domaine de compétences. Alors que cela pourrait justement être perçu comme une opportunité de collaborer entre les services.

Enfin, l'intercommunale pourrait aussi davantage s'inspirer des acteurs externes et participer à des partages d'expérience et de bonnes pratiques avec d'autres organisations publiques et privées. Trois agents d'IDEA se sont rendus à la conférence organisée par Humanperf Software à ce sujet. Les agents du pôle innovation pourraient entreprendre la démarche d'entrer en contact avec d'autres organisations pour organiser des rencontres et discuter de leur management participatif et de leur SMI respectif.

4.8.4. IDEA, vers une entreprise libérée ?

Avec une telle transition managériale opérée au sein d'IDEA et un goût pour l'innovation prononcée, nous pourrions nous demander si l'intercommunale pourrait évoluer vers une forme d'entreprise libérée. Selon Getz (2009, cité par Gilbert et al., 2017), l'entreprise libérée est « une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures » (p. 34) Bien souvent, les entreprises libérées n'ont pas d'organigramme, de places de parking réservées, de bureaux directoriaux, de pointeuses, de managers, de titres et de rangs. Elles permettent aux salariés de choisir leur leader, leurs horaires de travail, etc.

⁴ Nous pouvons citer l'exemple de l'entreprise française Favi. Cette dernière a mis en place une boîte à idées où chaque agent dépose anonymement une idée. Les deux meilleures sont ensuite retenues et implémentées. Comme récompense l'agent émetteur de la meilleure idée reçoit une prime de 1000 € et l'émetteur de la seconde meilleure idée remporte 500 €.

Nous constatons très vite que ce n'est pas le cas chez IDEA et que cela ne semble pas non plus être l'objectif à long terme. En réalité, si nous observons les raisons d'être et les missions de l'intercommunale, nous nous rendons compte qu'IDEA n'a tout simplement pas vocation à être une entreprise libérée.

CONCLUSION

Tout au long de ce travail, nous avons tenté de répondre à la question de recherche : « Comment le système de management par les idées permet-il de résoudre une crise organisationnelle ? Le cas de l'intercommunale IDEA ». Nous avons essayé de construire un fil conducteur au cours des quatre parties : problématisation, revue de la littérature, méthodologie et résultats. Et ce afin d'apporter progressivement des éléments de réponse et des pistes de réflexions.

Dans notre cas, le management des idées a permis d'avoir une meilleure communication entre les différentes directions et entre les services, de donner la parole à tout le monde, de manière visible, d'assurer un suivi et d'inclure les personnes directement concernées par un sujet. Ce management permet à chaque agent de participer et s'investir dans l'organisation. D'une certaine façon, c'est considérer que chaque agent est un expert de son poste de travail et qu'il faut donc prendre en considération ce qu'il peut apporter. S'il dépose une idée, c'est qu'il s'est rendu compte qu'il pouvait apporter une solution à un problème. Cela contribue aussi à l'amélioration du bien-être et du quotidien des agents au sein d'IDEA : chacun a l'opportunité de déposer une idée pour améliorer son métier, son service, etc. Ce sont certains avantages qui étaient d'ailleurs cités par Dégallaix (2020) et Hatfield et Yohe (2003).

Nous nous sommes rendus compte que ceux qui s'investissent dans le SMI, que ce soit en postant des idées ou en faisant partie/en ayant fait partie du pôle innovation, le font parce qu'ils sont motivés par la démarche, qu'ils pensent que cela peut apporter un changement, que l'innovation est synonyme de progrès, etc. En conséquent, le management des idées contribue à la résolution d'une crise organisationnelle mais il ne se suffit pas à lui tout seul. En effet, il faut tenir compte de toutes les réalités, comme celle vécue par les agents dans les centres d'exploitation. Aussi, le SMI est un processus d'amélioration continue, il y a donc encore du progrès pour atteindre pleinement les objectifs d'un management par les idées.

De plus, nous avons identifié une série de recommandations en vue d'améliorer le dispositif : promouvoir davantage la plateforme au sein de la ligne hiérarchique pour qu'elle la communique ensuite dans les différents services (même si nous sommes bien conscients qu'il n'est pas possible de toucher tous les agents), libérer la ressource temporelle pour que les agents puissent implémenter leurs idées, envisager des récompenses de nature diverses pour motiver

les agents et avoir une forme de reconnaissance supplémentaire (en plus de celle déjà existante), favoriser davantage la collaboration, s'inspirer d'autres organisations et partager les expériences. Iversen et al. (2009) insistent d'ailleurs sur l'importance de la collaboration pour arriver à un management des idées réussi. Selon eux, il ne suffit pas de s'appuyer sur la capacité de l'individu à générer et à développer des idées innovantes. Il faut promouvoir et faciliter activement la collaboration.

Le rôle du leader est également important dans le sens où c'est sous la même directrice générale que la transition managériale s'est opérée. L'enquête de 2016 a permis de prendre conscience de la réalité vécue par les agents et qu'un changement était nécessaire. Aussi, dans l'implémentation du SMI en tant que tel, le rôle des directeurs et des chefs de service est également essentiel dans la promotion du dispositif. Si un chef de service se montre réticent à l'utilisation de Good IDEA, alors les agents seront moins susceptibles d'y avoir recours, et inversement. Comme mentionné dans la partie consacrée à la méthodologie, nous aurions pu aller plus loin dans la démarche en interrogeant la directrice générale Caroline Decamps, en allant voir des agents qui n'utilisent pas du tout la plateforme Good IDEA, etc. Un travail plus approfondi pourrait être fait le sujet. De même que mener une comparaison sur la façon dont un SMI est implémenté dans une organisation publique et une organisation privée.

Enfin, nous concluons ce travail en revenant sur les propos de Vidicki et al. (2013) : il s'avère que le management des idées est plus effectif quand il est intégré lors de la phase de création de l'organisation. Nous pensons dès lors que la crise organisationnelle traversée par l'intercommunale IDEA a pu constituer un moment « building-up stage » propice à l'intégration d'un nouveau management, manifesté aussi par la volonté de l'organisation d'améliorer les relations entre les agents et leur rapport au travail.

BIBLIOGRAPHIE

Abend, C.J. (1984), Stalking the “aha” factor in product innovation—accident or design?, *Journal of Consumer Marketing*, 1(1), 49-54.

Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money and Management*, 25(1), 51-56. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x?needAccess=true>

Arrêté de la Région wallonne du 22 avril 2004 relative aux pouvoirs locaux, intitulé « Le Code de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD) », (2004), *Moniteur Belge*, 12 août, numéro 2004A27184, p. 59699.

Borzeix, A., Charles, J., & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d’un vieux débat. *Sociologie du travail*, 57(1), 1-19.

Dégallaix, S. (2020). Qu’est-ce que le management participatif ?. Repéré à <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/quest-ce-que-le-management-participatif>

Ekvall, G. (1971). *Creativity at the Place of Work*. Stockholm: Reklamfoto.

Fay, S., Saatcioglu, A. & Vandenbosch, B. (2006). Idea Management: A Systemic View, *Journal of Management Studies*, 43(2), 259-288.

Gilbert, P., Teglborg, A-C. & Raulet-Croset, N. (2017). L’entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 1 (127), 38-49.

Harvey, J., Naggar, R., Cohendet, P. & Simon, L. (2013). Gérer les idées pour mieux innover. *Gestion*, 38, 25-34.

Hatfield, L. & Yohe, S.W. (2003). Moderating factors in participative management. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 8(2), 33-38.

Humanperf Software (2017). Système de Management des Idées : notre dossier complet pour réussir sa mise en place. Consulté le 27/02/2023. Repéré à <https://www.humanperf.com/fr/blog/innovation/articles/cles-reussite-systeme-management-idees>

Humanperf Software (2023a). Qui sommes-nous. Consulté le 02/03/2023. Repéré à <https://www.humanperf.com/fr/a-propos/societe>

Humanperf Software (2023b). Nos valeurs. Consulté le 02/03/2023. Repéré à <https://www.humanperf.com/fr/a-propos/valeurs>

IDEA (2020a). *Plan Stratégique 2020-2022*. [PDF en ligne] <https://www.idea.be/uploads/docs/doc-telechargeables/A-propos-de-IIDEA/Plan-Strat/Plan-Strategique-2020-2022-IDEA.pdf>

IDEA (2020b). *Statuts*. [PDF en ligne] https://www.idea.be/uploads/docs/IDEA/statuts/IDEA_Statuts_16.12.2020.pdf

IDEA (2021). *Feuille de route vers les objectifs de développement durable*. [PDF en ligne] <https://www.idea.be/uploads/docs/doc-telechargeables/A-propos-de-IIDEA/20211217-IDEA-FeuilledeRoute-publiable.pdf>

IDEA (2022a). Notre histoire. Consulté le 21/02/2023. Repéré à <https://www.idea.be/fr/l-idea/notre-histoire.html>

IDEA (2022b). Nos missions. Consulté le 21/02/2023. Repéré à <https://www.idea.be/fr/l-idea/les-missions.html>

IDEA (2022c). Nos valeurs. Consulté le 21/02/2023. Repéré à <https://www.idea.be/fr/l-idea/nos-valeurs.html>

IDEA (2022d). Notre ambition. Consulté le 21/02/2023. Repéré à <https://www.idea.be/fr/1-idea/notre-vision.html>

IDEA (2023). L'équipe. Consulté le 09/05/2023. Repéré à <https://www.idea.be/fr/1-idea/equipe.html>

IDEA (n.d.). Notre plateforme collaborative. Guide pratique. [PDF] Document transmis par la responsable du service communication d'IDEA.

Iversen, H., Kristensen, K., Liland, C., Berman, T., Enger, N. & Losnedahl, T. (2009). Idea Management: A Life-cycle Perspective on Innovation. *IEEE International Technology Management Conference (ICE)*, 1-8.

Mintzberg, H. (1990). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Les Editions d'Organisation.

Plane, J. (2015). Chapitre 2. Les théories comportementales du leadership. In J. Plane, *Théories du leadership: Modèles classiques et contemporains* (pp. 47-71). Paris: Dunod.

Saatcioglu, A. (2002), Using grounded inquiry to explore idea management for innovativeness, *Academy of Management Proceedings*, C1-C6.

Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. In GAUTHIER, B. (dir.). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (5 e édition, pp. 337-360). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Stervinou, S. (2014). Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif ? *Ergologia*, 11, 95-130.

Tahri, W. & Elkadiri, I. (2016). *Sensemaking* et bien-être dans le contexte de changement organisationnel. *Question(s) de management*, 13, 73-85.

Valdati, A.D., Souza, J.A., & Dandolini, G.A. (2020). Systemic representation of idea management. *Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial*, 13(1), 27-38.

Van Steenbergue, P. & Winn, L. (03 février 2022). *Nourrir nos pratiques territoriales avec l'approche systémique*. [Conférence sur Zoom]. Organisée par le Hub créatif de Verviers.

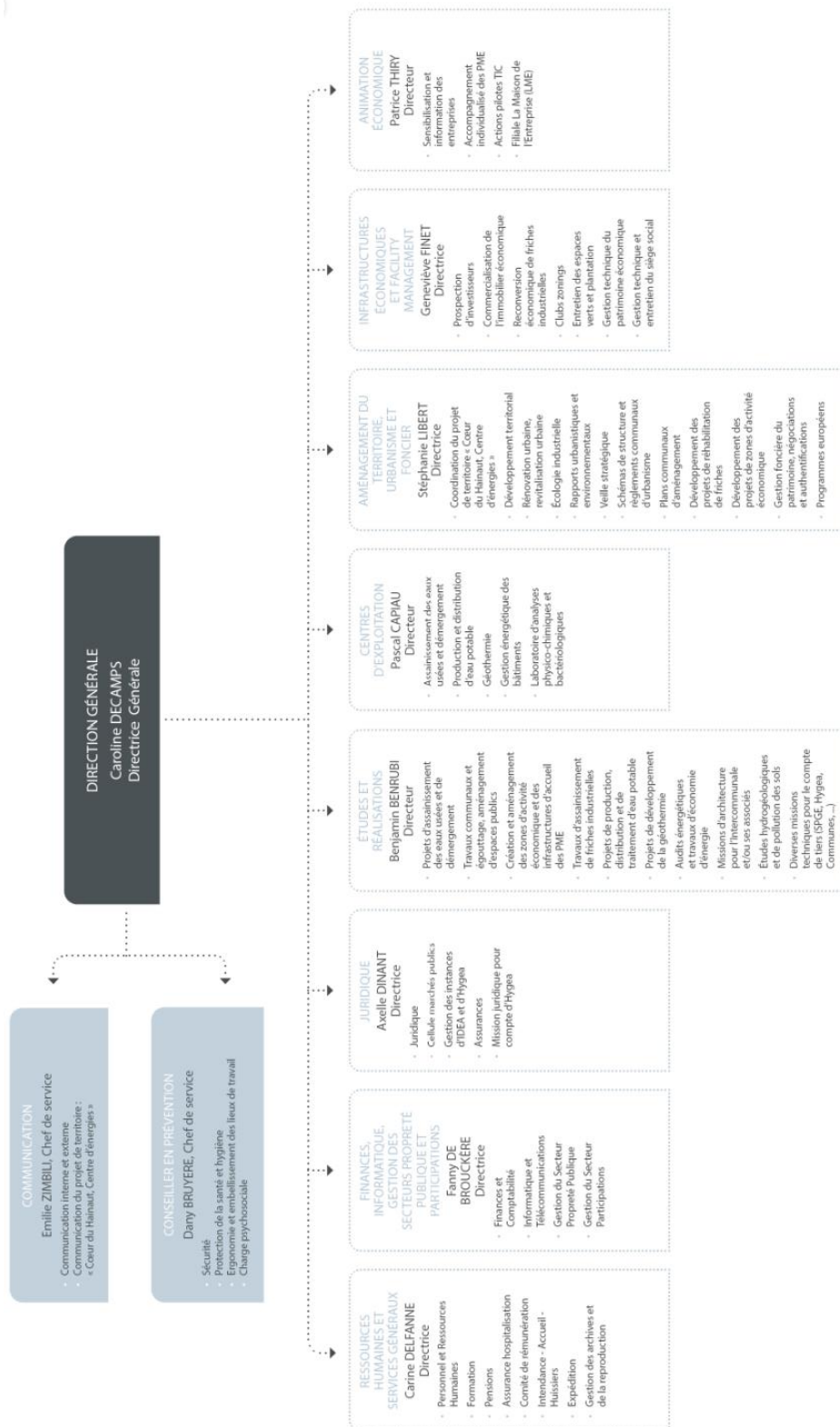
Van Dijk, C. and Van Den Ende, J. (2002), Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), 387-395.

Vidicki, P., Vrgovic, P. & Senk, V. (2013). Employees' Communication Patterns in Unorganized Idea-sharing Activities. *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, 4(1), 11-18.

World Economic Forum (Octobre, 2020). The Future of Jobs Report. Consulté le 02/03/2023. [Rapport en ligne] https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

ANNEXES

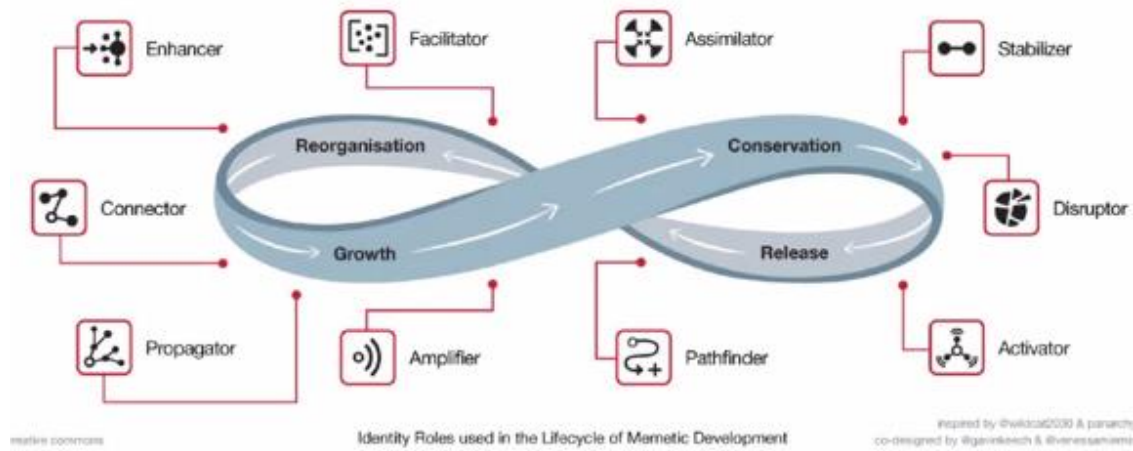
Annexe 1 : Organigramme d'IDEA



Source : IDEA (2023). L'équipe. Consulté le 09/05/2023. Repéré à <https://www.idea.be/fr/1-idea/equipe.html>

Annexe 2 : Approche systémique : Cycle de vie

Roles



Source : VAN STEENBERGUE, P. & WINN, L. (03 février 2022). *Nourrir nos pratiques territoriales avec l'approche systémique*. [Conférence sur Zoom]. Organisée par le Hub créatif de Verviers.

Annexe 3 : Creativy Transformation Model

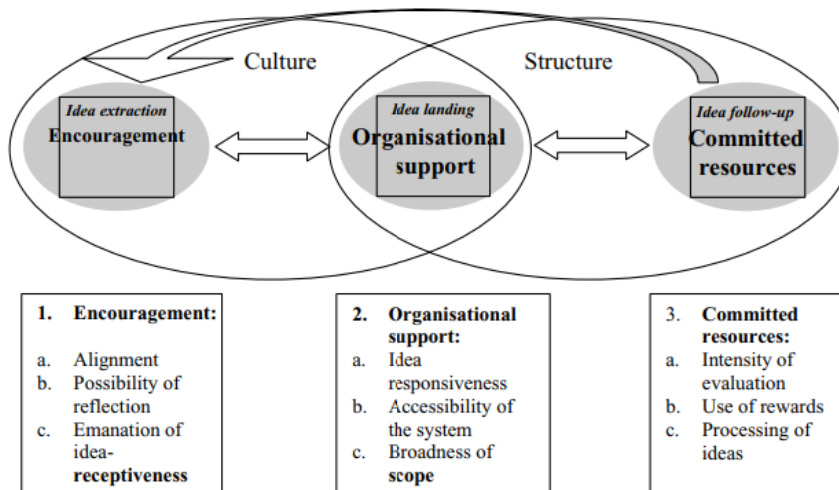


Figure 3. The specific factors in the model.

Source : Van Dijk, C. and Van Den Ende, J. (2002), Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), 387-395. (p. 390)

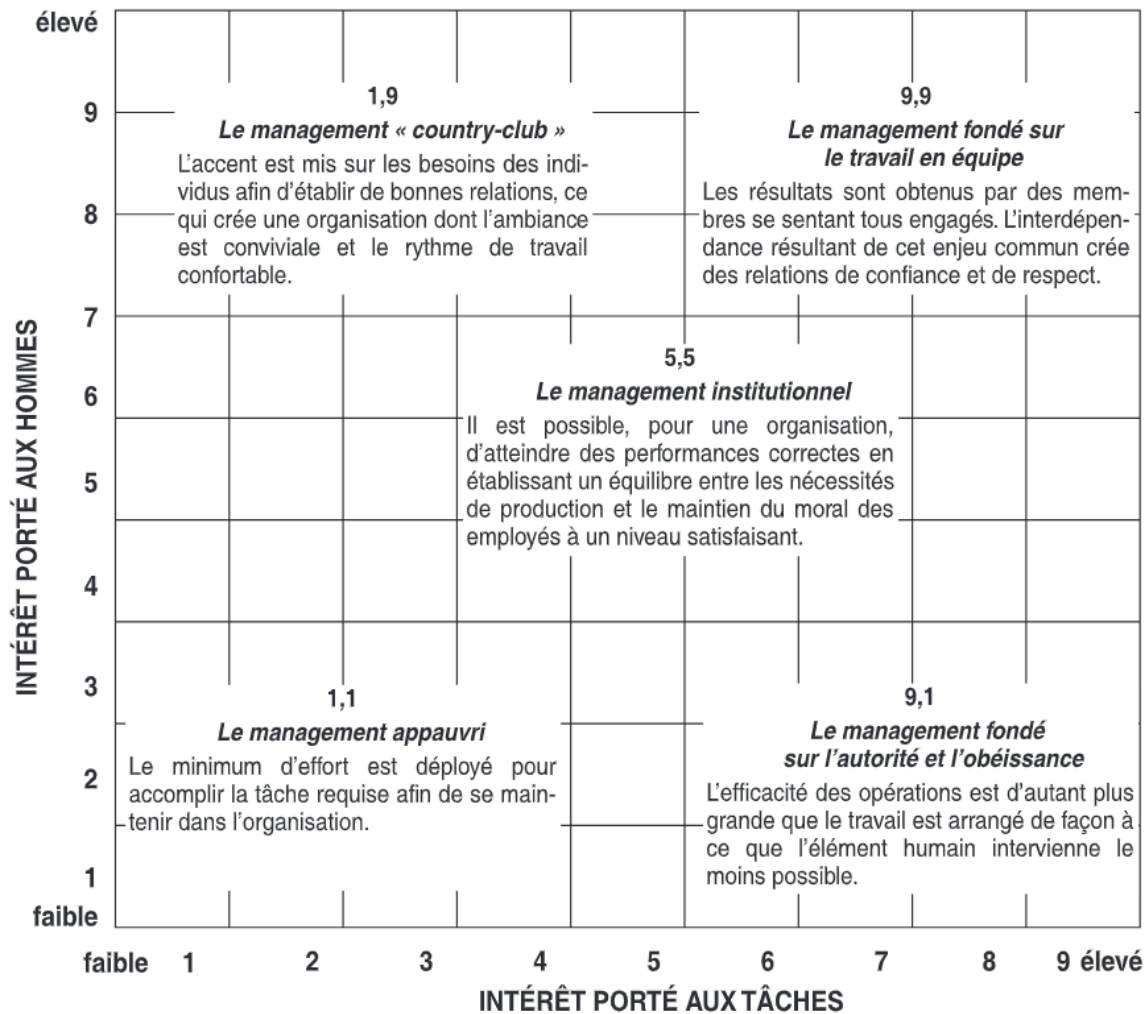
Annexe 4 : Les cinq archétypes du management des idées

Table I. Archetype sketches, illustrative quotes, and associated thematic codes

	← Archetypes →				
	<i>Incrementalist</i> (14)	<i>Consensus builder</i> (3)	<i>Searcher</i> (3)	<i>Debater</i> (2)	<i>Assessor</i> (3)
Descriptive sketches	Takes small steps; ideas are usually modest changes	Focuses on agreement among stakeholders rather than ideas per se	Combines information from diverse places; ideas result from unusual associations	Argues with him or herself to develop ideas	Seems to be infinitely objective and flexible
Quotes	<ul style="list-style-type: none"> – If you've done it enough times, there's always a right answer – That's what management is; it's moving other people – getting them to think your idea was theirs – I think I get my best ideas when I'm listening to something that someone is presenting and I'm clicking off what that means to me and what it means to my organization 	<ul style="list-style-type: none"> – They all thought that this was something that needed to be done – My clients often convince me to go in different directions – I look to others to see what works and what doesn't work – I make sure we all agree on goals and objectives 	<ul style="list-style-type: none"> – I've always liked to push the envelope a little bit. When I push my people, it's more to push them to think and to ask a series of questions to make sure they thought about it thoroughly than it is to tell them my opinion – I don't feel there is anything wrong with changing your mind 	<ul style="list-style-type: none"> – I read many books unrelated to business – I place a great deal of importance on values and ethics – It's valuable to at least theorize about throwing off the four walls of what you're doing today and determine how you might otherwise accomplish it 	<ul style="list-style-type: none"> – I'm constantly assessing. I don't take anything for granted. I have very few mental models that are sacrosanct. Everything is open for inspection at all times – I never need somebody to tell me (<i>when I'm doing a good job</i>) – I work to my own standards – I question everything
Thematic codes*	Searching Maintaining Directing Retaining	Searching Reacting Mediating Converging	Scanning Initiating Collaborating Diverging	Scanning Initiating Internalizing Debating	Scanning Initiating Unpredictable Unpredictable

Source : Fay, S., Saatcioglu, A. & Vandenbosch, B. (2006). Idea Management: A Systemic View, *Journal of Management Studies*, 43(2), 259-288. (p. 267)

Annexe 5 : Le leadership Grid de Blake et Mouton



Source : Plane, J. (2015). Chapitre 2. Les théories comportementales du leadership. In. J. Plane, *Théories du leadership: Modèles classiques et contemporains* (pp. 47-71). Paris: Dunod. (p. 57)

Annexe 6 : Guide d'entretien pour l'agent d'Humanperf Software

- 1) Pouvez-vous vous présenter ?
- 2) Pouvez-vous présenter Humanperf Software ?
- 3) Comment vous êtes-vous fait connaître ?
- 4) Comment fonctionnez-vous généralement ? Fait-on appel à vous ? Allez-vous à la rencontre des entreprises ?
- 5) Avez-vous plus l'habitude de travailler avec des institutions publiques ou privées ? Comment vous adaptez-vous ? Dans les faits, une adaptation est-elle nécessaire ?
- 6) Quelle est votre vision de départ ? Comment adaptent-ils leur méthode ? Avez-vous un modèle standard et vous adaptez-vous à chaque organisation ?
- 7) Comment la collaboration avec IDEA s'est-elle déroulée ?
- 8) Aviez-vous des directives de la part d'IDEA ?
- 9) Quelle était la marge de manœuvre dont vous disposiez ?
- 10) Comment le SMI a-t-il été communiqué au sein d'IDEA ? Y a-t-il eu une formation ?
- 11) Le SMI permet-il, d'une certaine façon, de mobiliser tous les agents ?
- 12) Cela a-t-il eu un impact positif sur le bien-être des agents (comparé à la première enquête qui avait eu lieu en 2016) ?
- 13) Est-il plus difficile de convaincre les managers ou les agents à la mise en place de processus participatif ?
- 14) Les managers et les agents peuvent avoir des points de vue différents, des attentes différentes sur ce qu'est la participation. Est-il nécessaire de faire une mise au point pour aboutir à une vision commune ?
- 15) Selon vous, quels sont les facteurs du succès du management des idées ? Quels sont les freins ?
- 16) Qu'en est-il du coût ? Est-ce que certaines organisations se rétractent en apprenant le coût que cela représente ?

Annexe 7 : Guide d'entretien pour les agents IDEA

- 1) Pouvez-vous vous présenter (âge, fonction, depuis combien travaillez-vous chez IDEA, etc.) ?
- 2) Depuis combien de temps faites-vous partie du groupe de travail qui gère « Good Idea » ?/ Est-ce que vous avez déjà soumis des idées sur la plateforme, combien, sur quel sujet ?
- 3) Pourquoi avez-vous décidé de prendre part à ce groupe de travail ? Qu'est-ce qui vous a motivé ?/ Trouvez-vous cela motivant de partager vos idées ?
- 4) Comment le choix des animateurs du groupe de travail a-t-il été fait (désignation, cooptation, volontaire) ?
- 5) Est-ce que vous pouvez m'expliquer comment fonctionne le système de partage des idées ? Concrètement, quel est le processus ?
- 6) Comment avez-vous perçu le système de management par les idées ? Comment cela a-t-il été présenté aux agents ? Comment le SMI a-t-il été communiqué au sein d'IDEA (tuto pour soumettre des idées sur la plateforme, etc.) ?
- 7) Avez-vous reçu une formation pour maîtriser l'outil ? Comment qualifieriez-vous l'utilisation de l'outil (facile, difficile) ?
- 8) Que pensez-vous de ce modèle ? Bien pensé ou plutôt bricolé ?
- 9) Qu'est-ce que cela a apporté de plus dans l'institution ? Avez-vous remarqué un changement quelconque (le rapport avec les collègues, avec la hiérarchie, vous vous sentez plus investi, plus motivé, vous avez plus d'autonomie, de responsabilisation, etc.) ?
- 10) Avez-vous ressenti un changement dans le rôle du manager, de la directrice ? Plus ou moins présent(e) ? Vous sentez-vous plus contrôlés ou plus libres ?
- 11) Le SMI permet-il, d'une certaine façon, de mobiliser tous les agents, est-ce que cela favorise la participation et l'implication au sein d'IDEA ?
- 12) En faisant partie de ce groupe de travail ou en proposant des idées sur la plateforme, est-ce que vous avez l'impression de participer à la prise de décisions au sein d'IDEA ?
- 13) Le SMI est-il véritablement une priorité ou vous vous occupez des idées quand vous en avez le temps ? Est-ce que le SMI est ancré dans l'organisation ?

- 14) En lien avec la question précédente, est-ce que vous trouvez cela trop chronophage ?
Ou au contraire, il faudrait y consacrer plus de temps ?
- 15) Y a-t-il une forme de reconnaissance quelconque vis-à-vis des idées partagées ? Y a-t-il des récompenses pour les agents d'IDEA qui proposent de bonnes idées ?
- 16) Existe-t-il un feedback auprès des agents sur leur idée ?
- 17) Est-il plus difficile de convaincre les managers ou les agents à la mise en place d'un processus participatif ?
- 18) Quel rapport entretenez-vous avec votre hiérarchie (trop présente, pas assez présente, certaines libertés, oppression, etc.) ?
- 19) Comment qualifieriez-vous le leadership au sein d'IDEA ?
- 20) De manière générale, comment se passe la communication au sein d'IDEA, entre les services, entre les agents, entre les directeurs et agents ?
- 21) Existe-t-il un processus d'évaluation du système de management par les idées ? Quid des résultats ? A ce stade, faut-il continuer, s'adapter, arrêter ?
- 22) Quels sont les points positifs et les points négatifs du SMI ? Est-ce qu'il y a des freins au processus ? Est-ce que vous aimeriez voir certains éléments changer ? Des éventuelles améliorations ?
- 23) Au final, cela a-t-il eu un impact positif sur le bien-être des agents comparé à la première enquête qui avait eu lieu ? Durant la crise et le changement organisationnel, comment vous sentiez-vous ?

Annexe 8 : Dossier de candidature à compléter pour faire partie du groupe de travail lié au SMI.

Dossier de candidature à la mission de membre du GT SMI

Afin d'identifier votre motivation et votre engagement à devenir un membre du GT SMI d'IDEA, nous vous demandons de bien vouloir remplir ce dossier de candidature.

Tous les dossiers seront traités avec la plus grande attention par le consultant, Monsieur Eric Lardinois, et feront l'objet d'un retour personnalisé.

Nous vous invitons à le remplir avec soin et de manière détaillée.

Ce dossier comporte 3 parties avec des questions ouvertes et des questions à choix multiples.

- 1) Fiche identité
- 2) Vos motivations
- 3) Votre savoir-être (et votre style créatif)

Pour tout renseignement complémentaire, contactez Monsieur Eric Lardinois (e.lardinois@idsolution.be – 0497/52.49.00) ou le Service Communication, Emilie Zimbili (emilie.zimbili@idea.be ou 065/37.57.25).

Votre dossier de candidature est à remettre au plus tard pour le mercredi 28 novembre 2018 auprès du formateur, Monsieur Eric Lardinois (e.lardinois@idsolution.be) ou en interne via le Service Communication.



INTERCOMMUNALE DE
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
ET D'AMÉNAGEMENT
DU COEUR DU HAINAUT

Dossier de candidature à la mission de membre du GT SMI

1) Fiche identité

Nom : _____ Prénom : _____

Direction - Service : _____

Fonction : _____

Type de contrat (temps plein, partiel etc.) : _____

Nombre d'années d'ancienneté au sein d'IDEA : _____

2) Vos motivations

Qu'est-ce qui vous a poussé à faire acte de candidature ? Qu'est-ce qui vous motive le plus dans la mission ?

.....
.....
.....

Qu'espérez-vous en retirer personnellement ? Et en quoi est-ce important pour vous ?

.....
.....
.....

Quelles ressources personnelles possédez-vous déjà pour mener à bien la mission ?

.....
.....
.....

Quelles autres ressources avez-vous besoin d'acquérir ?

.....
.....
.....

Pensez-vous que l'innovation est aujourd'hui une valeur suffisamment partagée en interne ? Comment cela pourrait-il être renforcé ?

.....
.....
.....

Comment préférez-vous travailler et communiquer avec les autres ?

.....
.....
.....

Quelles sont les activités (professionnelles ou extra professionnelles) que vous avez le plus plaisir à faire (indépendamment d'un résultat), celles qui vous font vibrer, que vous feriez même si vous n'étiez pas obligé ?

.....
.....
.....
.....
.....

Pourquoi ? Qu'est-ce que cela vous apporte ? En quoi est-ce important pour vous ?

.....
.....
.....
.....
.....

3) Votre savoir-être

Entourez la/les affirmations qui vous correspondent.

1. J'aime bien travailler librement sans structure
2. J'apprécie avoir des délais précis pour terminer une tâche
3. J'ai le sens du détail
4. Je préfère travailler en toute liberté
5. J'aime avoir une vision globale de ce qu'il y a à faire
6. Je préfère travailler dans un environnement structuré
7. Je suis très autonome dans mon travail
8. J'ai besoin de faire plusieurs choses en même temps
9. Je suis facilement les règles et les procédures
10. Je suis à l'aise si on me supervise régulièrement
11. Quand je commence une tâche, je la termine
12. Je me débrouille bien quand les choses sont floues
13. J'ai souvent des idées très originales
14. Je m'adapte facilement au système
15. Je préfère les changements radicaux
16. Je suis une personne patiente
17. Je vois souvent comment aborder différemment les vieux problèmes
18. Je suis une personne minutieuse

NOTE AUX AGENTS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Objet : Système de Management des Idées (SMI) – GOOD IDEA – Lancement auprès de tous les agents

Cher(e)s collègues,

IDEA est aujourd’hui entrée dans une phase très concrète de mise en œuvre de son ambitieux projet portant sur un nouveau Système de Management des Idées (SMI).

En effet, ces derniers mois, nos équipes ont œuvré en faveur d’une nouvelle dynamique participative et ont co-construit un Système de Management des Idées propre à IDEA, dénommé GOOD IDEA, testé depuis octobre dernier au sein de la Direction Études et Réalisations. Cette première phase pilote a permis l’émergence d’une vingtaine d’idées d’ordre divers qui devraient être mises en œuvre au cours des prochaines semaines.

A l’issue de cette phase pilote, nous sommes aujourd’hui prêts pour généraliser auprès des tous les agents de l’Intercommunale l’utilisation de ce nouvel outil collaboratif dès la rentrée de janvier.

Ce nouveau logiciel GOOD IDEA ou plate-forme collaborative permettra en effet à tout un chacun d’être force de proposition pour améliorer de façon continue nos métiers/services pour les faire évoluer vers de nouvelles pratiques et peut-être de nouvelles activités tout en améliorant notre qualité de vie au travail... et ainsi faire de l’ensemble des agents les acteurs de la transformation de l’Intercommunale lui permettant ainsi d’embrasser les nombreux défis et transitions au cœur de la société de demain.

Concrètement, tous les agents auront donc la possibilité d’introduire dans la plate-forme GOOD IDEA toute idée destinée à :

- résoudre un problème rencontré ;
- et/ou répondre à un besoin ;
- et/ou créer un nouveau produit ou service pour l’Intercommunale ;
- et/ou améliorer le quotidien des collègues.

Ce système fonctionnera dans les deux sens ... comme développé ci-avant, les agents auront la possibilité d’introduire des idées spontanées et le management aura, pour sa part, la possibilité de challenger les collaborateurs en les invitant à répondre à un défi collectif lancé.

Afin de vous permettre d'appréhender au mieux ce logiciel permettant l'encodage ainsi que le suivi de vos idées, **des séances de formation seront organisées de 10h00 à 12h00 dans la salle du 3^e étage aux dates suivantes** :

- le vendredi 10 janvier ;
- le mardi 21 janvier.

Cette séance d'information sera suivie pour les membres de la ligne hiérarchique d'une rapide formation (30 min) afin de leur permettre d'évaluer les idées introduites au regard des critères objectifs définis par les membres du GT GOOD IDEA.

Pour des raisons pratiques d'organisation, merci de confirmer auprès de Mirabelle Colagrande (mirabelle.colagrande@idea.be - 065/37.57.46) la séance à laquelle vous participerez.

Un guide pratique sera distribué en séance. Il est d'ores et déjà accessible via le serveur partagé K:\GOOD IDEA « GOOD IDEA – Mode d'emploi ».

Nous vous remercions d'avance pour votre participation à cette séance et plus largement à cette nouvelle dynamique collective innovante.

Pour tout renseignement complémentaire au sujet du SMI, n'hésitez pas à solliciter nos collègues⁵ volontaires, membres du GT GOOD IDEA.

Merci d'avance pour votre implication et votre engagement collectif.

Cordialement,

Caroline DECAMPS,
Directrice Générale.

Source : document transmis par le service communication d'IDEA

Annexe 10 : Les critères d'évaluation des idées

Critères de résultat

Performance		Forte dégradation	Légère dégradation	Neutre	Légère amélioration	Importante amélioration		
<input type="radio"/>	Performance environnementale / écologique Impact de l'innovation sur l'environnement (notre milieu de vie) s'étalant de "provoque une dégradation" à "amélioration importante". En tenant compte de sa mise en oeuvre.					✓	😊	
<input type="radio"/>	Performance qualité d'un produit / service, d'un process / processus Mesure de l'impact sur la qualité d'un produit / service, d'un process / processus, en tenant compte de la notion d'amélioration continue.					✓	😊	
<input type="radio"/>	Performance sécurité / hygiène Mesure de l'impact sur l'amélioration de la sécurité et/ou de l'hygiène sur les travailleurs d'IDEA					✓	😊	
<input type="radio"/>	Rentabilité financière Mesure de la rentabilité économique de l'idée = rapport investissement/bénéfice.				✓		😐	
		Une personne	Une équipe	Un service	Plusieurs services	Une direction	Plusieurs directions	Ensemble IDEA
<input type="radio"/>	Nombre d'agents qui bénéficieraient de l'idée Estimation du nombre de collègues qui, directement ou indirectement, profiteront de l'idée en tenant compte des différents sites d'IDEA.						✓	😊
		Forte dégradation	Légère dégradation	Neutre	Légère amélioration	Importante amélioration		
<input type="radio"/>	Notoriété / Image Mesure de l'impact de l'idée sur l'image d'IDEA					✓	😊	
<input type="radio"/>	Performance opérationnelle : Impact sur la durée de réalisation d'un processus Impact sur la durée de réalisation d'un processus : de "Augmente les délais, le temps de travail" à "Diminue le délai, le temps de travail".			✓			😐	
<input type="radio"/>	Performance sociale Mesure de l'impact sur la qualité des relations de travail dans l'entreprise / le cadre de travail					✓	😊	

Critères de faisabilité

Effort		Supérieur à 144.000€	De 30.000€ à 144.000€	De 8.500€ à 30.000€	Inférieur à 8.500€			
<input type="radio"/>	Investissement financier Montant à dépenser pour pouvoir mettre l'idée en oeuvre				✓	😊		
				Très difficile	Plutôt difficile	Plutôt facile	Très facile	
<input type="radio"/>	Facilité technique / pratique, opérationnelle de mise en oeuvre Tenir compte de la facilité de mise en oeuvre opérationnelle de l'idée sur le terrain. Tenir également compte du nombre de personnes impliquées, de la possibilité de sous-traiter les prestations...				✓	😊		
		Plus de 6 mois	Plus d'un mois	Entre une semaine et un mois	Entre un jour et une semaine	Moins d'un jour		
<input type="radio"/>	Durée de la mise en oeuvre opérationnelle de l'idée A partir du moment où les ressources humaines et matérielles sont disponibles			✓			😐	
					Très difficile	Plutôt difficile	Plutôt facile	Très facile
<input type="radio"/>	Durée de la procédure administrative avant mise en oeuvre concrète Estimation du délai entre la validation de l'idée et sa mise en service ou son utilisation. Tient compte du nombre de services devant collaborer, de la complexité administrative.					✓	😊	

[^ Masquer les détails](#)

Source : document transmis par Pauline Devos

GOOD IDEA - focus sur 4 initiatives clôturées avec succès !

Comme vous le savez, chacun a la possibilité à travers la plate-forme GOOD IDEA d'introduire des initiatives et ensuite de les mettre en œuvre pour autant qu'elles répondent à un problème rencontré ou bien encore améliorent le quotidien des agents de l'intercommunale.

C'est notamment le cas de Cerise, Pauline, Sylvie, Quentin, Gauthier, Andréa, Axel, Aurélia, Pierre, Fabrice et Jean-Marc pour les initiatives que nous vous proposons de (re)découvrir dans cette actu. 😊

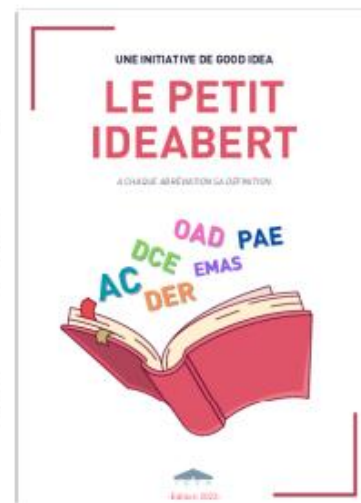
1. Un nouveau glossaire des abréviations d'IDEA

On le sait, **IDEA a son lot d'abréviations et elle peuvent porter à confusion** : TDSP, RIP, GMAO, AOT, ... on ne s'y retrouve plus !

Nos collègues **Cerise Dauchot, Quentin Deplus, Pauline Devos et Sylvie Vanderstrichelen ont proposé de les rassembler dans un seul et même document à destination de tous les agents**. Il pourra aussi servir de repère lors de l'arrivée de nouvelles recrues. 😊

Si vous constatez des acronymes manquants, n'hésitez pas à les mettre en commentaire, l'équipe les rajoutera régulièrement dans le document. En effet, celui-ci se veut évolutif !

➡ [Vers le petit IDEAbert](#)



2. Une check-list pour une optimisation des préparations de chantiers



Lors d'un démarrage de chantier, le Bureau d'Etudes reçoit, souvent en dernière minute, un ensemble de fiches techniques proposées par l'entrepreneur en charge des travaux. "A titre d'exemple, pour un dossier conjoint de voirie et d'égouttage, il y a entre 20 à 25 fiches techniques pour l'ensemble des matériaux... Il faut ensuite se plonger dans ces documents pour s'assurer du bon respect des performances et caractéristiques minimales du produit proposé. Même si ces produits ont de bons prix, cela ne signifie pas qu'ils sont conformes à notre cahier des charges " explique Gauthier Godin, Ingénieur.

Afin de partager ce travail de comparaison et ainsi de gagner du temps, nos collègues **Gauthier Godin, Andréa Clantin et Axel Gaspard de la Direction**

Etudes et Réalisations ont proposé d'établir un ensemble de fiches de type « check-list » reprenant les caractéristiques et performances minimales requises et d'autres infos pratiques. Ces fiches seront évolutives en fonction des prochaines expériences de chantier.

➡ **Plus d'infos sur l'initiative**

: https://goodidea.idhall.com/idea/view.php?id=20&vw_ccache=641038ce-0

3. Un échantillonnage sans problème sur le site de Wasmuël

Sur le site de Wasmuël, il existe une unité que l'on appelle la "Phase 2" qui accueille les eaux usées du zoning industriel de Tertre. "Régulièrement, il faut prélever un échantillon d'eau avant et après le traitement de ces eaux afin de réaliser les analyses nécessaires." explique Aurélie Gallez, Bachelier Responsable au Service Laboratoire. Petit hic, le tuyau permettant d'alimenter un bac dans lequel les échantillonnages ont lieu a tendance à bouger à cause du débit d'eau entrant. De plus, les conditions d'accès au mécanisme sont compliquées pour le technicien à la manœuvre.

Face à ce constat, nos collègues **Aurélie Gallez, Pierre Bronchart, Fabrice Naisy et Jean-Marc Velkeneers ont trouvé LA solution : créer un regard à travers la tôle afin de vérifier si le tuyau est bien placé.** "Depuis, on n'a plus de soucis pour y accéder et on peut s'assurer que le tuyau est bien positionné sans prendre de risque." complète Aurélie.



73

➡ Retour sur l'initiative : https://goodidea.idhall.com/idea/view.php?id=206&vw_ccache=641038ce-0

4. Modification de la procédure d'envoi des rapports d'analyse pour les clients industriels



Notre collègue **Aurélie Gallez** a également proposé une autre initiative sur GOOD IDEA : **simplifier la procédure d'envoi des résultats des analyses des eaux de rejets effectuées pour les industriels.** Au lieu d'un envoi papier accompagné d'un courrier signé, Aurélie a suggéré de transmettre les résultats par mail.

➡ **Résultat ?** Un gain de temps et d'argent ainsi qu'une gestion plus simple sans risque de perte de courrier !

➡ **Envie d'en savoir plus cette initiative ?** C'est par [ici](#).

Vous souhaitez prendre connaissance des initiatives en cours ? En proposer une nouvelle ? N'hésitez pas à consulter la plateforme et/ou contacter l'un des membres du pôle. Votre connexion est désormais automatique.

Annexe 12 : Implication des agents sur la plateforme Good IDEA



Source : document transmis par Pauline Devos