

## Des effets contrastés de l'encouragement à l'innovation pour l'innovation de service

### Contexte de la recherche

Cet article vise à présenter les résultats partiels d'une recherche collective <sup>1</sup> menée pour le compte de EDF-GDF Services dans le cadre d'un collectif rassemblant de grandes entreprises de services, animé par l'Association Progrès pour le Management du CNPF. Le thème de la réflexion est celui des "**fondements culturels et organisationnel de l'innovation dans les services**".

La problématique générale se situe à l'intersection de deux champs théoriques qui se sont assez peu rencontrés jusqu'à présent, hormis quelques exceptions (Barcet, Bonamy, Mayère, 1987 ; Gallouj, 1994 ; Jallat, 1992) : il s'agit de l'innovation et du changement organisationnel, d'un côté ; et de l'économie et du management des activités de services, de l'autre.

La recherche qui a été entreprise consiste donc à traiter des **conditions de l'innovation dans les activités de services**, en prenant pour champ d'analyse le cas EDF-GDF Services. La recherche de nouveaux services n'est pas nouvelle chez EDF-GDF, de nombreux experts y travaillent cherchant par là-même des axes de développement de l'entreprise. En revanche, l'idée de faire participer tous les salariés d'EDF-GDF Services à l'effort d'innovation date du début des années 1990. Elle émane d'une volonté au niveau des dirigeants de ne pas réserver l'innovation à quelques spécialistes, mais de la répandre chez tous les salariés de l'entreprise. C'est cette innovation diffuse et participative à laquelle nous nous sommes intéressés en prenant comme fil directeur de l'analyse l'existence de structures et de démarches d'encouragement à l'innovation.

Cette problématique de l'innovation diffuse et participative dans les services constitue une double particularité qui justifie le faible nombre des références bibliographiques. Comme il a déjà été dit et justifié par ailleurs (Easinghood, 1986), l'intérêt pour l'innovation dans les services est récent. De plus, même lorsqu'il s'agit de services, l'angle d'approche porte généralement sur des structures formalisées explicitement chargées de concevoir de nouveaux "produits" (Gadrey et *alii*, 1994 ; Martin et *alii*, 1993 ; Brown et *alii*, 1990). Or, même si les idées innovantes dont les agents "sur le terrain" ont été à l'origine ne semblent pas toujours correspondre à ce que l'on considère généralement comme relevant de l'innovation, nous les considérerons comme telle, suivant en cela les termes utilisés par l'entreprise. Afin d'aider le lecteur à se représenter les innovations dont il a été question à l'occasion de cette recherche, nous ne manquerons pas de définir succinctement le contenu de certaines des activités

---

<sup>1</sup> N. Claveau, C. Everaere, F. Tannery, "La dynamique de service à EDF GDF Services. Repérage des dimensions sociales et organisationnelles", Rapport de Recherche URA 1257 pour le compte du GRETS (DER-EDF) et du service Conception Etudes (DEGS).

"innovantes", et nous essaierons tout au long du texte de comprendre la spécificité et l'ampleur de cette innovation participative dans les services.

Ce questionnaire sur l'innovation au sein de EDF-GDF Services s'inscrit dans une série d'évolutions internes qui relèvent simultanément de la stratégie, de la structure et du management. En effet, l'on peut noter tout d'abord un renforcement de la dynamique des services inscrite au centre de la stratégie de l'entreprise depuis 1992 qui s'est concrétisé l'année suivante par le recueil des idées, initiatives et pratiques innovantes des centres afin de formaliser de nouvelles offres à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise. On remarque par ailleurs la mise en oeuvre d'un management stratégique réparti destiné à passer d'un système de gestion par les règles (gestion budgétaire de répartition des dépenses) à un système de gestion basée sur des résultats négociés avec l'objectif explicite de favoriser une adaptation des centres (les ex-centres de distribution devenus centres de résultats) à leurs spécificités locales. Enfin, la volonté est manifeste de mener une gestion plus dynamique des ressources humaines visant à tirer davantage partie du potentiel des salariés de l'entreprise.

Si l'on résume ces évolutions par quelques mots-clés - service, adaptation, stimulation et recueil d'idées, dynamisation des ressources humaines -, à l'évidence, les préoccupations de l'entreprise pour développer l'innovation dans les services et y faire participer l'ensemble du personnel ne relèvent pas du hasard. Pour autant s'en donne-t-elle les moyens, a-t-elle formalisé les démarches opportunes et structuré les dispositifs adéquats ? C'est ce à quoi nous allons tenter de répondre.

## **Problématique**

**Quels effets peuvent avoir, dans les centres, l'existence de ces structures dédiées et les démarches d'encouragement à l'innovation, pour l'innovation en général, et l'innovation de services en particulier ?**, ainsi peut être formulée la question principale à laquelle est consacrée cette communication.

De manière plus détaillée : y-a-t-il un effet mécanique d'émergence d'innovations locales dû à la présence de ces structures dédiées à l'innovation dans les centres ? ; quels sont les types d'innovation encouragés ? ; quels sont les leviers concrets qui encouragent effectivement l'émergence d'innovations ? ; y-a-t-il des effets pervers liés à cet encouragement à l'innovation ? ; ou des aspects positifs inattendus ? ; peut-il y avoir émergence d'innovations sans structure ni démarche formelles d'encouragement ? Telles sont quelques-unes des questions à laquelle cette recherche a permis d'apporter des éléments de réponse, et contribué ainsi à alimenter une réflexion plus globale sur "l'innovation dans les services".

## **Méthodologie**

Trois centres de résultats (les ex-centres de distribution) nous ont été désignés par les services centraux de l'entreprise comme étant intéressants à analyser du fait de leurs contrastes en matière d'innovation dans les services (par exemple, deux des centres étudiés se sont dotés d'une structure dédiée à l'encouragement à l'innovation, le troisième en est dépourvu). Nous

nous y sommes rendus à la fois pour réaliser des entretiens semi-directifs <sup>2</sup> à des niveaux hiérarchiques volontairement diversifiés - du directeur adjoint du Centre, à l'agent d'exécution du plateau clientèle -, et pour recueillir et analyser différents écrits en rapport avec l'innovation (charte nationale et locale de l'innovation, grille d'évaluation des innovations, notes de services, brochures présentant des innovations, bilans provisoires des innovations recensées, leur nature et leurs auteurs, etc.).

La recherche est donc de type "clinique" et cherche à comprendre la teneur des contrastes dans la conduite de l'innovation dans (seulement) trois des centres de l'entreprise (il y en a plus d'une centaine en tout) et leurs effets sur les innovations "produites". Une vision agrégée des processus a été rendue possible du fait de l'existence d'une mission nationale de l'innovation chargée de capitaliser les innovations menées dans les différents centres. Toutefois, les résultats quantitatifs ne sont pas nécessairement représentatifs de la totalité des réalisations, car les innovations qui remontent dans cette structure centrale le sont à l'initiative de la direction des centres. Il peut donc y avoir des phénomènes d'auto-censure localement qui limitent la portée des résultats chiffrés. Néanmoins, la part relative des innovations tournées vers la relation de service à la clientèle par rapport à des innovations à caractère technologique, que ce soit à l'échelle nationale ou au niveau des centres étudiés, donne des indications intéressantes dont nous ferons part dans le cours du propos.

L'analyse s'appuie donc sur trois éléments principaux que sont la nature des innovations recensées et traitées par les structures dédiées à l'encouragement à l'innovation dans les deux centres étudiés qui en sont pourvus, ainsi que dans la structure nationale d'innovation. Une analyse sémantique du contenu des grilles d'évaluation des innovations dans le cadre des structures dédiées apporte également des éléments précieux permettant de comprendre le type d'innovation encouragé par les structures dédiées. Enfin, nous corroborons les constats et l'analyse par des perceptions et des propos recueillis auprès de personnes mêlées de près ou de loin aux démarches d'encouragement à l'innovation (innovateurs, hiérarchie directe de ces innovateurs, animateurs des structures dédiées, etc.).

La présentation des résultats de cette réflexion se fera en trois étapes. Dans un premier temps, en nous appuyant sur le cas du centre dépourvu de structure, nous ferons le constat qu'**une structure dédiée à l'innovation n'est pas nécessaire à l'innovation de services**. Dans un second temps, nous essaierons d'expliquer à la fois la prégnance technologique des structures dédiées à l'innovation, et de comprendre en quoi ces structures et les démarches d'encouragement qui y sont liées peuvent littéralement **décourager l'innovation de services**. Enfin, en disséquant quelques phénomènes curieux propres à l'un des centres doté d'une structure dédiée et précurseur en ce domaine, nous chercherons à identifier quelques **effets indirects** qui débordent de la stricte analyse de l'effet des structures et de l'encouragement à

---

<sup>2</sup> 54 entretiens, d'une durée allant de une à trois heures, ont été réalisés entre mars 1994 et mai 1995, principalement dans les centres en question, mais aussi dans les fonctions relevant des services nationaux. Ces entretiens ont donné lieu à une retranscription intégrale (plus de 1200 pages de retranscription). Afin de faciliter le traitement de cette masse d'informations, chaque entretien a été mis en forme (5 à 7 pages) en faisant ressortir les points centraux autour de l'innovation. Ces points sont les suivants et correspondent sensiblement au guide d'entretien : pourquoi l'innovation à EDF-GDF Services et dans les centres ? ; nature des innovations réalisées ? ; acteurs impliqués ? ; démarches de validation et mise en oeuvre ? ; facteurs encourageants ou inhibants à l'innovation ? ; préconisations ?...

l'innovation, pour déboucher sur une problématique plus vaste qui est celle de la dynamique des services.

## **1. UNE STRUCTURE DEDIEE A L'INNOVATION : UNE CONDITION NON NECESSAIRE A L'INNOVATION DE SERVICE**

Comme nous l'avons dit, deux des centres étudiés ont mis en place, de leur propre initiative, une structure dédiée à l'innovation. Afin de respecter la clause de confidentialité sur laquelle nous nous sommes engagés auprès de tous nos interlocuteurs, nous dénommerons A et B les centres en question dotés d'une structure d'encouragement à l'innovation (et S.A. et S.B. les structures respectives de ces centres), et C le centre qui en est dépourvu.

Il importe dès à présent de faire une remarque importante : ces centres A et B, actifs en matière d'innovations en général, ne sont pas en reste en matière d'innovations de service. Mais ces dernières ne transitent pas par les structures dédiées à l'innovation. Ce qui tend déjà à montrer qu'une structure dédiée à l'innovation n'est pas une condition nécessaire à l'émergence d'innovations de service, idée largement renforcée par le cas du troisième centre, le centre C qui inspire le développement suivant.

Si comme nous le verrons ensuite la présence d'une structure dédiée à l'innovation joue un rôle très important sur les représentations de l'innovation, l'absence d'une telle structure est tout aussi déterminante sur ces représentations. En effet, et on peut l'illustrer sous forme d'anecdote, nos premiers entretiens et notre séjour dans le centre C auraient tourné court si nous en étions restés à une conception classique de l'innovation, puisque d'une part, il n'y a pas de structure dédiée à l'innovation dans ce centre et d'autre part, nos interlocuteurs ne voyaient pas en quoi ils étaient concernés pas le sujet de l'innovation en général<sup>3</sup>. Pourtant, ce centre a bien été à l'origine d'activités nouvelles tournées vers le client, et le centre C est effectivement connu pour être innovant en matière de service, en fait même très innovant !

On peut mentionner à l'actif de ce centre plusieurs activités nouvelles en matière de service :

- Le conseil tarifaire : il s'agit de conseiller le client à utiliser au mieux l'énergie en fonction de ses besoins afin de l'aider à réduire ses factures d'énergie. Ce service fait d'ailleurs l'objet de prestations lucratives au prorata des économies réalisées, proposées par des sociétés concurrentes à EDF-GDF dans ce domaine.

- La démarche fidélisation : il s'agit de comprendre et de lutter contre l'insatisfaction des clients qui les pousse à se tourner vers des énergies concurrentes. La démarche consiste à suivre les clients nouveaux en chauffage électrique pendant les deux ans qui suivent leur mise en service, en leur donnant des informations sur la meilleure façon d'utiliser leur installation

---

<sup>3</sup> La gêne de l'un des interlocuteurs situé à un niveau hiérarchique élevé du centre C confronté à la notion d'innovation transparait dans les propos suivants : *"S'il s'agit d'innovation au sens littéral, je ne perçois pas de discours au niveau national. Au niveau du comité de direction (du centre), l'innovation est un mot que l'on ne prononce jamais"*.

Par contre, les interlocuteurs de ce centre se sont révélés très prolixes sur l'évolution de la relation avec la clientèle, le lancement de nouveaux services, ou la qualité de service. Un peu comme si dans ce centre en particulier, l'innovation est diluée dans, ou inhérente à, la notion de service. Nous reviendrons sur cette idée ensuite.

en fonction de leur logement et de leur mode de vie, ou en les aidant à anticiper leur consommation.

- L'éclairage des monuments et de manifestations : insatisfait des différentes propositions de postes qui lui était faites, un agent EDF du centre, passionné par les jeux de lumière, s'est spécialisé dans l'éclairage de monuments ou de manifestations ponctuelles (congrès, fêtes, inauguration, ...). Le logo EDF-GDF en lumière laser y apparaît à chaque occasion, ce qui produit un effet d'image de marque double, à la fois sur le public en général, et sur les salariés de l'entreprise en particulier.

- L'Ecole (interne) des Services : il s'agit de sensibiliser et de former avec les moyens du centre les agents en relation avec la clientèle pour développer chez eux un certain professionnalisme et un sens du service vis-à-vis des clients. Cette innovation est certes un service que le centre C se rend à lui-même, mais dans le but explicite d'améliorer à terme celui qu'il rend aux clients.

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, nos interlocuteurs n'ont donc pas eu le réflexe de considérer les activités mentionnées ci-dessus et d'autres encore comme autant d'innovations. Certaines d'entre elles (conseil tarifaire, éclairage artistique, en particulier) sont pourtant **inédites, reproductibles** et potentiellement **risquées** (paramètres constitutifs de la définition théorique classique de l'innovation (Gallouj, 1994)). Ce qui montre que la notion d'innovation de service est loin d'être évidente. Au sujet du conseil tarifaire, par exemple, qui est réellement une innovation de service qui a été mise en oeuvre dans le centre C avant la généralisation nationale, l'un des responsables hiérarchiques du centre s'exprimait ainsi : "*on n'a pas dû être conscient que l'on innovait parce que cela nous semblait assez évident, dans le contexte où on était*".

Ce qui tendrait à suggérer que la **notion d'innovation de service relève du pléonasme**. L'idée qu'il nous semble possible de défendre, à la lumière de ce phénomène singulier d'une innovation de service "inconsciente", est que le service, par définition, ne peut être que dynamique et relève d'une démarche constante d'amélioration. Ce qui nous a fait dire précédemment, inspirés par les réactions des interlocuteurs du centre C, que l'innovation est diluée, ou inhérente à la notion de service (note de bas de page n° 3).

En effet, la co-construction inhérente au service, ainsi qu'une interaction tendue vers la satisfaction du client (lui-même ayant des aspirations potentiellement évolutives, et donc dynamiques), ne peuvent qu'induire un comportement ou un "état d'esprit" tourné vers une recherche **constante** de solutions **adaptées** ou inédites pour essayer d'assurer au mieux une relative adéquation entre une demande instable donc **dynamique**, et une offre qui, si elle vise l'efficacité, doit avoir les mêmes caractéristiques. Dit autrement et de manière provocante : un service qui ne serait pas dynamique, ou potentiellement tourné vers "l'innovabilité" (capacité à être innovant) est un service mort-né. Ou alors, il devient un "produit" stabilisé, fini, normé, à prendre ou à laisser en tant que tel, certes modulable, "optionable", mais dans une gamme fermée de solutions. Solutions que l'on peut prédéfinir a priori, dans des formes descriptibles *ex-ante*.

Si l'on pousse encore un peu le raisonnement sur ce terrain de la spécificité du service par différence ou opposition au produit, le service est, par définition, potentiel <sup>4</sup>. Son résultat ne peut pas être prédéfini totalement à l'avance <sup>5</sup>. Ce n'est qu'après coup (*ex-post*), que l'on peut dire ce qui a été fait, quel a été le service effectivement rendu, et s'il est satisfaisant. Une autre différence possible entre un "service" et un "produit" vient du fait que dans le service, il y a apprentissage réciproque constant dans l'interrelation entre le prestataire (de service) et le client. Chaque cas rencontré est potentiellement porteur d'inédit, et peut venir du coup enrichir continuellement la compétence du prestataire, qui est précisément constitutive de la mémorisation des cas précédemment rencontrés. Et si ces événements antérieurs vont à coup sûr affecter la nature et la qualité des prestations ultérieures, néanmoins ils ne les prédéterminent pas totalement. Il y a incertitude et donc "ouverture" du service, celui-ci est potentiel, et potentiellement inédit. Cette démarche de veille ou de vigilance pour améliorer et enrichir le produit existe aussi dans l'industrie, mais elle ne peut pas être intégrée ou incorporée dans un nouveau produit ou un produit nouvelle version de manière instantanée (parce que le système et le processus de production ne sont pas instantanément reconfigurables). Du coup, les améliorations ne pourront être réalisées et incorporées au produit que de manière différée et saccadée.

Ce détour théorique est nécessaire pour tenter de comprendre ce qui nous apparaissait au départ comme un paradoxe, à savoir que le centre qui innove en matière de service (le centre C), même s'il n'est pas le seul, le fait "sans en être conscient".

Une structure dédiée à l'innovation n'est donc pas une condition nécessaire à l'émergence d'activités nouvelles en matière de service puisque le centre C, sans structure dédiée, innove dans le domaine des services, même si ce n'est pas une démarche explicite.

## **2. LES RAISONS D'UNE DOMINANTE TECHNOLOGIQUE**

Si l'on se penche sur la nature et le contenu des innovations recensées et traitées par les structures S.A. et S.B., on s'aperçoit qu'il n'y a que très peu d'innovations de service tournées vers les clients. Sur la quarantaine de projets d'innovations traitées par S.B. dans ses deux ans et demi d'existence, seules deux innovations relèvent du service aux clients. Au niveau national, la proportion des innovations tournées vers la clientèle est de 12 %, ce qui confirme le faible écho que l'innovation de service rencontre dans ces structures dédiées, qu'elles soient locale ou nationale.

---

<sup>4</sup> Les théoriciens des services s'entendent généralement pour attribuer aux services les propriétés suivantes : ils sont **intangibles**, dans le sens similaire à celui de potentiel où ils ne peuvent pas être vus ni touchés antérieurement à l'achat ou à la consommation ; ils sont **simultanés** (les services sont consommés en même temps qu'ils sont produits) ; ils sont **hétérogènes** dans le sens où leur qualité dépend de celui qui le délivre ou le fournit ; et ils sont **périssables** (Easinghood, 1986).

<sup>5</sup> D'où l'angoisse parfois de recourir à un prestataire de service, parce qu'on ne peut pas savoir à l'avance quel sera le résultat de la prestation, ce que R. Normann (1991) appelle le "moment de vérité". Les cas symptomatiques de cette incertitude inhérente à la relation de service sont ceux du malade par rapport au médecin, de l'élève par rapport à l'enseignant, de l'automobiliste en panne par rapport au garagiste, du client par rapport au consultant, etc. Certains prestataires cherchent d'ailleurs à dissiper en partie l'incertitude en recherchant l'affiliation à des normes (ISO) censées garantir une certaine prestation et qualité de service.

Ainsi, contrairement à leur vocation formelle, les structures dédiées à l'innovation en général ne favorisent pas l'innovation de service en particulier, voire peuvent dans une certaine mesure les décourager, en attirant de manière quasi exclusive les innovations technologiques.

Nous allons essayer d'apporter ici des éléments d'explication au caractère essentiellement technologique des innovations encouragées et traitées par ces structures dédiées à l'innovation. Pour ce faire, nous reprendrons l'historique de ces structures, en repérant également l'origine technique de leurs animateurs. Nous analyserons ensuite le contenu des grilles d'évaluation des innovations dans le cadre des structures dédiées, en mettant particulièrement en évidence les effets négatifs sur l'innovation de service, du besoin de rendre tangible les innovations elles-mêmes et leurs résultats.

## **2.1. Les structures dédiées à l'innovation : symptôme de dynamisme**

Mais avant, il convient de noter l'effet "vitrine" de ces structures, à la fois pour l'externe et pour l'interne. En ce sens, ces structures sont bien le reflet d'une certaine conception de l'innovation, symptôme explicite de dynamisme, mais par le biais quasi exclusif d'innovations à caractère technologique.

En effet, dans les discours, la présence d'une structure locale dédiée à l'innovation est fortement corrélée avec le dynamisme affiché et reconnu des centres A et B, un peu comme si, on ne pouvait pas être dynamique sans disposer du "label" que constitue une structure dédiée à l'innovation.

Nous en voulons pour preuve une note interne de la direction du centre A qui évoque clairement la présence d'industries à haute technologie et de nombreuses structures universitaires sur le territoire du centre. A l'issue de cette note, il est dit explicitement : "Pour être reconnu, le centre doit donner une image cohérente avec celle de son environnement (...). Le centre [en question] amorce une image d'entreprise de services moderne et compétente qui se place au niveau d'innovation des autres grandes entreprises locales". Le guide pratique de l'innovation interne au centre stipule d'ailleurs que l'une des ambitions de la politique d'innovation participative est de "faire en sorte que le centre soit reconnu comme une entreprise créative".

On retrouve ce même lien entre un contexte dit exigeant et le centre B qui se dit être "en avance" par rapport aux autres centres, et qui l'affiche donc au travers d'une structure dédiée à l'innovation. Le personnel du centre A est supposé percevoir et participer activement à cette exigence de dynamisme, puisque des personnes de niveau encadrement de proximité dans une des agences du centre nous ont dit faire de la capacité des agents à avoir des idées nouvelles un critère de sélection.

## **2.2. La création et l'animation des structures dédiées à l'innovation**

Le rapport privilégié à la technologie des structures dédiées à l'innovation peut s'expliquer en premier lieu par l'histoire et la création de ces structures. S.A., en particulier, est le fruit de l'évolution d'une structure antérieure appelée Réseau Régional d'Innovation Technologique (R.R.I.T.). Tout est dit dans le libellé même de cette structure, ancêtre de S.A.. Le réseau

régional d'innovation technologique a été dissout au moment du démantèlement des directions régionales, mais les animateurs ont poursuivi leurs actions de promotion de l'innovation au sein de S.A..

La fonction et l'origine professionnelle des deux animateurs de S.A. est également significative de l'orientation technologique de l'innovation dans ce centre : il s'agit d'un ingénieur étude générale des programmes et d'un normalisateur méthodes, tous deux membres du service technique gaz. On peut rappeler que le gaz (GDF) est un secteur consommateur et manipulateur d'outils, de mise en place de dispositifs techniques, de procédures de travail, qui se prêtent bien à des innovations pour simplifier le travail quotidien, améliorer les procédures, diminuer une contrainte ou améliorer la sécurité. Il en est de même pour le secteur de l'électricité dans le domaine des services **techniques** qui sont à eux deux (services techniques gaz, services techniques électricité) les plus gros pourvoyeurs d'innovations traitées par S.A. (plus de 70 %).

Les innovations dont il est question ici sont fondamentalement des **astuces** dans le sens littéral du terme : "petites inventions qui supposent de l'ingéniosité" (Petit Robert). Par ailleurs, nombre de ces astuces visent à diminuer le risque en améliorant la sécurité des agents sur le terrain. Ces astuces sortent alors littéralement de la définition formelle de l'innovation qui induit, par principe, une création de **risque**. Sans entrer dans une querelle sémantique sur le concept d'innovation, notons qu'un consensus général s'est fait en l'occurrence pour admettre que les astuces techniques qui améliorent la sécurité des agents sont spontanément considérées comme des innovations, alors que des innovations tournées vers la satisfaction de la clientèle ne le sont pas. Ces dernières, pourtant, induisent un risque important, ne serait-ce que celui de se voir rappeler à l'ordre par les plus hautes instances du pays pour ingérence sur le domaine d'activités d'autres entreprises de services <sup>6</sup>.

Durant l'entretien avec l'animateur principal de S.A., il est symptomatique que les innovations à caractère technique (quelques exemples : protection mécanique pour câbles électriques, chariot de perforation, dispositif de réservation d'emplacement pour travaux de courte durée sur la voirie, etc.) aient été beaucoup plus relatées que les innovations à caractère organisationnel ou tournées vers le client, pour lesquelles l'interlocuteur s'était visiblement moins impliqué et disposait de moins d'informations. En fait, 70% des projets d'innovations qui passent par S.A. sont issus du Service Technique Gaz auquel appartiennent les animateurs de S.A.. Ce qui montre que la proximité des animateurs de l'innovation sur le terrain est un facteur important d'émergence d'idées innovantes. On peut en déduire *a contrario* que les innovations tournées vers la clientèle, ne bénéficiant pas de la même assistance, devront donc emprunter d'autres canaux pour être valorisées.

Le cas de S.B. confirme notre propos. L'une des animatrices de S.B. appartient au service Ressources Humaines du centre, ce qui aurait pu donner une physionomie et un contenu différent à l'encouragement à l'innovation dans ce centre. En fait, pas du tout. La raison en est que S.B. créée en 1992 s'est directement inspirée d'une charte nationale de l'innovation datant de 1991 rédigée par une mission "innovations" animée par le conseiller à l'innovation pour l'ensemble des centres. Cette mission nationale "Innovations" recense les innovations que les

---

<sup>6</sup> La Générale des Eaux et la Lyonnaise des Eaux ont vivement réagi à certains projets de diversification de EDF et ont fait appel au Conseil d'Etat (cf. Le Monde du 14-12-93 : "EDF défi des barons de l'eau")



centres font remonter en pensant qu'elles sont d'un intérêt national. Elle anime également un club national de l'innovation destiné à favoriser tous rapprochements entre les centres en matière d'innovation. Cette mission nationale "Innovations" et son animateur, ont donc joué un rôle clé dans les principes de fonctionnement de S.B.. Les contacts entre l'animatrice de S.B. et le responsable de cette mission nationale "Innovations" sont réguliers.

Sans qu'il nous soit possible d'être formel sur ce point, chacun s'attribuant la paternité de sa "création", il semblerait que la charte nationale de l'innovation se soit largement inspirée de la charte locale de S.A. ; ce qui expliquerait, par transitivité, la forte similitude des principes de fonctionnement entre S.A. et S.B..

Cherchant à comprendre la conception de l'innovation qu'avait l'animateur de cette mission nationale de l'innovation, il est rapidement apparu que l'aspect technique l'emportait largement. Il est symptomatique, par exemple, que pour cet interlocuteur, toute innovation doit prendre corps dans la réalisation d'un "prototype". L'une des productions concrètes de cette mission à l'innovation consiste dans des fiches qui présentent les innovations : il s'agit d'un descriptif de la solution, l'identité de ceux qui l'ont développée, avec photos et schémas de fonctionnement ou d'installation à l'appui. Il est facile de comprendre que si cette démarche de présentation et de promotion des innovations convient tout à fait à un "obturateur d'urgence pour canalisation de gaz", un "matériel de dépannage branchement cuivre", ou un "support pour perceuse", elle est totalement inappropriée pour des innovations de services. Enfin, et c'est également symptomatique, aucun lien n'apparaît pour ce responsable de la mission nationale de l'innovation entre l'innovation en général et la "politique des services" définie comme une priorité au niveau stratégique qui se focalise, elle, sur la relation avec la clientèle. Faut-il dès lors s'étonner que les conseils prodigués par cet animateur de l'innovation mettent assez peu en avant l'innovation de service dans les structures d'encouragement à l'innovation et par voie de conséquence dans l'ensemble de l'entreprise ?

### **2.3. Une démarche d'encouragement orientée vers la résolution de problèmes, plutôt que vers la proposition de services nouveaux**

Pour revenir aux structures dédiées à l'innovation dans les centres, le formulaire à remplir qui déclenche l'ouverture d'un dossier innovation dans le cadre de S.A. ou de S.B., a également un effet dissuasif à l'encontre des innovations de service, en ce sens qu'il oriente nettement la démarche des innovateurs vers la résolution de problèmes, plutôt que vers la proposition de services nouveaux. En effet, tout innovateur potentiel est invité à répondre aux trois questions préalables suivantes :

- "Qu'existe-t-il actuellement ?"
- "Quel problème cherchez-vous à résoudre ?"
- "Quelle solution proposez-vous ?".

L'innovateur est invité ensuite à décrire son innovation, en joignant éventuellement des schémas, des photos ou tout autre document facilitant la compréhension de l'innovation.

A l'évidence, une telle démarche cadre parfaitement avec des innovations à caractère technologique. L'animateur de S.A. confirme cette analyse en constatant qu'"une idée

*(innovante) part toujours d'un besoin ; l'agent s'embête sur le terrain et essaie d'améliorer le matériel existant. Il y a un dysfonctionnement quelconque, ça part toujours de là, un problème lié à leur sphère d'activité".* Ce point de vue est également partagé par l'une des animatrices de S.B. qui considère que "*ce qui pousse les agents à innover est souvent la volonté de se faciliter la vie au travail, de résoudre un problème ou de surmonter un obstacle. Les innovations (traitées par S.B.) sont par définition concrètes et pragmatiques".* En ce sens, l'innovation traitée dans le cadre de ces structures a pour finalité première de soustraire quelque chose : une peine, une gêne, un effort, ou un risque.

Or, les innovations tournées vers la clientèle tendent à avoir la caractéristique inverse, qui est moins celle de résoudre ou de résorber, et en fait de supprimer un problème, qu'au contraire d'ajouter ou d'apporter quelque chose qui n'existait pas avant, à destination du client. Cela peut-être de la précision dans le déplacement des agents chez les clients (rendez-vous express), de la rapidité (rendez-vous chrono) avec engagement contractuel dans le cadre de la garantie des services (dédommagement si les engagements ne sont pas respectés), des conseils tarifaires (aider le client à réduire sa facture d'énergie), pour ne se limiter qu'à quelques innovations tournées vers la clientèle.

Dès lors, on peut mieux comprendre l'inadaptation du système d'encouragement à l'innovation tel qu'il est mis en oeuvre dans les structures dédiées pour l'innovation de service. En effet, si la question "quel problème cherchez-vous à résoudre ?" est pertinente pour un agent d'un service technique soucieux en gros de se simplifier le travail ; en revanche, elle ne l'est pas pour un agent qui aurait une idée destinée à améliorer le service à la clientèle ; car dans ce cas, il va moins résoudre un problème pour lui-même, qu'en créer un pour l'entreprise en résorbant en principe celui du client. De manière triviale, l'innovation de service transfère le problème du client vers l'entreprise.

Si l'on prend l'exemple de la gamme des rendez-vous, il s'agit d'un service que l'entreprise propose pour résoudre le problème du client qui est celui de sa présence limitée dans le temps chez lui, ou l'urgence de sa demande. En intervenant plus rapidement ou de manière plus ponctuelle, le *rendez-vous express* ou le *rendez-vous chrono* résolvent le problème du client, mais créent du même coup une contrainte pour l'entreprise et pour ses agents en nécessitant une organisation plus rigoureuse, plus réactive, ou des horaires d'intervention élargis. Du reste, l'entreprise est consciente de ces contraintes puisqu'il est envisagé de faire payer certains de ces services.

En d'autres termes, passer de la question "quel problème cherchez-vous à résoudre (sous-entendu pour vous-même) ?", à "quel problème cherchez-vous à résoudre - explicitement - pour le client ?" serait probablement plus judicieux pour mettre en avant et encourager des innovations de service.

## **2.4. Le besoin de tangibilité pour encourager les innovations et ses effets pervers pour l'innovation de service**

Poursuivons l'analyse du processus d'évaluation et d'encouragement à l'innovation. Pour bénéficier de l'assistance et éventuellement d'une récompense (nous y reviendrons), tout innovateur doit remplir une fiche d'évaluation qui comporte les rubriques suivantes :

- description du projet
- objectif(s) recherché(s)
- moyens à mettre (ou mis) en oeuvre et leur coût
- gains espérés
- échéancier des étapes d'évolution et aides attendues.

On retrouve nettement le caractère **tangible** de l'innovation attendue : décrire un chariot de détection de fuite de gaz, ou un caisson porte-tubes mobile pour camion (cas d'innovations traitées par S.B.), est autrement plus facile que de décrire un "conseil tarifaire", par exemple. Comme nous l'avons explicité plus haut, à la différence du "produit" (fini), le service lui, est relativement intangible, abstrait et potentiel, d'où la difficulté de faire transiter une innovation de service par ce canal de valorisation et d'encouragement que constituent les structures dédiées.

Voulant bien faire en faisant la promotion de l'innovation par le biais d'expositions itinérantes où les innovateurs sont invités à présenter leur réalisation - de manière **tangible** - sur des panneaux (avec photos à l'appui, et si possible des maquettes), ou des fiches explicatives distribuées partout, c'est involontairement que S.A. dissuade l'éclosion d'idées qui se visualisent mal ou pas du tout <sup>7</sup>. Par là-même, le système d'encouragement et de valorisation des innovations détourne donc les innovations de service alors que dans son principe tout au moins, il les accueille autant que les autres : "Innover, c'est apporter du nouveau. Appliquée à l'entreprise, l'innovation s'entend d'une amélioration, par un produit nouveau, par une méthode de travail nouvelle ou encore par une combinaison nouvelle d'éléments existants" (déclaration d'encouragement à l'innovation du centre B, mars 1993).

Pour rester un peu dans cette analyse sémantique, on constate que figure dans la grille d'évaluation des projets d'innovation de S.B. la rubrique : "difficultés d'implantation", qui, elle aussi, est caractéristique d'une approche technologique de l'innovation. De même, la notion d'"échéancier des étapes d'évolution du projet", pour laquelle on imagine très bien la constitution d'une maquette, d'un prototype, d'une phase d'essai et de test, de généralisation ou de diffusion, est typique d'une réalisation technique.

## 2.5. Les effets pervers des "gains espérés"

L'ornière technologique dont n'arrivent pas à se défaire ces structures dédiées à l'innovation est donc très prégnante. Un autre élément qui confirme ce phénomène réside dans la notion de "gains espérés" commune aux deux structures dédiées, notion sur laquelle innovation techno-logique et innovation de service destinée à améliorer la relation avec la clientèle, se différencient encore. Comment mesurer les gains ou les retombées de la satisfaction des clients ? Le responsable d'un service de relations commerciales de l'entreprise consultée sur cette question évalue à deux ans le temps nécessaire pour que la satisfaction du client produise des effets tangibles en termes de chiffres d'affaires.

---

<sup>7</sup> Confrontée au même problème de l'intangibilité des services, la filiale d'une autre grande entreprise de service a eu l'excellente idée de créer un module de formation par **théâtre** à destination des employés de service. Le théâtre est en effet le moyen privilégié permettant **mettre en scène** la relation de service, en "jouant" **concrètement** les interactions entre les personnages que sont le personnel, le client, ou le convive.

Sur ce point précis, il est utile de revenir au centre C qui, rappelons-le, est dépourvu de structure dédiée et de démarche d'encouragement à l'innovation. En effet, plusieurs des personnes rencontrées dans ce centre s'accordaient pour considérer que le critère d'évaluation d'une innovation de service devait être la satisfaction de la clientèle plutôt que la rentabilité économique, principe qui admet un schéma de décision tout à fait différent de celui qui a trait à une astuce technique. En ce sens, une démarche structurée d'évaluation et d'encouragement à l'innovation, qui cherche à mesurer des gains tangibles à court terme peut littéralement **décourager** l'innovation de service, qui relève intrinsèquement d'une temporalité plus longue et aussi plus incertaine que celle où sont envisagées les astuces techniques traitées par les structures d'"encouragement".

L'innovation de service peut s'apparenter à un "acte de foi". En effet, il est d'autant plus difficile de défendre la valeur économique d'un nouveau service que si les gains sont incertains et relèvent du moyen terme, en revanche, les coûts eux, sont bien réels et immédiats. Ainsi, en plus du phénomène de risque inhérent à tout investissement, s'ajoute celui de la difficulté de préjuger à l'avance de la nature et du résultat d'une prestation, par définition, potentielle qui, de surcroît, est, par définition aussi, co-construite par une multiplicité d'acteurs porteurs de la relation de service. Lequels peuvent ne pas avoir un degré de motivation homogène pour faire réussir les projets d'innovation.

Du point de vue des critères de réussite, l'application récente à EDF-GDF d'une "culture de résultats" avec contractualisation basé sur un certain type d'indicateurs est susceptible de **nuire** à des investissements de services aux rendements incertains ou plus difficiles à tangibiliser.

Les propos d'un des responsables du centre C (dépourvu de structure dédiée) illustrent bien la tournure d'esprit particulière nécessaire à l'innovation de service : *"C'est une politique destinée à porter des résultats à moyen terme (...) Si aujourd'hui, on a un traitement convenable de nos clients, on émet l'hypothèse que l'on gardera leur **confiance** et lorsque viendront des jours meilleurs, pour eux comme pour nous, ils seront des clients qui apporteront de nouveaux développements"*.

Ainsi, tout est fait pour dissuader les agents qui auraient des idées destinées à améliorer la relation avec la clientèle de passer par les structures dédiées à l'innovation. Du reste, le sort réservé aux quelques rares innovations ayant un rapport avec le service aux clients dans le centre B est éloquent. Leur faible nombre (deux sur quarante innovations recensées) permet de les expliciter un peu, et nous nous arrêterons plus particulièrement sur la seconde :

- document destiné à améliorer la compréhension des redressements de facture.
- livret d'accueil : il s'agit de distribuer à tout nouvel arrivant qui emménage dans un logement et qui demande donc l'électricité un livret qui comprend à la fois des informations relatives aux services proposées par EDF-GDF, mais aussi des informations relatives à la municipalité et aux services qu'elle propose aux habitants.

Le responsable de l'agence dans laquelle travaille la personne qui a développé l'idée du livret d'accueil, y a portée l'analyse suivante : *"c'est un service qui ne coûte rien, mais que les communes apprécient et qui contribue à renforcer les liens avec les collectivités locales"*.

Autrement dit, c'est typiquement une "innovation" dont les retombées sont virtuelles et qui contribue à améliorer ou renforcer les relations avec les clients privilégiés que sont les municipalités, mais sans qu'il y ait forcément de gains tangibles immédiats.

Pour autant les deux idées mentionnées ci-dessus qui ont un rapport avec le service aux clients n'ont pas eu le label "innovation" dans l'évaluation de S.B., mais le label "initiative". Officiellement, l'initiative désigne dans la déclaration officielle d'encouragement de l'innovation du centre "la mise en oeuvre d'une idée ou d'un procédé déjà connus mais non encore appliqués (sur le centre), et l'importation d'idées d'autres centres ou d'entreprises extérieures". Dans les faits, la rubrique initiative correspond plutôt à des innovations d'une portée ou d'un intérêt jugé mineur, des sous-innovations en quelque sorte, permettant de ne pas rejeter des idées méritantes, mais d'un intérêt *a priori* moins évident pour l'entreprise.

Pourtant, si l'on se place d'un point de vue purement service, le renforcement de bonnes relations avec les municipalités, même si cela est difficile à évaluer quantitativement et chronologiquement, est d'un intérêt et d'une importance autrement plus considérables que la plupart des astuces techniques valorisées et récompensées par S.A. ou S.B. !

### **3. DE L'UTILITE REELLE DE L'ENCOURAGEMENT A L'INNOVATION ?**

Le cas de la structure dédiée du centre A sera le support de l'analyse suivante. Relativement ancienne, S.A. préfigure peut-être ce que peuvent devenir les autres structures du même type. Par ailleurs, des phénomènes singuliers s'y produisent mettant en évidence un contraste étonnant entre la question de l'utilité *a priori* de l'encouragement à l'innovation d'un côté, et de l'autre le fait que cet encouragement peut avoir une utilité "émergente" indirecte qui déborde de la stricte analyse de l'innovation, pour déboucher sur une problématique plus globale qui est celle de la dynamique des services.

#### **3.1. Une innovation participative apparemment "inutile"**

Parmi les idées développées par des agents innovateurs de ce centre et soumises à l'animateur de S.A., il est frappant de constater que quelques-unes n'ont strictement aucun rapport direct avec le travail de l'agent, ni même avec l'entreprise. Il s'agit, par exemple, d'un nouveau mode de marquage des terrains de football ou de rugby ! Même si ces innovations "incongrues" n'ont pas toutes abouti, l'animateur de S.A. a tout de même passé du temps à se renseigner pour savoir si l'idée avait quelque avenir.

Il nous semble important de nous arrêter sur cette anecdote qui montre que, sauf à avoir une utilité sous-jacente qu'il faut essayer de repérer, l'innovation dans ce centre a quelque peu dérapé de ses principes initiaux, en particulier le quatrième énoncé dans la charte d'innovation du centre qui est que "toute idée profitable pour l'entreprise a le droit de bénéficier des moyens nécessaires à sa mise en oeuvre". Mais quelle peut être la rentabilité pour EDF-GDF Services d'un nouveau système de marquage des terrains de football ou de rugby ?!

Le processus d'analyse de l'innovation dans le centre A comporte une phase d'encouragement concrète ou tangible qui consiste en la remise d'un chèque de 200 francs à l'auteur de l'idée si

le chef hiérarchique direct estime celle-ci "recevable". Ce dernier remet alors ensuite le dossier à S.A.. Or, autre phénomène singulier, plusieurs personnes nous ont confirmé que toutes les idées déposées en première instance au chef hiérarchique direct ont bénéficié de la récompense.

Ainsi, sur la base de ce constat, on peut dire que n'importe quelle idée déclenche automatiquement la remise d'un chèque de 200 francs. Du reste, certains agents semblent s'en être fait une spécialité. Un agent du Service Technique Electricité du centre est l'auteur d'une vingtaine d'innovations recensées par S.A., qui ont donc donné lieu à la remise d'une vingtaine de chèques de 200 francs. L'utilisation du terme "rémunération" pour évoquer la rétribution de l'innovation (dans une note interne sur l'innovation dans le centre A), au lieu de celui de "récompense" (utilisé dans le centre B), est symptomatique du caractère habituel, automatique, presque naturel du processus d'encouragement de l'innovation sous forme pécunière.

Mais l'absence de critère discriminant permettant de distinguer des innovations "utiles" ou non, est étonnante. A la question de la finalité de l'innovation dans le centre, l'animateur de S.A. répond explicitement : *"Il n'y a pas d'objectifs précis à l'innovation, sinon qu'il faut que chaque agent innove"* (principe 1 de la charte d'innovation du centre)". Ainsi, l'innovation est présentée, en l'occurrence, comme une fin en soi !

Un autre phénomène curieux de l'encouragement et de la valorisation de l'innovation dans ce centre est la faible sinon absence de suivi des innovations. Une fois le premier stade de la recevabilité de l'innovation franchi (chèque des 200 francs), les choses semblent rester en l'état. Les innovations reçues par S.A. n'aboutissent pas.

Il est important de noter que les innovateurs eux-mêmes se retrouvent dessaisis de leur idée, car le processus d'encouragement et de valorisation des innovations du centre A prévoit de nommer un "chef de projet" qui est censé porter et développer l'idée en réalisant un dossier qui doit comporter le planning, les étapes, les actions, le financement et les gains escomptés. Officiellement, le chef de projet est responsable du déroulement du projet d'innovation, et non plus l'auteur initial de l'idée.

On peut légitimement se poser la question des différences possibles de motivation entre l'innovateur et le chef de projet. Sachant que le processus dérape au moment de la prise de relais entre l'innovateur initial et le chef de projet, à l'évidence l'"abandon" de l'idée par le premier et la désignation du second qui n'a probablement pas les mêmes motivations, constitue l'une des raisons principales de l'absence d'aboutissement des idées locales dans le centre A.

En ce sens, le chèque de 200 francs donné automatiquement à chaque innovateur peut être perçu comme une fin en soi en guise de compensation de leurs efforts bien sûr, mais aussi comme une sorte de dédommagement accordée par la structure incapable de valoriser l'idée.

De ce point de vue, le contraste est très fort avec le centre B dans lequel les innovateurs portent leur projet jusqu'au bout. Les deux innovateurs rencontrés au centre B à l'origine de projets techniques (caisson porte-tube, et chariot de détection de fuite de gaz) ont été encouragés par leur hiérarchie directe à développer leur idée et ont eu la maîtrise d'oeuvre

complète de leur réalisation : maquette, conception du cahier des charges, réalisation d'un prototype seul ou aidés d'amis en travaillant le week-end au domicile, ou avec le conseil d'artisans locaux.

Dans le centre B, à aucun moment, il n'a été question de priver ces innovateurs de leur "création". Compte tenu de l'importance que revêtait en soi le fait de se voir confier la réalisation intégrale de l'idée par l'innovateur lui-même, on peut faire l'hypothèse que dans les deux cas le fait d'en être privé aurait signifié un échec pour l'innovateur et l'abandon du projet, car celui-ci est fastidieux et relativement long (plus d'un an et demi entre l'idée initiale et la réalisation d'un prototype en attente d'évaluation au niveau central). La satisfaction engendrée par la réalisation concrète de l'innovation, clairement exprimée par les innovateurs du centre B, peut aider à comprendre *a contrario* le fait que les innovations du centre A avortent au moment où ceux qui en ont été à l'origine cessent d'y être impliqués directement.

Si l'on résume le processus d'encouragement de l'innovation inhérent à la structure du centre A:

- n'importe quelle idée est prise en considération
- toutes les idées sont récompensées
- les innovations (concrétisation de l'idée) arrivent difficilement ou pas du tout à terme.

Cette analyse rejoint l'une des conclusions d'un rapport rédigé par l'animateur de S.A., qui disait : "L'innovation sera définitivement adoptée par les agents lorsqu'ils s'apercevront que certaines de leurs idées sont adoptées et UTILISEES sur le centre" (sic), preuve qu'elles ne le sont pas actuellement. D'où des déceptions de la part de certaines personnes à l'origine d'idées innovantes au centre A, exprimées de la sorte : "*Qu'ils permettent aux gens de s'exprimer, c'est très bien, mais s'il n'y a pas une cellule derrière qui répond, ne serait-ce que par politesse, pour nous dire si ça les intéresse ou pas*". A défaut de connaître le sort de leurs idées, ces personnes se consolent avec les félicitations de la hiérarchie directe et l'espoir que le fait d'avoir eu des idées nouvelles puisse être un moyen de progression personnelle : "*Mon chef de plateau est ravi, il me dit c'est vrai qu'il fallait faire quelque chose, et le chef d'agence dit que je suis quelqu'un qui bouge...*"

### **3.2. Des effets indirects de l'encouragement à l'innovation**

Ces propos introduisent parfaitement l'un des effets indirects de la participation à l'innovation encouragée par les structures dédiées : celui de pouvoir se distinguer. Un autre effet indirect est que les cas d'innovations locales qui ont débouché sur des réalisations concrètes tangibles constituent des référents à valeur d'exemple pour tout le personnel démontrant qu'il est possible de mener à terme des réalisations inédites. Enfin troisième idée, nombre d'innovations qui relèvent au départ d'astuces techniques, ont des effets potentiellement positifs sur la relation de service, ce qui tend à nuancer la dichotomie classique entre innovation technologique et innovation de service.

#### **3.2.1. La participation à l'innovation : un moyen de se distinguer**

Plusieurs des agents ayant participé à des innovations, quelle qu'en soit la nature, et qui sont donc identifiés comme auteurs d'idées nouvelles par les structures dédiées, ont émis l'idée

selon laquelle la reconnaissance des efforts fournis en général et la progression de carrière en particulier sont des éléments importants de motivation et de justification à l'effort d'innovation.

Cette reconnaissance peut revêtir des formes symboliques, que ce soit le fait d'être reçu et félicité par la direction du centre, ou être désigné par la même direction pour remettre un chèque à un hopital local correspondant à la traduction monétaire des efforts réalisés sur la sécurité au niveau du centre. Le fait d'être repéré en tant que tel est perçu comme un élément important, voire plus important, si l'on s'en tient aux discours, que la récompense financière.

Du reste, la hiérarchie de proximité est très sensible aux signaux de dynamisme transmis par les agents innovateurs. Des cas nous ont été cités de promotion de certains agents dynamiques innovateurs.

Ces éléments donnent un écho à la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise explicitement destinée à promouvoir la responsabilisation, les compétences et l'initiative. Ainsi, du point de vue de l'animation des ressources humaines, l'innovation participative atteint bien son but, et est donc utile.

Un autre phénomène qui relève de la distinction et plus particulièrement des moyens de garantir la paternité authentique des innovations est celui du risque, plusieurs fois évoqué, du "pillage" des idées. Lequel risque vient apporter de l'eau au moulin des structures dédiées dans le sens où celles-ci cherchent, en principe, à établir de manière scrupuleuse la paternité des idées nouvelles. Elles constituent ainsi un contre-pouvoir précieux à la hiérarchie de proximité directement impliquée dans l'encouragement à l'innovation locale, mais en même temps parfois montrée du doigt comme étant l'auteur des pillages.

En dehors de ce risque qui n'est pas négligeable et qui peut pervertir toute démarche de distinction et de motivation, il importe de faire remarquer le caractère précaire, fragile et risqué du processus de mobilisation des ressources humaines au travers de l'innovation participative. En effet, nous avons déjà mentionné plus haut le cas de l'agent innovateur du centre A déçu par l'absence de réaction du centre, malgré le chèque de 200 francs. Pour illustrer cette idée, l'un des agents innovateurs du centre B affirmait attendre de voir le sort réservé à sa première innovation pour en proposer d'autres. Cette expérience, qui a valeur de test pour lui, a également valeur de test pour les autres agents à proximité, innovateurs potentiels, curieux et disposés éventuellement à "imiter" le précurseur, à condition que son expérience soit perçue comme étant positive.

Il y a donc une attente forte de retombées ou de retour des efforts fournis, qui si elle n'est pas satisfaite, risque à la fois de décevoir profondément ceux qui ont fait l'effort de participer à l'innovation et d'étouffer la vocation de ceux qui seraient disposés à faire de même ; mais le risque est également de donner raison à ceux qui ne participent pas à l'innovation et qui ne voient pas toujours d'un bon oeil l'agitation de certains dont ils comprennent parfaitement les intentions, lesquelles concurrencent d'une certaine manière une logique bureaucratique de gestion des ressources humaines qui convient davantage à ceux qui n'ont pas envie de se distinguer.

### **3.2.2. Participer à l'innovation : un espace de liberté et de rêverie**



L'innovation a une autre "fonction" : elle permet à la fois de susciter de la rêverie en interne et d'attirer vers l'entreprise des éléments dynamiques désireux de pouvoir mener à bien des projets innovants dans le cadre du travail. En effet, les cas de démarches inédites qui ont réussi deviennent rapidement célèbres au moins à l'échelle des centres. Ces "*success stories*" acquièrent valeur de symbole montrant que, pour peu que l'on s'en donne la peine, il est possible de faire aboutir des réalisations originales, qui accaparent durablement son auteur et lui confèrent une identité et parfois même des occupations nouvelles au sein de l'entreprise, ainsi qu'une authentique notoriété.

Deux exemples tirés du centre C sont particulièrement éloquents quant à la question de "l'utilité" des innovations en question :

- **L'illumination de monuments et l'éclairage de manifestations :**

Une personne du centre trouve peu d'intérêt dans son travail, mais par contre est passionnée d'illuminations. Petit à petit, encouragée par la bienveillance de la hiérarchie locale, la personne en question prend en charge l'éclairage de différentes manifestations locales et de plus grande ampleur ensuite au cours desquelles le logo EDF-GDF apparaît en lumière laser en guise de signature à l'illumination de l'évènement. Devant le succès de ces opérations, le centre lui a confié un camion porteur du slogan : "*la communication par la lumière*". Ce qui aurait pu apparaître à certains comme le caprice d'un agent EDF, fait maintenant l'objet d'une démarche marketing destinée à prospecter un marché nouveau pour l'entreprise. Vu du côté gestion des ressources humaines, on y voit un extraordinaire moyen de fédérer les salariés de l'entreprise autour de l'émotion provoquée par l'apparition du logo de l'entreprise à l'occasion de ces manifestations populaires. De plus, le cas est présenté comme un exemple qui suscite beaucoup d'intérêts et d'espoirs : "*Ça fait rêver... Personne n'a jamais rêvé autour d'un convecteur électrique*" (sic).

- **le conseil à la logistique électrique d'activités de spectacles**

Lassé de faire des enquêtes de contentieux, un agent EDF vient faire état de ses états d'âme à un responsable ressources humaines du centre, et lui confie sa passion pour le théâtre. L'idée du responsable est de faire évoluer l'agent en question vers la gestion (droit, comptabilité, etc.) au travers de cette passion en lui faisant administrer des activités théâtrales. Au bout d'une année, l'agent EDF, qui est resté salarié de l'entreprise, est devenu diffuseur de spectacles, mais aussi conseiller pour les problèmes techniques du spectacle sur la région (éclairage, scénographie), tout en réalisant un stage de formation en gestion. Outre la satisfaction d'un agent et le développement chez lui d'un potentiel de compétences, le responsable ressources humaines considère que ce dernier rend service à EDF-GDF en termes d'image et de notoriété de l'entreprise, en réconciliant en particulier celle-ci avec le milieu écologiste particulièrement actif dans les activités de spectacles.

Même si très peu oseront se lancer dans l'aventure <sup>8</sup>, ces espaces de liberté et de rêve ont un rôle important en terme de dynamique socioculturelle. L'agent *lambda* empétré dans ses problèmes quodidiens peut ainsi se rattacher à l'espoir qu'un jour peut-être, il aura lui aussi

---

<sup>8</sup> A titre d'exemple, la responsable de S.A. chiffre à 70 le nombre de personnes ayant participé à un projet d'innovation au cours des deux ans et demi d'existence de la structure dédiée, sur un effectif total du centre de 1200 personnes.

une idée originale, et pourra, comme ceux qui ont réussi, la réaliser. A nouveau, on retombe sur l'idée qui est récurrente dans cette recherche sur l'innovation de service, qui est celle du **potentiel** : chacun, en faisant référence aux quelques cas réussis, peut se dire que "c'est possible et c'est permis" de sortir des sentiers battus, de faire des choses inédites, qu'elles aient ou non une utilité immédiate et directe pour l'entreprise.

Il semble donc important de pouvoir disposer de repères forts, même s'ils sont peut-être un peu embellis, pour en faire des modèles dans tous les sens du terme, susceptibles de mobiliser les individus de l'entreprise, en montrant que dans une structure aussi immense que EDF-GDF, des espaces de liberté existent, propices à une forme de rêverie et nécessaires à l'absorption du stress quotidien. De plus, ces cas d'innovations participatives spectaculaires débordent rapidement du cadre de l'entreprise et contribuent à donner de celle-ci auprès du public, mais aussi auprès d'éléments dynamiques extérieurs, l'image d'une entreprise ouverte sur la nouveauté, qui vaut bien des campagnes de communication externe. L'un des innovateurs rencontrés au centre B nous a confié avoir quitté l'entreprise où il était pour rejoindre EDF-GDF sachant que la possibilité lui serait donnée de mener à bien des projets innovants.

Pour des cas d'innovations moins spectaculaires tel que celui d'un groupe d'agents et de cadres dans une agence du groupe B que le responsable de l'agence avait chargé de "*délirer*" (sic) collectivement sur de nouveaux services possibles, ou le cas d'agents de terrain ayant travaillé seuls sur des astuces techniques, l'expérience a laissé un bon souvenir chez ces innovateurs, parce que cela sortait de la routine du quotidien. Ce, en dépit de la longueur du processus (souvent plus d'un an entre l'idée de départ et une forme achevée présentable) et parfois aussi des sarcasmes soit des collègues, soit même de certains membres de la hiérarchie des centres.

Ainsi, au travers de ces quelques exemples d'innovations, il est possible de faire émerger des utilités plus ou moins directes et plus ou moins immédiates. L'innovation peut avoir de multiples effets : nouvelles activités, image de marque pour l'entreprise, satisfaction des participants qui canalisent ainsi leur énergie ou leur créativité et dynamisation de l'ensemble du corps social.

### **3.2.3. Les effets positifs potentiels des astuces techniques sur le service**

Si la très grande majorité des innovations traitées par les structures dédiées partent d'une astuce technique, ces astuces ont, encore une fois, un effet - potentiel - en termes d'amélioration de la relation de services, soit parce qu'elles résolvent directement le problème d'un client, soit parce qu'elles améliorent de façon générale l'efficacité de l'organisation. Mais ces aspects indirects ne viennent pas immédiatement à l'esprit des innovateurs techniques, et n'en constituent pas la motivation première.

Dans le cas du téléreport (dispositif technique permettant d'effectuer le relevé des compteurs à distance sans déranger le client), il y a simultanément une innovation **technologique** (la conception du boîtier de téléreport) qui a des retombées en termes de **qualité de service** (éviter de déranger le client ou ne pas l'astreindre à une présence), et en termes d'**organisation** du travail (simplifier les procédures de relevé).

Le chariot de détection de fuite de gaz (innovation récompensée par la structure dédiée du centre B et en attente d'évaluation au niveau national) est un autre exemple d'innovation à effets multiples. Il s'agit d'un engin qui permet d'effectuer l'opération de détection des fuites de gaz en mobilisant une seule personne alors qu'il en fallait deux auparavant. Cette astuce technique a donc permis de libérer une personne qui se retrouve alors disponible pour faire autre chose. Du même coup, ce sont les ressources de l'organisation qui s'en trouvent accrues, et cela permet, le cas échéant, une intervention plus rapide ou plus efficace à destination d'autres clients.

Ainsi, nombre d'innovations relèvent simultanément de différents registres ou de différentes typologies. Du point de vue managérial, l'exercice formel de distinction des différents types d'innovation a peu de sens, puisque beaucoup d'innovations relèvent en l'occurrence de la technologie, mais aussi de l'organisation ou du process, et affectent en même temps le service au client.

### **En guise de conclusion**

Cette recherche sur l'innovation dans les services n'a pas contribué à lever l'ambiguïté au sujet de ce que l'on appelle innovation, loin s'en faut : est-ce un nouveau service *stricto sensu* ?, une simple amélioration de ce qui existe ?, des prestations annexes "nouvelles" qui complètent un service de base ?, ou alors, et l'on retombe dans les schémas classiques, une nouvelle technique ou un nouveau procédé ? Du reste, l'ambiguïté semble partagée par les salariés de l'entreprise, puisque aux dires de la responsable de S.A., l'innovation participative et diffuse a eu comme effet positif de mettre tout le monde sur un pied d'égalité par rapport à la façon de percevoir sa contribution au processus d'amélioration ; mais d'un autre côté, l'innovation apparaît un peu comme quelque chose d'inaccessible, au risque d'engendrer des phénomènes d'auto-censure.

La formalisation et la structuration d'une démarche explicite d'encouragement à l'innovation est à l'évidence une nécessité si l'entreprise veut retirer les fruits des efforts de créativité réalisés par les salariés. Mais, il convient de recourir à une sémantique précise - innovation tournée vers l'amélioration de la relation de service aux clients - si l'entreprise souhaite faire éclore autre chose que des astuces à dominante technologique. L'évaluation *a priori* des retombées d'une innovation de service, en termes de chiffre d'affaires par exemple, pose des problèmes quasiment insolubles. Il importe donc de ne pas faire du gain escompté, sous entendu à court terme, la condition d'acceptabilité d'une innovation de service.

Charge à la hiérarchie de "laisser filer" ou pas, en fonction de son intuition, des idées *a priori* incongrues, mais qui peuvent éventuellement se révéler "payantes". L'exemple des éclairages artistiques est de ce point limpide : l'idée quelque peu capricieuse d'un agent atypique fait maintenant l'objet d'une démarche marketing officielle destinée à prospecter de nouveaux marchés pour l'entreprise. La culture technicienne de EDF-GDF est bien connue, et il faudra sans doute du temps pour que la hiérarchie, essentielle dans le processus d'encouragement à l'innovation, soit un relais efficace pour stimuler des innovations autres que technologiques.

La question de la rétribution des innovateurs est également délicate. Mais, à défaut de pouvoir prescrire une mesure universelle de reconnaissance des efforts réalisés qui satisfairait

tous les innovateurs (monétaire, symbolique, évolution de carrière, etc.), l'analyse des cas contrastés de conduite de l'innovation montre qu'il est absolument nécessaire de laisser le ou les innovateurs mener eux-mêmes jusqu'au bout la réalisation de leur projet. En dépit du temps généralement long que cela prend et des investissements personnels que cela peut occasionner, c'est en soi une source de satisfaction déterminante.

Peut-on dire que l'innovation participative et diffuse soit un succès à EDF-GDF Services ? Oui, compte tenu du fait que des idées émergent localement et de façon relativement diversifiée, et qu'elles sont institutionnalisées globalement. Mais, cette innovation participative et diffuse est en soi un phénomène précaire qui pourrait rapidement s'estomper si l'entreprise ne dispose pas des moyens de reconnaître les efforts fournis et ne parvient pas à intégrer suffisamment vite la créativité des agents.

## **Bibliographie**

Barcet A., Bonamy J., Mayère A., *Modernisation et innovation dans les services aux entreprises*, Commissariat Général au Plan, Paris, 1987.

Brown S., Haynes R., Saunders D., "Revitalising service Innovations", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 1, n ° 1, 1990, pp. 65-77.

Easingwood C., "New product development for service companies", *Journal of Production Innovation Management*, vol. 2, december 1986.

Gadrey J., Gallouj F., Lhuillery S., Weinstein O., "Innovation et R-D dans les services", Troisième séminaire international de recherche en management des activités de services, 24-27 mai 1994, La Londe les Maures, pp. 269-288.

Gallouj F., *Economie de l'innovation dans les services*, L'Harmattan, Paris, 1994.

Jallat F., "Le management de l'innovation dans les entreprises de services au particulier : concepts, processus et performances", Thèse de Gestion, Université Aix-Marseille III, 1992.

Martin C., Horne D. "Services innovation: successful versus unsuccessful firms", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 4, n ° 1, 1993, pp. 49-61.

Normann R., *Service management, strategy and leadership in services business*, John Wiley & Sons, England, 1991.

Christophe EVERAERE

Maître de Conférences en sciences de gestion

IAE de Lyon, Université Jean Moulin - Lyon III  
15, quai Claude Bernard  
69239 Lyon Cedex 02  
Tel. 72 72 21 58  
Fax. 72 72 45 50

**Des effets contrastés de l'encouragement à l'innovation  
pour l'innovation de service**

Recherche aboutie