

« Avant les gens allaient là
Où il y avait du travail,
Maintenant ils vont là
Où l'on peut créer et imaginer »
Richard Florida

V – ANTICIPEZ, LE FUTUR A DE L'AVENIR !

Sommes-nous devant la morne plaine d'un *Waterloo* économique ? Au loin les indiens nous attaquent sur les services informatiques, l'ingénierie, la biologie et les industries pharmaceutiques, plus à droite les américains prennent de l'avance sur les industries des services distants notamment les services financiers et assurances, voyages et les industries de contenus audiovisuelles, au fond à gauche, les chinois industriels nous envahissent avec leurs produits manufacturés bons marchés, voitures, scooters et motos mais aussi tout l'électroménager et les industries de second œuvre. Nous nous nourrissons du phantasme de l'arrivée massive des migrants des pays pauvres, nous avons plutôt l'arrivée massive de leurs produits et de leurs services bons marchés. La France redoute la croissance chinoise, l'Allemagne en profite. Cela me rappelle cette belle maxime, chinoise justement : *face aux vents du changement, il y a ceux qui montent des paravents et ceux qui construisent des moulins à vent*. Ceux qui se protègent et ceux qui profitent. Selon une enquête du cabinet *Grant Thornton* rapportée par *le Figaro* du 19 avril 2006, les entrepreneurs français seraient 16% à considérer que l'essor de l'économie chinoise a engendré une baisse de leur chiffre d'affaire et 10% à considérer que celui-ci sert leurs affaires contre 24% en Allemagne. Que fait notre Grouchy contemporain !? Allons nous devoir, sur cette morne plaine plier le genou ? Déjà nos compétiteurs se préparent à la guerre de l'intelligence, des industries de la formation. Allons-nous perdre nos conquêtes sociales, nos industries, nos emplois, faute d'avoir su nous préparer à une vision du monde moins égocentrique ? Comment revenir sur le devant de la scène économique ? Comment libérer une force de frappe économique et sociale trop souvent brimée dans notre société et nos entreprises ? En ayant des idées, pardi !

Pays riches et nantis, nous sommes pris en tenaille entre la dynamique des pays émergents et des marchés *low cost* d'un côté et les contraintes croissantes du « développement durable » imposant des organisations plus économiques et des solutions toujours plus éco-efficientes, de l'autre. Le tout dans un contexte où l'accès aux matières premières devient toujours plus problématique et coûteux. Les défis qui sont imposés à nos entreprises comme à notre société sont considérables, éprouvants et inquiétants. Pourtant nous donnons l'impression de nous en désintéresser en dehors des crises qui secouent nos provinces le temps d'une actualité du 13 heures. Dans « *La conquête du futur* », *Gary Hamel* et *C.K Prahalad*, commencent

leur livre en s'étonnant du peu de temps et d'attention que consacrent les cadres, dirigeants y compris, à préparer l'avenir de leur entreprise¹. Ils aboutissent à ce chiffre surprenant que ces derniers dépensent moins de 3% de leur énergie à s'interroger sur une mise en perspective de ce qu'ils apprennent des transformations qui affectent leurs métiers, leurs entreprises et leurs écosystèmes. Pour les auteurs, la perte de compétitivité des entreprises n'est pas due au fait que les méchants concurrents « piquent les boulots aux américains » mais au fait que « *les dirigeants d'entreprises s'étaient laissés surprendre par le futur et n'avaient pas agit en conséquence des événements à venir, pourtant bien visibles* ». Malgré l'accélération du phénomène de création/destruction d'activités, malgré l'allure où vont les transformations des produits et des organisations voilà des responsables qui naviguent à vue, ni ne préparent suffisamment l'avenir de leurs entreprises : « *no future* » pour eux aussi.

L'importance des idées n'est plus à démontrer. Elles sont le carburant de l'éco-efficience, la réponse adaptée à la *low cost generation*. Tel pourra être le slogan de la prochaine rentrée dans les entreprises. Fini de regarder sans cesse dans le rétro. Fini les disputes pour savoir pourquoi cela ne va pas mieux et à qui la faute !? L'utilisation de l'imaginaire permet de construire collectivement une vision du futur et de le positiver. Les lignes suivantes abordent les méthodes et les outils qui peuvent aider à stimuler les projets, les idées, les initiatives et l'envie pour l'entreprise de reprendre le chemin d'une créativité collective. Elles reprennent alors à leur compte cette observation d'Albert Einstein ; « *le futur m'intéresse, normal, c'est là que je vais passer le reste de ma vie* ».

Dans les entreprises, les cycles innovations-consolidations sont déséquilibrés par l'accélération du processus schumpétérien. Le « besoin d'ordre » engendre la peur de se remettre en question, la crainte d'ouvrir une boîte de pandore. Souffrant d'une surreprésentation du présent, tout est prétexte de remettre tout à plus tard pour ne pas régénérer la vision et la pensée qui a été à l'origine même de la création de l'entreprise et de ses innovations passées. Savoir regarder au delà des lendemains, s'imposer un travail de remise en question imaginatif, même si cela constitue un certain inconfort, devient une règle à ne jamais oublier pour qui veut durer. Les réactions « courtermistes » sont douloureuses car elles mettent surtout l'accent sur la réduction de la masse salariale pour préserver les marges. Résultat : une lente hémorragie des emplois faute d'avoir remis en question et adapté son modèle économique à temps. *Gary Hamel* et *C.K Prahalad* rappellent que les formidables gains de productivité de l'époque Tchatcher n'ont pas pour autant aidé les entreprises anglaises qui ne savaient pas où aller et comment, faute de vision. Cette difficulté nous la devons aussi à une culture de l'encadrement qui n'accepte que difficilement d'anticiper des problèmes qui ne manqueront pas un jour ou l'autre de leur sauter au visage. Avant 2010, les produits représentant plus de 70% de ventes d'aujourd'hui seront désuets en raison des demandes de clients.

Travailler sur le futur ce n'est plus simplement négocier les pertes d'emplois, c'est aussi envisager et imaginer comment rebondir différemment. Piégés par le cliché des objectifs à court terme les dirigeants n'acceptent pas de travailler « leur futur » parce qu'ils ne

¹ Gary Hamel et C.K Prahalad « *La conquête du futur* », Dunod 2001

trouvent pas cela bien productif. C'est une erreur, d'abord parce que c'est un formidable outil de mobilisation. Avoir des idées fortes soude et porte l'entreprise. *Jacques Maillot* l'aura prouvé avec *Nouvelles Frontières*, tout comme le fondateur d'*Easy Services* et bien d'autres qui avaient foi en l'avenir de leurs idées. Parlant eux aussi de l'entreprise de demain, *Brice Auckenthaler* et *Pierre D'huy*, auteurs d'un ouvrage sur *L'Innovation collective*, posent d'entrée de jeu la question de savoir ce que sera l'entreprise du futur. J'ai entendu de multiples réponses à cette question. Elle fait l'objet régulier de conférences et séminaires en tous genres. La sobriété et la pertinence de leur réponse me paraissent symboliser la posture souhaitable de l'entreprise et celle des hommes qui la composent : *la curiosité*. La curiosité, premier acte avant la connaissance. La curiosité, premier pas vers les autres, la curiosité, première étape vers la découverte. Sans curiosité pas de « différence de potentiel », pas de perturbation à l'ordre établi, pas de remise en question de la connaissance, pas de fertilisation possible. L'homme curieux, le perturbateur, le découvreur, le casse pied aussi, devient le porteur d'une évolution, d'une ambition, d'une transition vers un autre état, un autre objectif qui entraînera avec lui une évolution du destin d'une collectivité. Porteurs d'aventures, ces créatifs nous ouvrent des voies inconnues que certains craignent et que d'autres abordent avec le sentiment que la vie doit, justement, rester une aventure. Et ça, ce n'est pas un essaim « intelligent » qui le décide ! Mais cette aventure ne fait plus de nous un guerrier des compétitions anciennes. Elle fait de nous un apiculteur. Plus paisible sans doute, mais non moins affairé !

Êtes-vous Fleur ou abeille ?

Sans doute, êtes-vous un jour ou l'autre tombé sur un article évoquant la mortalité croissante des abeilles due à des désherbants ou à des défoliants quelconques. L'auteur n'aura pas manqué de souligner les conséquences préoccupantes de cette mortalité sur la fertilisation des arbres fruitiers faute d'une pollinisation suffisante. Les abeilles comme d'autres insectes sont des vecteurs indispensables à la fertilisation. Une abeille qui viendra *poloniser certaines fleurs, les plus attirantes*. L'image de l'abeille vous paraît puérile. Dommage. Parce que votre entreprise peut-être une fleur qui attire ou pas les hommes d'idées, les talents. Elle peut être aussi une « abeille » qui par ses savoirs, fertilise les lieux qu'elle fréquente. Les uns fournissent les gisements de savoirs. Les autres les utilisent pour féconder le monde.

Richard Florida dans son livre « *L'envol de la Classe Créatrice²* » démontre que les idées attirent les idées et les gens d'idées. Les talents se cristallisent dans des universités, des entreprises et des régions qui encouragent les ouvertures aux thèses nouvelles. Il ne suffit pas de sauter sur sa chaise en criant qu'il faut innover, encore faut-il savoir attirer les gens qui ont des idées. Des gens que l'on ne comprend pas toujours, des personnalités parfois difficiles et remuantes. Des « extraterrestres » qui ont un regard tout à fait décalé sur les choses de la vie et notamment de la vie de l'entreprise. Rappelons-nous ce que fut la Renaissance, celle ci fut d'abord le fruit de l'effervescence des esprits qui trouvèrent à Florence un terrain favorable à toutes les audaces créatrices ? Dans la capitale toscane,

² *HarperBusiness*, Editeur Harper Collins, 2005

Pic de la Mirandole l'érudit et le moine *Savonarole* le dogmatique, incarnaient le conflit entre « penser librement » et le « respect du dogme ». Le moine pour sa part ne voyait dans la liberté de la pensée que le caractère licencieux et pernicieux pervertissant l'esprit et la foi des hommes. *Savonarole* incarnait parfaitement ceux des hommes de l'entreprise qui ne peuvent supporter toute dérogation à l'ordre établi : le leur ! Nous avons aussi des défoliants dans nos entreprises.

Dans le cadre d'un programme de recherche sur l'innovation, la *Business School* de Londres, conclut que 70% des organismes interrogés considèrent que l'innovation a rendu leur entreprise plus compétitive contre 17% qui ont déclaré n'en avoir pas tiré parti. Ces entreprises ont aussi déclaré que ces innovations avaient permis des bénéfices supplémentaires et une amélioration de leur position sur leurs marchés³. Pourtant, ces innovations restent encore considérées comme relevant de pôles spécialisés comme le service de Marketing, de la R&D ou, différemment, issues d'évènements extérieurs à l'entreprise, alors que des quantités d'employés rongent leurs freins avec des idées à revendre. En libérant « les abeilles » ont augmenté la probabilité de trouver des idées nouvelles. Idées qui concernent tous les produits, toutes les fonctions de l'entreprise. Notre problème est que cela soit admis par des dirigeants trop souvent enclins à considérer les apports d'idées comme perturbantes et non productives alors qu'elles peuvent faire la différence dans la compétitivité de l'entreprise. Tout semble fait pour limiter la fécondité des personnels.

Des dirigeants passent leur temps à répondre à la question du « pourquoi » ... changer, modifier, revoir etc. alors que nos créatifs ne rêvent que de rencontrer celui qui leur répondra : « pourquoi pas ? » Le monde se divise ici. Entre les justifications interminables qui épuisent toute énergie et la capacité joyeuse à mobiliser une équipe sur ce qu'elle croit être une bonne idée, la bonne direction. Une culture de l'innovation se crée. Cette posture est accessible à tous sans s'y ruiner. Un climat propice aux échanges d'idées, cela se constitue. Des objectifs concrets et la célébration des réussites, c'est possible. La constitution d'un défi permanent entre les équipes, cela s'entretient. L'innovation peut venir de n'importe quel collaborateur. Dans un processus d'innovation, ce sont la plupart du temps des freins psychologiques qui sont à la source d'un déficit d'innovation. Les raisons techniques, économiques, budgétaires ou matérielles invoquées ne sont souvent que des alibis. Si votre société est pauvre en idées ne vous en prenez qu'à vous. Si vos circuits d'évaluation des suggestions est d'abord un parcours du combattant où les refus ne sont pas motivés, la censure la règle, ne vous étonnez pas si ceux qui ont de bonnes idées vont voir ailleurs.

Tous ceux qui y ont fait des séjours plus ou moins prolongés aux Etats Unis ont été agréablement surpris par l'ouverture et la disponibilité des grands cadres lorsqu'ils sont sollicités. Les *frenchies* de la *Silicon Valley* sont majoritairement d'accord pour souligner que la vie et la compétition y sont dures mais que toutes les facilités sont là pour démarrer une activité nouvelle. Partout ils trouvent des opportunités qui leurs permettent de montrer qu'ils ont du talent et de l'ambition. Dans nombre de pays, lorsque l'on reçoit un candidat, le responsable juge rapidement s'il a un potentiel et lui donne sa chance

³ Source: Bettina von Stamm et Riley, journal international développement de produits nouveaux et gestion d'innovation, Mars-Avril 2003

immédiatement. Comme le résume très bien *Yan Saquet*, directeur de promotion du label musical *Mercury Program*. Aux States, *Vous avez un projet, vous décrochez votre téléphone, vous avez facilement un rendez-vous, souvent avec le patron et tout peut aller très vite. En France, la première question de la secrétaire, c'est « il vous connaît ? », et on n'a jamais plus de nouvelles*⁴. Comment voulez vous empêcher nos talents d'aller voir ailleurs dans de telles conditions !? Et surtout ne répondez pas que ce comportement est exceptionnel.

La passion des idées est créatrice de richesses pour l'entreprise. « *The Passion Plan at Work* » (Wiley 2001) est un petit livre qui n'a pas eu beaucoup de succès en France. Son auteur, *Richard Chang* montre combien le sentiment de l'accomplissement de soi par le projet professionnel transforme les individus et l'état d'esprit d'une entreprise. *Chang* explique comment la passion peut améliorer la performance des équipes à tous les niveaux d'une entreprise. Comment « galvaniser » ses troupes ? Tel pourrait être résumé la problématique du livre. Doit-on s'étonner que la « libération de l'énergie créative » soit un des leviers les plus en mesure de passionner les personnels ? Connaissez vous l'histoire du Docteur *Spence*, l'inventeur du « coller- recoller » ? Le docteur *Spence* du département de recherche de 3M avait trouvé le principe de l'adhésif « intermittent » dans les années 70. Pourtant durant plusieurs années et malgré de nombreuses conférences, il ne trouva pas de débouchés pour son innovation. Ce fut *Art Frit* qui, assistant à l'une de ces conférences, trouva l'idée des applications potentielles de ce qui allait devenir le « post-it ». Mais rien ne fut simple pour autant face aux résistances aux idées nouvelles. Il aura fallu l'arrivée d'un nouveau dirigeant à la direction générale de 3M, *Geoff Nicholson*, à qui *Spence* présenta son produit, pour qu'il puisse développer des applications telles que les imaginaient *Art Frit*. Face au scepticisme interne, ce dernier, rencontré à Londres, nous racontait qu'il n'avait pu soutenir son idée que par la passion qui l'animait. Une passion considérée souvent comme une attitude répréhensible dans les entreprises, sinon dérangeante, alors que les systèmes de gestion sont conçus, toujours, « pour raison garder ».

Alors que l'on multiplie les fonctions d'encadrement et de contrôle, aucune procédure, aucune méthode, aucune fonction n'a la responsabilité de faciliter l'expression et la circulation des idées dans l'entreprise. Si la gestion des idées est inexistante, bien sûr, l'encouragement à en avoir l'est encore moins. Quand elles ne sont pas carrément sanctionnées car considérées comme déviantes. Ce manque de vision tout comme le refus d'aventure, du risque, devient alors un terrible handicap pour réorienter sans trop de dégâts de nouvelles priorités stratégiques. Le débat entre le court terme et le long terme agite les économistes depuis les années 1930. Comment trouver le juste milieu entre *Keynes* qui disait, à long terme, *nous serons tous morts* alors que les incertitudes sur l'avenir donnent l'impression que le long terme est insaisissable... ou qu'il a moins d'importance! L'ancien président de l'*Oréal*, *François Dalle*, avait une formule imagée pour expliquer sa politique d'innovation ; *Saisir ce qui commence*. Elle reste d'actualité. « *La prospective est l'affaire de tous* » répond en écho son responsable de la recherche, *Robert Salmon*. Pour les personnels le message était on ne peut plus simple :

⁴ *Le Point*, 26 janvier 2006

imaginer l'inimaginable ! Chaque déplacement à l'étranger devait faire l'objet d'un rapport d'étonnement. Ce travail de réflexion et de projection aura permis aux groupes de travail d'identifier 23 facteurs de risques susceptibles d'avoir un impact décisif sur les métiers de l'Oréal d'ici à 2010. Une préoccupation similaire pour le groupe *Altran* qui cimenter ses 70 filiales grâce à de constantes stimulations pour obtenir des propositions de projets innovants sélectionnés par un jury européen. Pour *Altran* tous ses salariés sont considérés comme des chercheurs. La société a décidé de créer une fondation dont l'objet est de "créer un ciment entre les 6000 salariés du groupe dispersés dans 70 filiales⁵" en lançant des projets de recherches proposés par le personnel et qui font l'objet d'un prix, d'une publicité et d'un suivi interne rigoureux afin de motiver le groupe sur des projets d'avenir.

Toutes les entreprises qui facilitent la créativité et utilisent des outils de gestion d'idéation soulignent l'importance, souvent spectaculaire, du retour sur investissement. *Susan Farnsworth*, de la société *Grace Performance Chemicals*, a lancé sa première « banque d'idées » (*Susan* parle de « jardin d'idées ») dans l'intranet de la société sur le thème de la réduction des coûts et l'amélioration de leurs offres. Son témoignage laisse rêveur : plus de 6 millions de dollars de gains soit un retour sur investissement de 100 fois supérieur aux coûts générés, en moins de deux ans. Le magazine canadien *KMWorld* parle du phénomène en montrant que chacun peut devenir « un innovateur » grâce à des méthodes d'idéation adaptées. *Paul Westgate*, directeur Innovation de la division marketing de *Grace*, a ouvert sa première campagne d'idéation en 2003. Depuis lors, la division, basée à *Cambridge* dans le *Massachusetts*, a lancé 25 thèmes de campagnes impliquant un tiers des employés de la société pour produire 2500 idées. De ces 2500 idées, la société en a utilisé dans les deux ans 131, dont 76 ont abouti à de nouveaux produits et 55 à de nouveaux processus. « *Nous ne pouvions pas a priori nous faire une idée exacte de ce que serait le retour sur investissement. Nous nous attendions au mieux à un ROI sur un à trois ans. Il fallait en réalité compter en mois !*⁶ ». La dernière étude du cabinet de conseil *Imaginatik* relative au retour sur investissement des méthodes de recueil d'idées auprès de dix sept sociétés les utilisant depuis au moins deux ans indique que la première année, le ROI moyen est de 251% pour un gain moyen de 19851 \$ par 100 employés. La deuxième année, les bénéfices et les économies sont passés au taux de 927% pour un gain net moyen de 104983\$ par 100 employés.

Bref, avoir des idées c'est rentable mais elles ne viennent pas toutes seules. Si le commerce s'est mondialisé, les mouvements des idées et des modes aussi. En s'insérant dans les réseaux savants l'entreprise s'ouvre l'accès à des gisements d'idées accessibles un peu partout. Des méthodes permettent de les recueillir de tous les coins du monde. Jardins d'idées, banques d'idées, les portails ou plateformes dédiés à la prospective se font de mieux en mieux connaître sur la Toile. Par exemple, l'espace de « Constellation », est un lieu virtuel créé par des canadiens pour penser le monde de demain⁷. Il offre un « coffre aux

⁵ Michel Friendlander, directeur général, cité dans le mensuel *Enjeux les Echos* d'octobre 1999

⁶ <http://www.eweek.com/article2/0,1759,1721053,00.asp>

⁷ <http://www.constellationw.com/index.asp>

trésors », un ensemble de liens vers des sites répartis dans le monde réfléchissant sur les évolutions de la société numérique⁸.

Génératrices d'idées dans un secteur économique ou industriel donné, les entreprises se singularisent sur la Toile par leur capacité à projeter une image innovante auprès de leurs fournisseurs ou de leurs clients. Dans un contexte de forte intensité concurrentielle leurs idées contribuent à leur « *Relationship Innovative Management* » en projetant sur la Toile l'image d'une entreprise talentueuse. Ce rayonnement contribue à sa capacité de séduction et d'attraction et renforce son *leadership* sur ces marchés. Pour estimer sa valeur d'attractivité, quelques questions préliminaires permettent de relativiser sa position et sa notoriété sur ses marchés et auprès de ses partenaires. Par exemple :

- Suis-je un intervenant régulier dans les colloques spécialisés de ma profession ?
- Ai-je des cadres qui interviennent auprès d'élèves de grandes écoles ou d'universités régionales ?
- Ai-je un conseil en propriété industrielle ?
- Ai-je une idée réaliste de la valeur de mon fonds de compétences ?
- Ai-je une singularité qui attire et retienne mes clients ?
- Ai-je un rythme de propositions de nouveaux produits au moins égal à celui de mon principal concurrent ?
- Ai-je un souci constant des modifications de mon écosystème et mis en place des outils simples et économiques pour en sentir les modifications ?
- Ai-je le sentiment que mes cadres et employés sont fiers de leur entreprise et de sa réputation ?
- Suis-je capable de décrire ma principale faiblesse vis à vis du marché ?
- Suis-je capable d'accepter une idée ne venant pas de moi ?
- Si oui, l'ai-je récompensé ?
- Recevez-vous beaucoup de candidatures spontanées ? etc.

Sur la planète numérique, vous devrez savoir répondre à ces questions là. Sinon vous ne serez qu'un ectoplasme virtuel. *St Gobain*, géant du verre et des matériaux isolants fait en sorte que jamais on n'oublie qu'il est un moteur mondial de l'innovation dans son secteur. Pour donner plus d'éclat à cette politique, cette firme organise régulièrement des concours internationaux de créativité pour stimuler ses équipes présentes dans 49 pays différents. La logistique est pointue, les thèmes annuels fournis des mois à l'avance permettent aux équipes d'affûter leurs idées. Les remises des prix font l'objet d'un gala spécial qui réunit au siège de la Défense, à Paris, la presse, les dirigeants et les personnalités en vue des équipes primées. Le *leadership* des idées permet à l'entreprise de se comporter un peu comme un chef de bande qui mobilise les médias pour se faire connaître par ses initiatives permanentes. Ce qui attire les talents et les futurs clients impressionnés de tant de savoir et d'imagination.

La projection de l'entreprise sur ses marchés devient de plus en plus complexe et riche de possibilités pour « augmenter » son rayonnement. Pour être une entreprise de référence sur Internet, *Columbia Sportswear* met en ligne ses projets de vêtements afin de recueillir les avis et les suggestions de ses clients avant de lancer les

⁸ www.constellationw.com

produits définitifs. Ces clients sont récompensés en donnant leur nom à certains des vêtements ou en étant cités dans les campagnes de communication de la firme. Un site d'entreprise est un investissement relationnel qui incite des gens à s'intéresser à la société, à son projet, à sa stratégie. On sous-estime grossièrement le rôle que joue un site internet alors que le réflexe devient de plus en plus courant de démarrer une relation avec une entreprise par un passage sur son site internet. Récemment mis en contact avec l'équipe dirigeante d'un groupe prestigieux dit « multimédias », nous avons visité leurs différents sites. Le résultat était affligeant. Visiblement l'équipe dirigeante n'avait pas conscience de l'image ringardisée qu'elle envoyait avec de tels sites à la charte graphique approximative, à la réalisation bâclée et brouillonne. Pour un client, un prospect, un étudiant ou un futur postulant à l'emploi ce sont autant d'éléments qui démontrent le manque de métier et de rigueur de cette équipe.

Les outils de la « *Relationship Innovative Management* » se multiplie et se complexifie au point que la question devient de savoir si votre entreprise est-elle télégénique ? Une question nouvelle à laquelle se préparer. Alors que Freebox lance en 2007 son offre TVPro afin de permettre aux entreprises de monter leur propre « chanel » pour distribuer ou vendre des contenus d'informations professionnelles à but de notoriété ou publicitaire⁹. De plus en plus d'entreprises utilisent les vidéomails et les applications de streaming (la vidéo en ligne) pour contribuer à faire connaître des procédés, des produits ou des services nouveaux. Leurs sites incorporent des clips qui contribuent à renforcer la notoriété de l'entreprise, de ses productions, mais aussi à faire connaître son éthique et ses idées. C'est une façon de faire connaître une personne, un dirigeant qui incarne sa société ou de promouvoir une initiative particulière.

Quelques pionniers ont déjà lancé des expériences prometteuses. *Electrolux* a choisi de faire connaître ses productions en mettant une *webcam* chez un client. Durant la durée de l'expérience, chaque fois qu'un membre de la famille ouvrait le réfrigérateur les images étaient retransmises sur le site de la société. La curiosité a fait tripler le nombre de visites sur le site de la compagnie. L'objectif est de susciter des accroches visuelles au bénéfice de l'entreprise ; une « agora visuelle » facilitant l'accroche entre l'entreprise et les foules numériques « passant par là ». Ce qui facilite la personnalisation de la relation par une reconnaissance visuelle. *Yann Marzoff*, un caviste de *Colmar*, branche sa *webcam* entre l'ouverture et la fermeture de son magasin pour attirer l'attention des internautes qui n'hésitent pas à lui envoyer plusieurs dizaines de mails par jour afin de se faire conseiller pour le choix d'un vin. Depuis qu'il a pris cette initiative son site reçoit cent fois plus de visites. L'entreprise peut aussi faire en sorte de montrer à quoi elle ressemble. L'idée consiste à mettre en place, partout dans les espaces publics de l'entreprise et de ses filiales un mur d'images qui, de façon aléatoire, montrera des ateliers ou des personnes qui y travaillent. Ces *webcams* pourront montrer l'environnement local de l'entreprise. Le système pourra préciser l'heure et le lieu d'origine de l'image qui pourra changer régulièrement pour montrer des lieux différents. L'initiative, si elle vous intéresse, ne sera sans doute pas très coûteuse mais certainement médiatisée... à votre avantage. Ce qui en fera un bon retour sur investissement ! La

⁹ On trouvera une étude sur la WebTV sur notre site www.ettighoffer.com, rubrique archives.

RIM, « *Relationship Innovative Management* », vient d'être introduite dans votre entreprise. Pour quasiment pas un sou !

La force de l'innovation coopérative

Pour enrichir son approche innovante, le Groupe *l'Oréal* attire des « abeilles » venues de tous les horizons invités à échanger leurs idées avec ses collaborateurs. Plusieurs représentants du groupe voyagent en permanence dans le monde pour identifier et rencontrer des personnalités avant-gardistes qui ressentent l'évolution de l'environnement et de la société avant les autres. Les nouvelles couleurs utilisées en cosmétique, les odeurs dans les magasins sont quelques unes des retombées de ces rencontres. Ces "perturbateurs" des conventions établies fertilisent par leurs idées les différents services internes de *l'Oréal*. Ainsi des thèmes nouveaux sont régulièrement mis en évidence, travaillés et approfondis durant des mois afin d'introduire des concepts et des apprentissages nouveaux dans certains secteurs qui bougent. Ces exercices de *visionning* transforment le regard que portent les salariés sur leur entreprise et son avenir. Ils rendent ces derniers plus attentifs à l'environnement et aux facteurs susceptibles de déstabiliser les positions acquises mais, ainsi, ils participent à l'identification des opportunités pouvant se présenter.

Le management et les « outils » de consolidation de la « mise en ordre » dans votre entreprise ne sont-ils pas surdimensionnés par rapport à l'énergie – toute relative – que vous consacrez à la créativité ? Alors, puisque nous parlons des outils nécessaires pour thésauriser au mieux les idées, pourquoi ne pas envisager la création d'un Cercle d'idées et d'innovation dans votre entreprise. Il serait composé de personnalités issues de votre entreprise et de l'extérieur qui peuvent stimuler l'imagination de vos collaborateurs. Pensez à organiser au moins une fois par mois un dîner thématique détendu mais au protocole précis et rigoureux afin que ces rencontres soient utiles. Ce Cercle, bien sur, ne doit pas être le copié /collé de votre staff mais s'ouvrir à des représentations transversales des métiers des équipes internes. Dans ce Cercle on entendra désormais des voix et des avis autres que ceux de la garde rapprochée. Il sera possible d'organiser des réunions thématiques autour d'une bonne table et d'un thème incarné par un invité talentueux. Vous disposerez à la fois un bon outil de l'enrichissement relationnel et un outil de veille sur les événements qui affectent l'entreprise. Votre Cercle d'entreprise peut être l'occasion d'y inviter comme membre permanent des représentants d'organisations, d'entreprises, d'écoles ou d'instituts susceptibles de travailler sur des thèmes communs. Ensuite la réunion mensuelle de votre Cercle d'Entreprise peut être le prétexte pour créer des groupes de travail thématique réunissant des représentants de l'entreprise sur des sujets prospectifs. Enfin, le Cercle inviterait régulièrement le personnel à une présentation des résultats de ces ateliers pour servir de vecteur de sensibilisation sur les futures évolutions de l'écosystème de l'entreprise. Le fait que l'entreprise dispose d'un intranet ou d'un extranet pour accompagner les groupes de réflexion sera un atout supplémentaire, cela facilitera les échanges d'idées et d'arguments dans des « *virtuals workshops* » fonctionnant en continu. Un animateur rédigera les résumés à faire parvenir régulièrement aux autres groupes et à la direction. Cette politique de création d'espaces pacifiés d'échanges d'idées révèle souvent la

polyvalence et les qualités potentielles des personnels. C'est fait !? Vous venez de vous payer à bon compte un formidable outil de veille stratégique !

Il était temps ! L'organisation des sociétés des années passées portait en elle une forme d'idéologie dont le trait le plus grave était sans doute que « celui qui crée » n'est pas « celui qui fait ». D'un côté l'inventeur, de l'autre le producteur. Inventer, repenser, c'était un boulot de spécialiste, d'homme de R&D qui ne fait que cela. *Cette perversité consistant à attribuer à certains l'exclusivité du droit d'inventer, d'avoir des idées et pas à d'autres, doit disparaître, l'entreprise doit apprendre à moissonner des idées de toutes origines.* L'initiative de *Fedex* de consulter ses clients sur le *web* pour identifier les plus mauvaises expériences qui leurs soient arrivées avec la compagnie illustre tout à fait les nouvelles orientations à prendre. L'entreprise de transport de colis et de plis express a aussi décidé de valoriser les plus belles initiatives prises par ses personnels, ce qui est une façon de les impliquer face aux idées des clients à qui l'on demande d'inventer les scénarios de ce que serait un *Fedex* idéal¹⁰. On l'oublie trop souvent, les apporteurs d'idées ne sortent pas de réserves spéciales, ils ne sont pas issus des seuls grands cadres ou des grands clients. Un constat que fit *Air Liquide* il y a quelques années. N'écouter que les gros clients, la société se rendit compte qu'elle perdait de vue les petits clients qui souhaitaient des solutions innovantes pour résoudre des problèmes spécifiques. Il devenait évident que la valeur ajoutée n'était pas dans le produit mais dans la diversité des idées d'applications, dans le service à apporter aux clients grâce à la complicité du personnel. Les sociétés ayant travaillé leurs innovations avec leurs clients constatent que le taux d'échec diminue. L'innovation participative fait partie des politiques conduites par la firme des fameux pansements *Urgo*. Un dispositif baptisé « pépite » encourage et stimule la formulation de propositions via des relais internes. Chacun sait que le risque est partagé et que le résultat, si résultat il y a, sera gratifiant pour tous.

Pour cela les dirigeants doivent adapter leurs organisations en mettant l'homme au centre des réseaux : la création de valeur ajoutée conjuguée est désormais dépendante de la fertilisation des idées et des savoirs qui se rencontrent et collaborent via les réseaux informatiques. C'est là toute la difficulté : Comment donner envie aux gens de collaborer et de coopérer ? Comment le faire en utilisant des réseaux ? Quelles sont les méthodes et les conditions capables de satisfaire à la fois les contraintes économiques imposées à l'entreprise et les attentes individuelles de ses collaborateurs ? *Mark Turell*, ancien collaborateur de *Lotus* en Angleterre, après avoir monté *Idealab* en Californie a installé sa nouvelle société *Imaginatik*¹¹ à Boston. Pour lui, la plupart des compagnies ont innové plus par accident que par suite d'une stratégie cohérente. Elles ont une vision pas très claire de ce que sont les *process* et les comportements qui favorisent la « génération d'idées ». Trop souvent l'innovation va être stimulée parce qu'un concurrent a lancé un concept ou une initiative

¹⁰ <http://www.shippingexperience.com/fr/>

¹¹ Ses contributions en matière de gestion d'innovation, ont valu à Mark Turrell, président, d'*Imaginatik* de figurer dans la [liste 50 principaux entrepreneurs américains en 2005 dans le magazine de Fast Company](http://www.imaginatik.com). <http://www.imaginatik.com>

considérée comme dangereuse. Parfois, ce sera le fait d'une opportunité. Qui n'a pas entendu l'histoire d'innovations dues à des concours de circonstances des plus improbables. Si on veut éviter des endormissements au volant de l'entreprise, si l'on souhaite empêcher la baisse de vigilance, il faut être en mesure de favoriser la circulation des idées de progrès. Si les personnels qui ont des idées ne disposent pas des moyens de les faire connaître, c'est priver l'entreprise de capacités désormais indispensables. Pour cela il faut créer un climat de travail qui permet de tirer le meilleur parti des outils et des méthodes disponibles.

Pour les fondateurs de *Google* l'innovation est l'affaire de tous. Pour cela, les employés sont encouragés à passer au moins 20% de leur temps de travail à réfléchir à ce qu'ils pourraient bien améliorer. Déjà en 2004, le *Gartner Group*, constatait que celle des entreprises qui tireraient plus de 25% de leurs revenus annuels de leurs nouveaux produits seront celles qui formalisent les activités créatives et démultiplient leurs actifs intellectuels pour innover. Ces entreprises ne seront pas celles qui croient s'en sortir en augmentant seulement leurs budgets de R&D. Ce seront celles qui tablent sur la multiplication des apports d'idées, en encadrant la démarche d'un minimum de méthode ! Il est difficile d'éviter les concurrences internes où des processus de gestion d'idées sont bloqués pour cause de mésentente entre les hommes du marketing et du commercial ou ceux de l'informatique qui voient d'un mauvais œil le travail supplémentaire qui leur tombe dessus si l'idée est retenue. Ces risques de blocages ou de déperditions soulignent l'importance des méthodes d'accompagnement et notamment des grilles d'analyses à utiliser pour faciliter les arbitrages.

Pour le responsable du *Monitor Group Innovation Scorecard*, « l'innovation peut être disciplinée, organisée et participer à la stratégie des compagnies en devenant un centre de profit ». ¹² Pour un nombre croissant de spécialistes américains dont *Imaginatik*¹³ et *PricewaterhouseCoopers*, la plupart des entreprises échoue à profiter de bonnes idées. Selon une autre enquête de *3M*, moins de 15% des sociétés font un effort pour encourager les processus et les comportements innovants. Il s'agit de favoriser l'écoute et l'expression de ceux qui souhaitent apporter des idées, puis de maîtriser les processus indispensables pour les accompagner, y compris pour celles venues de l'extérieur de l'entreprise. La différence entre les pratiques des années 80 et celles d'aujourd'hui est que le *web* devient un outil commode pour cristalliser et incarner les pratiques de l'innovation collective. En 2004, le réseau *Innovaccor* du groupe *Accor* comptait 30 000 inscrits qui alimentaient une base de données de quelques 11 000 idées. L'animation de ce réseau a été confiée au directeur des ressources humaines, *Bruno de Montalivet*, qui se réjouit d'idées qui sont souvent à l'origine d'économies et de gains pour le groupe. De son côté *Déathlon* a encouragé la créativité de ses équipes en nommant un manager spécialisé et en mettant en place un processus d'inventivité collectif « *Imaginew Service* » afin de varier l'origine et la nature des apports inventifs. C'est comme cela que la « tente ouverte en deux secondes » a été inventé. Les royalties du brevet ont été répartis entre tous les membres de l'équipe concernée. Un

¹² <http://www.fastcompany.com/magazine/89/monitor.html>

¹³ www.imaginatik.com

message bien reçu pour encourager à la créativité et les propositions des salariés.

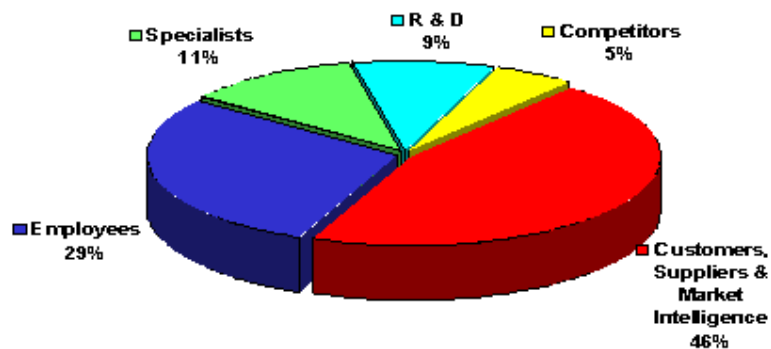
Devenir plus créatif ne signifie pas qu'il faut transformer son entreprise en un campus de créativité permanente où les nécessaires rigueurs du compte d'exploitation seraient ignorées au bénéfice de l'utopie créatrice. Les processus d'idéation mal gérés et mal maîtrisés sont nombreux. Des projets supposément stoppés après évaluation continuent une vie souterraine qui mange du temps et des budgets à l'insu de la direction générale. Un bon processus d'innovation doit être mené par des cadres avec des objectifs clairs, des ressources dédiées et doit être centré autour des défis d'affaires. Les propositions seront ensuite explorées selon plusieurs scénarios. Parmi ces arbitrages, l'analyse de coûts/ avantages devra tenir compte des délais à partir desquels on passera de l'idée à l'innovation puis de l'innovation au produit ou au service, et ensuite de son délai de mise sur le marché. En tous les cas, le minimum est de lancer un projet par an et d'en assurer la publicité et le suivi au vu et au su de tout le personnel qui le suivra avec intérêt pour peu que l'on sache le tenir informé.

Ces groupes deviennent des *think tank* internes aux retombées diverses selon qu'ils sont soutenus ou pas par les directions. On peut voir les gens les plus occupés devenir très rapidement créatifs. Ces groupes « d'idéation » ou de synectique¹⁴ peuvent s'attaquer à de multiples problèmes qui sont autant de raisons de les réunir, de donner du sens à leurs métiers, donc de les motiver. A la place de réunions de coordination bien souvent trop longues et ennuyeuses, il s'agit de leur proposer des défis stimulants : l'amélioration des processus, l'utilisation de nouvelles technologies, de nouvelles tactiques de marketing, de nouveaux canaux de distribution, l'estimation des prix ou encore les meilleures façons de protéger la propriété intellectuelle de l'entreprise. Même si on ne peut manquer d'observer que les nombreuses intermédiations hiérarchiques étouffent fréquemment la créativité, les occasions de faire valoir la créativité de l'entreprise et d'en révéler les potentiels ne manquent pas car ce qui est nouveau par rapport aux années 80, c'est la croissance spectaculaire du nombre de salariés en relation avec des clients, des intervenants ou des fournisseurs extérieurs.

En 2001, 79 % des salariés étaient en contact direct avec la clientèle ou le public contre 29 % en 1987. Aussi demander l'avis des salariés sur un nouveau service ou un nouveau produit avant de faire les tests marketing classique n'est pas une lubie. Dans le magazine américain *Business Week* d'octobre 2004, un responsable de *Procter & Gamble*, *Alan G. Lafley*, évoque l'intérêt de faire « un 360° » sur l'ensemble des produits de l'entreprise avec les personnels comme avec les consommateurs pour y trouver des idées qui flamberont à la première occasion. Les employés sont les premiers, sinon les seuls, à connaître les ressorts, les motivations, les problèmes et les désirs des clients. *Stew Leonard's* est une toute petite société de distribution du Connecticut (USA) de quatre magasins. Elle se paie le luxe d'être classée 22^{ème} du classement de *Fortune* dans l'excellence de la philosophie managériale. Chacun des membres du personnel est encouragé à trouver des idées, mêmes petites, afin d'améliorer le plaisir des clients à acheter dans la chaîne. Les pratiques de *Stew*

¹⁴<http://www.elycorp.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=73>

Leonard's en matière d'animation de ses magasins transforment à ce point la relation client que certains font plus de 80 kilomètres pour y faire leurs achats. Regardez attentivement la figure ci-après due à une enquête de *Price Waterhouse* en 2000. La R&D qui mobilise beaucoup d'argent dans certaines entreprises n'est pas à l'origine de la majeure partie des idées ou innovations qui améliorent leurs affaires. C'est le talent de leurs clients, de leurs employés, d'experts et de spécialistes de leurs métiers qui améliore leur compétitivité. Les apports exogènes sont évidents. Le rôle des collaborateurs de l'entreprise aussi.



Source : Pw C Innovation Study 2000

Procter & Gamble estime que la contribution des clients représente 13% de la structure de coûts de l'industrie alimentaire américaine, soit plus de 10 milliards de dollars par an. On ne saurait dédaigner la capacité des clients à générer, d'une façon ou d'une autre, suffisamment d'informations utiles pour améliorer l'offre marketing des firmes. Pourquoi ce client achète-t-il ou pas ? Pourquoi ce produit plutôt qu'un autre ? De la même façon que le commerçant se fondait sur ses discussions avec ses clients pour faire évoluer ses étalages, les entreprises d'aujourd'hui utilisent de multiples canaux pour déterminer les comportements de leurs clients afin de faire évoluer leurs offres.

Les réseaux rendent l'entreprise fertile

Internet devient progressivement le vecteur interactif privilégié avec des millions de clients et partenaires potentiels. *Robert Weisman*, auteur de « *L'Informatique Stratégique* », note la *Boston Revue* que les entreprises doivent se « *brancher sur les réseaux qui conduisent à l'innovation* ». La société *Lego* a demandé la participation d'utilisateurs de son train *Lego* adultes pour vérifier de nouvelles conceptions. "Nous concevons avec eux tous," dit *Jake McKee*, le responsable de la communauté *Lego'S*, à New York "Nous avons littéralement produit ce qu'ils nous ont dit de produire." On a montré la nouvelle locomotive, *SantaFe* à 250 enthousiastes en 2002 et leurs recommandations ont été à l'origine de 10000 ventes réalisées en moins de deux semaines et sans autre action marketing. L'utilisation d'un réseau d'idéation collectif permet de recueillir des avis qui, après analyse « avantages/ inconvénients » fécondent des projets considérés comme prometteurs et pertinents. Un point de vue partagé par le président de la société *Dino Veizis*, une société de production vidéo, qui aime travailler ses projets en ligne. Ses employés peuvent travailler chez eux et discuter de nouvelles idées dans un espace de *brainstorming* spécialisé. *Quand vous avez une idée, une suggestion, vous l'insérez dans cet espace et c'est là que chacun peut*

la voir. Il peut alors l'enrichir ou la reprendre pour la discuter lors d'une réunion classique. Le fait d'avoir eu le temps d'y réfléchir augmente notre efficacité. Comme les gens qui travaillent sont de plus en plus dispersés, les forums de « remues méninges » permet de recueillir des idées de la part de beaucoup de gens. Une émulation s'exerce vite entre-eux . La boîte à idées est morte. La voici devenue réseau.

Qui aurait songé, il y a moins de dix ans à lancer sur la Toile une récompense de 5000 £ (7300 euros), offerte par le quotidien britannique *The Independent*, à la première personne qui donnera une explication scientifique à la disparition des moineaux des villes européennes¹⁵. Les appels aux savoirs et aux idées inspirées de la bourse des savoirs d'*InnoCentive* est une occasion pour les entreprises d'augmenter leur potentiel R&D et le recueil d'idées originales en postant des défis sur la Toile. Ce qu'à bien compris la *BBC*, qui entre 2003 et 2004, a utilisé la Toile pour faire appel aux téléspectateurs afin de faire évoluer sa grille de programmes pour les enfants. En novembre 2005, le cadre de la BBC en charge du projet constatait, lors d'un séminaire à Londres sur la gestion des idées, que les bonnes propositions venaient des « communautés créatrices ». Avec cette nouvelle facilité de garder des liens avec les communautés les plus diverses, la productivité globale des idées dans les disciplines les plus variées va croissant. Les entreprises améliorent ainsi la productivité des investissements immatériels et bénéficient plus rapidement d'avantages compétitifs grâce aux réseaux qui facilitent les relations avec l'élite intellectuelle, les savoirs de gens intelligents géographiquement dispersés. Ces réseaux créatifs sont de plus en plus visibles. Les sociétés allemandes qui utilisent l'Internet pour doper leur R&D connaissent un taux de croissance double des autres, estime le cabinet *Roland Berger & Partners* suite à une étude sur 120 grandes entreprises d'outre-Rhin.

Grâce à ces réseaux, quelques grandes sociétés constatent déjà la création de valeur liée à une meilleure collecte et gestion des idées de leurs collaborateurs. La *Géorgie-Pacifique* (bois et dérivés papiers) lors d'une session d'idéation organisée entre l'Amérique et l'Europe sur Internet, qui a duré neuf jours, a rapporté 371 idées, dont deux qui ont déjà économisé 300 000\$ chacune. Par comparaison, la boîte de suggestion traditionnelle de la société n'aura reçu que 84 idées en une année. "Un échange en ligne aboutit beaucoup plus fréquemment à passer de l'idée au projet" conclut *Cedric Steele*, le directeur de l'innovation et du suivi des idées de la compagnie. De son côté, depuis 2001, *Bristol-Myers* grâce à son réseau et à son logiciel de gestion des idées a rassemblé 5000 idées auprès de son personnel pour lancer son médicament le *Glucovan* contre le diabète.

Bien que 45% des entreprises interrogées considèrent les réseaux comme fondamentaux pour leurs affaires, dans la relation clients ou fournisseurs, un quart seulement du panel considère ceux-ci comme des vecteurs « d'anticipation » des pratiques et des évolutions de leurs métiers et de la demande du marché. Libérer la communication n'est pas évident à priori. En 2003, lors d'un sondage sur les façons dont les entreprises organisent les échanges d'idées grâce aux réseaux, *Eurotechnopolis Institut* et de *l'Institut de Gestion Sociale*

¹⁵ *Le Monde* 2, 13/5/2006 (Une diminution de moins 62 % entre 1970 et 2001, soit plus de 10 millions de *Passer domesticus*)

(IGS) ont constaté le peu de libertés octroyées aux personnels pour avoir des idées et en discuter ensemble. L'innovation reste encore dans un modèle de subordination hiérarchique « on attend les ordres de la direction générale pour innover » dans 67% des cas. Celle-ci est d'ailleurs majoritairement à l'origine des initiatives innovantes devant les consultants et les clients (37%) et le personnel et l'encadrement (25%). L'usage des réseaux électroniques est attribué d'abord au développement du « travail en réseau » puis à celui des « alliances ou des partenariats » enfin pour « s'attaquer de nouveaux marchés » enfin, en quatrième position, on trouve « pour le développement de démarches innovantes ». Le cloisonnement entre unités se traduit aussi par des limitations à l'utilisation des réseaux « réservés à certains ». On trouve ainsi toute une catégorie d'entreprises fort bien équipées mais culturellement mal préparées à l'ouverture et à l'échange autre que de données structurées et formatées.

Dans de telles conditions l'intranet ou l'extranet maison perd son sens, son intérêt, il reste considéré comme un vecteur réservé aux transmissions de données techniques et fonctionnelles, c'est à dire pauvre en création de valeur ajoutée faute de projets clairs qui amèneraient à considérer ces outils comme inscrits naturellement dans de nouvelles pratiques de travail en réseau. Pourtant, malgré les difficultés, les réunions asynchrones se développent peu à peu. Le management des « nomades électroniques » s'avère difficile. Pour de mauvaises raisons d'abord : les cadres craignent d'être sollicités et surtout d'être pris en défaut de ne pouvoir répondre. Humiliation suprême qui montre à quel point l'approche par le partage égalitaire des pratiques reste encore limitée par de fortes empreintes statutaires et identitaires. Par ailleurs, beaucoup de managers, excellents experts dans leurs domaines techniques, sont de piètres animateurs et ils craignent, non sans raison, de devoir s'impliquer davantage dans l'animation de leurs équipes. De plus, les groupes auxquels ils ont à faire dans les réseaux ne sont pas les mêmes que ceux qu'ils fréquentent quotidiennement. Des salariés ou des cadres d'autres directions, d'autres établissements, de l'extérieur peuvent devenir parties prenantes d'un projet qui les réunit occasionnellement. Les modes de management et d'animation traditionnels sont déjà méconnus d'une majorité des cadres techniques que dire alors de ces étranges pratiques qui consistent à mélanger tradition et groupes de travail virtuels !? L'insuffisante préparation des cadres à ce vecteur d'échanges, la main mise des services techniques sur l'intranet ne sont pas fait pour faciliter les choses. Au final que voit-on ? Une perte importante du pouvoir relationnel du réseau absorbé par une multitude de préjugés, de freins, de craintes qui font le lit d'un manque général de motivation pour utiliser un vecteur, qui non seulement reste contraignant dans ses utilisations mais en plus, sent le souffre pour les cadres dirigeants. L'outil devient révolutionnaire (on contourne la hiérarchie), source de dysfonctionnement (on se débrouille pour s'informer et prendre des décisions sans en référer au chef), moyen de dévalorisation du manager (on accède à des expertises sans devoir en passer par les savoirs du chef), tout un ensemble de prétextes forme une sorte d'auto limitation plus ou moins consciente des utilisations des intranets ou de l'internet.

Tout le problème maintenant va être d'entretenir et de canaliser la ou les communautés constituées par l'entreprise. De la faire vivre. De la faire connaître *sans pour autant vouloir la maintenir en vie à toute force.*, car il ne faut pas tenter de retenir une communauté qui ne

marche pas ou plus. Elles peuvent avoir des durées de vie courtes pour de multiples raisons : le manque d'entraîneurs, d'animateurs. La pauvreté des participants qui sont venus là pour gagner du statut plus que pour participer. Une trop grande présence d'une fonction ou d'un métier qui déséquilibre la communauté virtuelle et devient alors un lieu supplémentaire de confrontation des pouvoirs. Un déséquilibre entre interventions internes et externes, par exemple une trop importante contribution des indigènes va vite – la purge terminée – ne plus apporter grand chose au groupe qui va mariner dans son jus. Différemment, l'échec peut être du à une méfiance envers les motivations de la direction qui n'a pas su constituer des espaces de liberté par crainte de dérapages toujours possibles. Mortifère aussi, un cadrage des objectifs à priori trop précis lors du lancement du groupe qui asphyxie toute créativité. On trouve encore une autocensure des animateurs trop assujettis à la crainte des directions, ce qui bride la liberté de ton. Autre appauvrissement possible, la tactique consistant à limiter les dialogues transversaux par une gestion de type « GFA » (Groupe Fermé d'Abonnés). Elle ferme la porte (virtuelle) à des personnes qui n'ont pas été jugées à priori intéressantes pour participer aux débats en ligne (on reste entre gens de bonne compagnie). Mal expliquée, cette limitation peut s'avérer une faute psychologique majeure. L'indice clé d'un forum qui marche ? Le sentiment pour les participants d'être de bons copains qui travaillent ensemble !

Enfin, il faut bien avoir à l'esprit que les séances de remue méninges en ligne doivent compléter les rencontres physiques sans jamais s'y substituer. Pour *Mark Turell*, fondateur d'*Imaginatik*, il ne faut jamais confier au réseau plus du tiers des réunions d'échanges d'idées. Ces *virtuals workshops* ne doivent être que le prolongement de réflexions initiées de façon conventionnelle. L'approche la plus efficace pour solliciter les idées des cadres et des employés est de se concentrer dans la résolution d'un problème spécifique et dans une fenêtre de temps relativement courte (deux ou trois semaines). Le tout afin de mettre l'organisation sous tension et de mobiliser les créatifs très rapidement. Un bon processus d'innovation doit être mené avec des cibles claires, des ressources adaptées et se concentrer autour de défis particuliers.

Il s'agit toujours d'être concret, méthodique et toujours réaliste ! Il est en effet impossible de prévoir combien de bonnes idées vous obtiendrez dans une campagne de créativité collective et encore moins à quoi elles ressembleront. La différence entre une grande idée et une idée pas fameuse est souvent liée à l'opportunité de la mettre en œuvre rapidement. Compte tenu du caractère aléatoire des retombées des suggestions, beaucoup d'entreprises se désintéressent de se créer et de gérer une « banque » d'idées, au risque de ne jamais pouvoir en tirer parti. Pourtant se constituer un fond dans lequel puiser selon les circonstances peut s'avérer bénéfique. Les pratiques d'animation des idées partagées permettent à l'entreprise de se faire ... une idée de son potentiel créatif à l'occasion des « campagnes d'idéation ». Une démarche d'idéation bien gérée rapporte 2.5 idées excellentes par 100 idées rassemblées avec un taux de pertinence de 95%. Elles seront vraiment nouvelles, uniques, utiles et applicables. *Mott's Inc.*, une société de biens de consommation américaine de 1700 employés a organisé en 2003 une série d'assemblées pour recenser des idées d'améliorations sur toute une gamme de sujets. Les cadres de la société aidés par des

consultants ont dirigé 30 sessions limitées sur une durée de quatre semaines, chacun suivi d'une assemblée plénière de conclusion. Au final, *Mott's Inc* a rassemblé plus de 400 idées et selon les thèmes jusqu'à 200 idées chacun. Avec plus de 6000 idées au total récupérées en deux ans, la direction évalue que plus de 100 idées excellentes ont été mises en œuvre, y compris quelques idées de produits nouveaux. La matière était là, ils ont su la faire fructifier.

Il ne faut pas perdre de vue que le travail d'idéation consiste à fabriquer le « pollen », des graines contenant une bonne idée, mais exigeant des développements complémentaires. Les rendements d'idées de qualité sont significativement meilleurs lorsqu'un cadre supérieur est directement responsable pour recueillir les idées et les suivre ensuite. Il existe de bonnes idées qui ne sont pas forcément en phase avec les marchés de l'entreprise. Aucun dirigeant sérieux n'acceptera de transformer une idée en projet innovant si elle ne fait pas l'objet d'analyses plus poussées qui l'inciteront ou pas à l'action. Cela implique un environnement où les gens pourront faire des remarques et fonder des arguments pour et contre ces idées sans craindre de se faire « tuer » à la première occasion par un cadre mécontent. Mis en confiance les collaborateurs de l'entreprise mettront bien plus de cœur à l'ouvrage s'ils savent qu'ils doivent maintenant démontrer la faisabilité de leur proposition. Ce traitement « rationnel » des idées proposées passe par des commissions de « soumission des idées » qui discutent de leur opportunité, de leurs conséquences (équilibre avantages/inconvénients), de la pertinence par rapport au problème posé et de leur coût de mise en œuvre. Les processus d'évaluation devront être clairs sous peine de décourager les bonnes volontés. La commission doit aussi obtenir une légitimité réelle (pas de copinage de rattrapage pour un dossier refusé), sauf à torpiller votre système de créativité interne. D'ailleurs la commission doit disposer du droit de se faire assister par des expertises de son choix afin de mieux évaluer certaines propositions.

Les utilisateurs se connectent via un navigateur du Web à la « Banque d'Idées » installée sur le portail de la compagnie à partir de leur bureau. Une équipe anime le processus d'idéation et gère la « Banque d'Idées » qui deviendra un des patrimoines immatériels de l'entreprise. Des réunions de lancement, suivies de « *virtuals workshops* » ou réunions à distance sont préparées sur des thèmes particuliers. Le logiciel de gestion d'idées est accessible sur le réseau de la compagnie. Le programme recueille les idées de chacun et les stocke. Les animateurs les passent alors en revue avec l'aide du logiciel qui couvre plusieurs facteurs critiques des conditions de succès et facilite les comparaisons entre inconvénients et bénéfiques pour évaluer le succès des idées proposées¹⁶. Le processus offre aux cadres une méthode concrète pour gérer les suggestions. Cette approche structurée devient populaire parce qu'elle est démonstrative, commente *Navi Radjou*, un analyste de *Forrester*. Les clients l'utilisent pour gérer leur « provision d'idées » mis dans leur banque. Le logiciel transforme les matières premières d'idées dans de nouveaux produits ou des marchandises finies.

¹⁶ Outre *Imaginatik. Com*, on trouve des logiciels d'assistance au traitement des idées chez www.Akiva.com, www.generalideasinc.com,

Le système de gestion doit pouvoir suivre l'historique du produit ou du service lancé à partir de la base des idées. Tout un ensemble de fonctions assurent la gestion, le classement et les analyses spécifiques au processus d'idéation et aux suites qui lui seront données dans l'entreprise. Personne n'apprécierait de voir apparaître sur le marché ou dans les procédures nouvelles une de ses idées sans qu'il lui soit octroyé un minimum d'attention et de considération. A défaut, à la prochaine consultation, la direction fera l'expérience de la « base vide ». Un risque que l'on court aussi si les questions lancées sont trop brouillonnes, inconsistantes et vagues. Les problématiques doivent être claires et si nécessaires réactualisées au fur et à mesure des questions soulevées car le travail le plus difficile, pour ne pas dire le plus ingrat, se situe dans la phase de transition où les idées sont analysées en terme d'avantages/ inconvénients. C'est la raison pour laquelle les consultants spécialisées conseillent de lancer des processus d'idéation sur de courtes périodes qui obligent à des échanges plus intenses en les focalisant sur des thèmes précis et en évitant les sujets complexes ou controversés dans un premier temps. Cela n'évitera pas les erreurs, mais ce n'est pas très conséquent. Ce qui importe est de laisser les personnels s'exprimer et surtout de faire en sorte qu'ils aient le sentiment qu'ils ne sont pas intervenus pour rien. Si c'était le cas, catastrophe assurée pour la suite et pour longtemps. A l'exemple de cette société de cartes de crédit bien connue qui a émis une demande sur son réseau pour collecter des idées auprès de ses 3 000 cols blancs. Dans les quatre premiers mois, l'équipe projet a rassemblé plus de 100 idées ce qui fut considéré comme un grand succès par la direction. Cependant, les suggestions furent difficiles à exploiter faute d'un outil adapté pour assurer leur suivi et cela a abouti à un grand ressentiment du personnel qui ne vit rien venir de bien concret.

Par ailleurs, l'utilisation croissante de la créativité des personnels ne manque pas de poser la question de savoir s'il faut récompenser et comment ? Quelques sociétés incluent un programme de récompense dans leur système de gestion d'idées. Par exemple, deux ouvriers d'usine de *Cadbury-Schweppes* ont inventé tant de bonnes idées, que l'un a été promu à la gestion des projets et le second est devenu directeur d'ingénierie. Sur la base *Innovaccor* du groupe *Accor*, sur plus de 10 000 propositions d'idées, 33% ont été récompensées et mises en place. Le salarié qui voit son idée mise en œuvre reçoit une récompense allant de 1 à 60 points (1 point équivaut à 1 heure de salaire du pays). Parmi elles, une centaine de bonnes pratiques sont consultables en sept langues sur le site. Un directeur d'un hôtel *Ibis* a eu l'idée de proposer à ses clients de jouer le prix de leur chambre aux dés. Cette initiative, limitée dans le temps, avait pour objectif d'accroître la notoriété d'*Ibis* en Allemagne. Très médiatisée, l'opération a permis à la marque d'enregistrer une hausse de 17% de son taux d'occupation en avril 2003¹⁷. Les employés qui contribuent à de nouvelles idées peuvent gagner des points récompense semblables aux programmes de fidélisation d'une compagnie aérienne pour ses clients.

Michel Michalko dans *Selling Power*, fait quelques suggestions intéressantes relativement à la considération due aux apporteurs d'idées : Envoi d'une carte de visite du dirigeant avec ses remerciements pour la suggestion retenue ou proposée, accompagné

¹⁷ http://www.dauphinerh.com/documents/gazettes/dauphinerh_gazette9.pdf

de billets de loteries instantanées ou différemment par des places de théâtre, ou pour des manifestations sportives. Mike propose aussi d'offrir une voiture en location pour un week-end, des bons d'achats, etc.. . Et pourquoi ne pas permettre à l'apporteur d'idée de faire partie d'un voyage dans un colloque ou un séminaire à la place d'un cadre pas forcément méritant. A la lecture de toutes ses suggestions on ne peut s'empêcher de penser à cette phrase d'un grand manager : traitez vos employés comme vos clients, c'est payant.¹⁸

Mais les politiques de récompense restent une question délicate et donne parfois lieu à des situations cocasses. *Anne Fisher* raconte dans *Fortune* comment le dirigeant d'une société européenne d'équipements sans fil a refusé une modification améliorant la performance de son logiciel de facturation. Cela aurait entraîné le paiement d'un trop gros chèque de récompense pour son employé. *Anne Fisher* pense que le patron ne voulait pas non plus reconnaître l'erreur trouvée par son employé dans la conception de son produit. Nous n'avons pas pu en savoir plus. Mais cette anecdote illustre la crainte de quelques dirigeants qui préfèrent perdre de l'argent plutôt que de reconnaître qu'un humble collaborateur puisse avoir une idée qu'eux même n'ont pas eue. Autre difficulté inattendue. Un pétrolier a lancé un processus d'idéation de six semaines pour rassembler des idées dans une de ses divisions à l'étranger. L'événement a été conjointement organisé par un manager d'innovation du siège et un responsable d'une agence locale à l'étranger qui a développé une campagne de communication pour soutenir l'initiative. Le programme offrait 1000 \$ pour toute idée majeure. Une récompense énorme pour un employé ressortissant de pays étrangers. La société a reçu environ 100 idées dont un certain nombre excellentes. Les problèmes ont surgi plus tard lorsque l'on s'est aperçu qu'un des gagnants était indonésien. Alors, la société a offert des prix très inférieurs lors d'une seconde campagne. Pour le coup les intervenants n'ont pas été légion.

Ceci dit, il reste l'essentiel. La rémunération des salariés pour leurs activités inventives. Faute d'une vision contemporaine du travail, les salariés sont prisonniers dans le dilemme historique du conflit entre travail et capital. Résultat : dans les modèles économiques, le coût horaire du travail de production tient le rôle de variable incontournable qui guide la politique de l'emploi, alors qu'il devient secondaire pour toutes sortes de raisons dans un nombre croissant de secteurs d'activités. Dans un monde du « *clic et du mortier* », du matériel et de l'immatériel, deux contraintes économiques paradoxales cohabitent. Il s'agit d'une part de réduire le coût de travail sans diminuer les revenus pour les activités dont les salaires sont proportionnels au temps de travail, puis d'autre part, de rémunérer correctement les individus capables d'apporter de la valeur ajoutée par leur inventivité¹⁹. De plus en plus d'entreprises devront considérer que les découvertes et les idées de leurs salariés méritent récompense. Les royalties tirées de droit de *copyright* commencent à être utilisées dans certains cas pour récompenser des salariés participant à des activités éditoriales dans des secteurs les plus divers (publicité, logos, annonces, publications, sites internet, animation de forums, logiciels...). De toute évidence le phénomène se généralisera dans les années à venir dans bien d'autres secteurs car il permet

¹⁸<http://www.sellingpower.com/article/display.asp?daily=TRUE&aid=SP1785816&pageTitle=Management&xy=MANAGEMENT>

¹⁹ Voir « la rémunération globale » www.eurotechnopolis.com

d'améliorer les rémunérations sans augmenter les charges sociales et de stimuler la motivation du personnel à la créativité ... positive !

LA VIE DE L'ENTREPRISE DOIT RESTER UNE AVENTURE PARTAGÉE

Trop souvent, dans des organisations modernes le mode de commandement - lorsqu'il a évolué - est passé trop souvent du mode « hiérarchique » au mode « vente » et même à la « vente forcée » de décisions dont on a simplement travaillé les arguments destinés à les faire accepter par les personnels. Bref, au lieu d'impliquer le personnel dans la définition de règles et d'objectifs donc il serait responsable, on l'a mis en situation de résister car il pense qu'on essaie de lui refiler un nanar. La machine à perdre des idées s'est mise en route. Cela justifie d'autant l'utilisation de méthodes adaptées pour s'y prendre différemment. Prenons un exemple.

Nous sommes en 1943 dans les Etats-Unis en guerre. La pénurie oblige les organisations les plus diverses à faire évoluer les habitudes de consommation des ménagères américaines. La Croix Rouge constitue deux groupes de travail sur les façons de faire évoluer ses habitudes. Il s'agit d'accroître la consommation des bas morceaux (cœur, rognons, ris de veau..), objets d'aversion, en décelant la meilleure méthode pour convaincre les consommateurs. Le premier groupe reçoit une ménagère expérimentée qui fait une conférence intéressante sur l'utilité diététique à consommer ces bas morceaux tout en participant à l'effort de guerre. Une série de conseils sur l'art de préparer ces bas morceaux suit afin de réduire les inconvénients, les odeurs par exemple, qui déclenchent l'aversion. Dans la réalité, seulement 3% des participantes feront l'effort de servir effectivement ces bas morceaux sur leur table. Le second groupe fonctionnera selon une autre méthode. Il aborde lui aussi le problème de l'alimentation dans le cadre de l'effort de guerre et celui de la diététique. Mais il s'agit d'un bref exposé qui introduit rapidement une discussion libre pour voir si des ménagères participeraient à un programme de changements des habitudes alimentaires sans recourir à la pression. « Supposez des ménagères qui comme vous... ». Au cours des échanges de points de vue ce sont les ménagères présentes qui mettent en évidence les préjugés qui font obstacles aux modifications d'habitudes (odeurs, consistance des bas morceaux, dégoût éprouvés par la famille). Un expert propose alors des remèdes ou des recettes mais répond seulement lorsque le groupe lui pose des questions. On demande ensuite combien d'entre-elles ont déjà servi ou envisagent de servir ces plats. Résultats, 32% des participants serviront effectivement ces plats dans les semaines suivantes. Pourquoi ce second groupe a-t-il mieux fonctionné ? Parce l'implication des ménagères y était plus élevée. Parce qu'elles discutaient librement entre ménagères et parce qu'elles gardaient le sentiment qu'elles étaient libres de la décision finale. En d'autres termes, le travail de concertation collectif entraîne une plus forte adhésion aux objectifs auxquels le groupe adhère.

Pour *Richard Bronson*, fondateur de Virgin, « Le succès d'une entreprise repose sur l'enthousiasme de ses hommes, sur leur disponibilité et leur efficacité... et de rajouter; « *Nos employés ne sont jamais aussi efficaces que lorsqu'ils se sentent valorisés en tant*

*qu'êtres humains*²⁰» Cette soif de considération était une des attentes les plus claires identifiées lors de nos investigations préliminaires à la rédaction du « *Mal travailler au mal vivre*²¹ ». Vous souhaitez en avoir une vision concrète ? Faites ceci : mettez en évidence un post-it sur votre bureau avec la phrase suivante : « qui ai je félicité aujourd'hui pour la qualité de son travail ? ». Et si vous ne trouvez aucune personne et aucune situation qui vous permettent de pratiquer ce petit exercice, demandez-vous vite qu'elle réponse apportera votre supérieur à la même question !?

Combien de fois ai-je pu constater que les responsables hiérarchiques ne connaissent même pas les gens avec qui ils travaillent, parfois depuis des années ? Je ne les compte plus. Mais, ils ne sont pas les seuls. Dans des entreprises d'une certaine taille, administrations et sociétés de services, des personnels questionnés ne savent même pas m'expliquer ce que font leurs collègues qui travaillent dans le bureau mitoyen ou sinon de façon très floue. Les dirigeants ne donnent pas suffisamment d'importance au fait qu'au delà du salaire, seule, la considération et l'intérêt porté au travail de chacun fait toute la différence pour motiver une équipe. *Michel Monin*, le DG de *Knowings*, qui suit de nombreuses expériences de KM (Knowledge Management) insiste sur ce point. La reconnaissance de sa valeur professionnelle et personnelle dans le réseau de l'entreprise reste le levier le plus puissant de l'animation des hommes et des idées. Pour lui, le manager doit être moins le chef d'orchestre que l'arrangeur des différentes partitions qui circulent sur le réseau. Il canalise les énergies, accompagne les personnes qui montent en solo, encadre les réponses et les morceaux choisis qui circuleront sur le réseau. Pour ce dernier, il faut faire progressivement comprendre qu'avoir des idées et les partager avec d'autres fait partie du travail courant. Point de vu partagé par *Issac Getz* et *Alan G. Robinson*, auteurs de « *Vos idées changent tous*²² ». Mettant l'accent sur les difficultés de faire vivre des réseaux d'échanges d'idées. *Issac Getz* et *Alan G. Robinson* notent, après plusieurs années d'études dans les entreprises, « *que la créativité et la valorisation des idées de leurs salariés étaient des thèmes dépourvus d'intérêt pour la plupart des dirigeants* ». Ils démontrent ainsi dans leur ouvrage combien les managers semblent avoir oublié que la prospérité de bon nombre des entreprises qui les emploient s'est fondée sur des innovations et que celles qui continuent dans cette voie sont celles qui utilisent le mieux l'inventivité de leurs salariés. Ils renforcent, grâce à de nombreux exemples concrets, l'argumentation de l'américain *Paul Romer*, sur sa théorie de « l'économie des idées », à l'origine d'une croissance économique spectaculaire grâce à la mise en réseau des innovateurs savants.

Ouverte en permanence aux informations relatives aux évolutions de leurs métiers et de leurs écosystèmes, les partenaires d'une chaîne de la valeur quelconque savent qu'ils doivent s'ajuster et ajuster en continu leurs contributions au système global : l'effet d'auto organisation et d'auto adaptation joue pleinement. Cette coopération est d'autant plus efficace que les individus concernés se sentent intéressés à la bonne marche des affaires de leur entreprise et se font

²⁰ « L'Innovation Collective » de Brice Auckenaler et Pierre d'Huy (Editions Liaisons) 2003

²¹ « *Du Mal Travailler au Mal Vivre* », Eyrolles, Paris, 2003

²² Isaac Getz et Alan G. Robinson Edition d'Organisation 2002

confiance. L'enjeu est de taille, la bonne qualité des relations internes participe à la diminution des coûts de coordination et de régulation de l'ensemble des acteurs impliqués dans un processus quelconque. *L'Entreprise moderne est passée d'une logique fonctionnelle à une logique relationnelle.* Chaque intervention est l'occasion pour un consultant de découvrir qu'au-dessous de la couche fonctionnelle de l'organisation, de son organigramme officiel, il existe l'entreprise réelle, celle qui se coordonne et " bosse " en évitant les paresseux, les caractères de cochon, les gens malhonnêtes ou incompetents chaque fois qu'elle le peut. *Jacques Jochem*, ancien vice président de *Bossard Consultant*, s'est intéressé aux caractéristiques comparées entre « coordination » et « coopération » dans l'entreprise²³. *Jacques Jochem* pose une bonne question. Celle de savoir si l'entreprise n'est pas « sur-organisée » dans ses procédures, ses systèmes et tout ce qui touche aux sciences dures alors qu'elle sous-estime les difficultés du vivre et du travailler ensemble. Dans les années 60/90 les consultants mettaient le paquet sur la coordination des fonctions et des structures des organisations. Aujourd'hui, la priorité est donnée aux interventions sur les comportements individuels ou collectifs (la coopération). Je lui emprunte son croquis qui résume la problématique du travail coopératif.

Travail sur les organisations <i>Le plus facile</i>	Peuvent –ils coopérer ? <ul style="list-style-type: none"> • Organisation physique • Dispositifs matériels • Accès à l'information 	Ont-ils intérêt à coopérer ? <ul style="list-style-type: none"> • La structure • Les systèmes de mesure de la performance • Les systèmes de rétribution
Travail sur les comportements <i>Le plus difficile</i>	Savent-ils coopérer ? <ul style="list-style-type: none"> • Les profils • Les compétences • Les langages communs 	Ont-ils envie de coopérer ? <ul style="list-style-type: none"> • Les modes de management • Le climat de confiance • La compréhension du sens

Agir sur les organisations est la pente la plus facile. Les résultats sont plus visibles et la récompense arrive plus vite. La coordination devient plus efficace grâce aux multiples outils disponibles, elle peut même être « automatisable » grâce à la systémique informatique, mais parfois au détriment de la coopération. Par contre, la coopération des individus est plus difficile à obtenir. La coopération est un des facteurs où la volonté des acteurs de travailler ou d'œuvrer ensemble devient majeure. Avec son corollaire : la création de la confiance. Et Jacques Jochem de conclure qu'à cette condition « *la coopération est plus économique que la coordination* ». Un jour ou l'autre nous avons tous rencontré des entreprises à l'organisation « en bouts de ficelles » mais qui marchaient très bien grâce à leur bon esprit d'équipe.

A l'exemple ci-dessus des groupes de concertation sur les évolutions alimentaires en temps de guerre, l'entreprise en confiant à ses collaborateurs une vision volontaire de leur avenir leur restitue « le plaisir » de travailler à leurs propres changements. Ce sera la source de leur fidélité et de leur énergie, la force qui leur permettra de

²³ La revue d'Avril 2003 de Kea & Partners

traverser les épreuves, le ferment qui transformera leur travail en sens pour leur existence. Plus prosaïquement, cela se traduira par une baisse de l'absentéisme, un accroissement de la motivation et, ce qui est le plus important, la constitution d'une culture de l'innovation propre à l'entreprise. Ce discours n'a rien de bien nouveau. Rappelons-nous, fin des années 1980, le succès de *Tom Peters* coauteur de « *Le Prix d'excellence* » et de « *La Passion de l'Excellence* » avec *Waterman* et *Austin*. Il commettra quelques années plus tard ce qui est sans doute un livre prémonitoire aujourd'hui « *Prosperer sur le chaos* » (*Thriving on Chaos*). Ce livre est exactement ce qu'il faut avoir en tête pour ouvrir les yeux et la tête des employés et cadres de votre entreprise. J'en ai retenu quelques conseils qui paraissent à la portée de n'importe quel dirigeant :

- Créer une capacité aux activités inventives dans votre entreprise
- Poursuivre l'innovation à un rythme élevé en y intéressant le client
- Déterminer les objectifs quantitatifs et qualitatifs de votre activité inventive
- Etonner vos clients par votre réactivité
- Créer une relation unique et personnalisée
- Glorifier vos forces de ventes
- Investir en permanence dans des petits projets pragmatiques et opérationnels
- Gagner en flexibilité, en déléguant, en donnant du pouvoir aux personnes
- Encourager les pilotes de vos projets et les soutenir comme vos champions
- Refuser les structures pléthoriques et réduire l'importance de l'encadrement
- Eliminer les règles bureaucratiques et les conditions de travail humiliantes
- Faire apprécier le changement en évaluant régulièrement les aspirations aux changements de vos équipes.
- Valoriser une pédagogie des paradoxes
- Valoriser les visions inspirantes au long court et donner des objectifs modérés à court terme
- Mettre vos cadres vraiment à l'écoute de leur environnement
- Mettre en place des systèmes qui fonctionnent dans des environnements chamboulés

L'entreprise n'a jamais été un lieu de rationalité. Face au monde du chiffre, l'artiste qui vit en chacun d'entre-nous souhaite une ouverture et l'occasion d'assumer sa subjectivité. Le charismatique fondateur d'*Apple* n'hésitait pas à diaboliser ses concurrents pour stimuler ses troupes. Il l'utilisait pour gagner en notoriété à l'exemple du fondateur de *Virgin* à l'origine de beaucoup d'épopées destinées à glorifier sa compagnie. Sur la Toile *Monster.com* vient de lancer une brochure qui raconte plusieurs dizaines d'histoires issues des rencontres entre particuliers engagés dans un processus de vente. Qui se plaindra de travailler dans une entreprise qui a fait l'histoire ou qui a joué un rôle particulier dans la vie des affaires. J'aime bien cette formule « *transformer vos produits ordinaires en expériences extraordinaires* »²⁴. Les anecdotes d'entreprises qui se sont

²⁴ Comment changer un simple achat en expérience inoubliable pour le client ? Dossier réalisé d'après le livre « *Priceless : Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences* » de *Diana LaSalle* et *Terry A. Britton*, HBSP 2002, et des témoignages de

réappropriées leur passé pour se réinventer sont légions. *Adidas* a puisé dans son passé pour lancer en 2001 sa collection *Adidas Has a Story*. *Volkswagen* a réinventé sa *Coccinelle* sous le nom de *Beetle* par goût de la nostalgie ou pour rappeler que l'entreprise a une histoire dont elle peut s'enorgueillir. Le récit des choses du passé alimente le goût de découvrir, dans les placards virtuels que sont nos mémoires, des trésors d'innovations qui peuvent être exploités par les nouvelles générations. *Boeing* fit de sa gamme des 757 et 767 un grand succès en se servant de l'expérience des anciens. Lors de la réalisation de son précédent programme 737 et 747 *Boeing* avait rencontré de sérieuses difficultés que la firme ne souhaitait pas revivre lors du lancement de sa gamme 757 et 767. Afin de lister les problèmes déjà rencontrés les anciennes équipes furent invitées à en établir la liste. Au bout de quelques mois, un document de plus d'une centaine de pages de recommandations permettait aux équipes responsables des nouveaux avions de limiter le nombre des défauts constatés dans la précédente période. L'entreprise avait pour cela travaillé sur sa mémoire, véritable banque d'idées latentes, en utilisant tous les relais à sa disposition.

A cet égard, les *blogs*²⁵ constituent un dispositif précieux de remontée d'informations sensibles, véritables bases de connaissances des ressentis et des jugements collectifs sur un sujet donné. Ils sont parfois considérés comme les nouveaux outils du *groupware*. Ce qui est inexact. D'abord il ne faut pas confondre leurs caractéristiques. Le *Blog* n'est pas un outil du travailler ensemble. Le *Blog* est d'abord un outil pour se faire connaître ou reconnaître. Une façon de se faire entendre, de se rendre intéressant ou de dire des choses intéressantes, de faire passer des messages vers son public, ses clients, ses collègues, les membres d'une communauté. Les *blogs* permettent à chacun ou à une équipe de constituer son journal de bord, de se construire une histoire réelle ou inventée, il s'agit d'un outil pour projeter et faire partager ses idées et ses convictions. Il s'agit moins de travailler de façon concertée que de frotter ses idées avec d'autres. Des lecteurs anonymes ou pas qui réagiront parfois pour alimenter le *Blog*, y retenir une polémique, en faire un outil de promotion personnel ou pour une équipe. Le *blog*, outil du journalisme de la vie de l'entreprise permet de projeter son savoir et de partager des expériences sur les réseaux. Bien que l'engouement pour les *blogs* en a un peu dévoyé le sens originel, il incarne et projette l'égo de l'individu ou de l'organisation. Son intérêt tient essentiellement à ce qu'il est le vecteur de l'irrationnel, du politiquement incorrect, du sentiment ou du ressentiment, le messenger des nouvelles qui n'ont rien à voir avec les notes administratives du service du personnel. Les *blogs* sont essentiellement des outils du subjectif qui expriment valeurs et d'émotions. Passons sur les remarques ironiques de certains lorsque l'on aborde les nouvelles possibilités de ces outils pour mettre du vécu et du sentiment dans les communications internes : la gazette des cancans, tu n'y penses pas ! Les mêmes qui prônent l'utilisation des

Francis Holder, président-fondateur du *groupe Holder* (Boulangeries Paul), et *Bernard Cova*, professeur à l'ESCP-EAP, paru chez *Business Digest* - avril 2003

²⁵ Pour ceux qui ne seraient pas encore familier du « blogue », inventé par John Barge en 1997, rappelons d'abord qu'il est une contraction canadienne de l'anglicisme « Weblog » désignant de courts récits vécus ou imaginés par des internautes. Ces récits personnels et intimes ont connu une notoriété d'autant plus rapide qu'ils ont été au départ associés à une expression libre lors de conflits d'entreprises et lors de la guerre au Kosovo.

blogs pour du « CRM » (Comment Ramener la Monnaie ?²⁶) en communiquant avec leurs clients les considèrent incompatibles lorsqu'il s'agit de favoriser la communication interne.

Ces *blogs* participent à la notoriété, à l'attractivité de l'entreprise et peuvent faciliter sa politique d'embauche autant que ses relations avec sa clientèle. Consciente de l'intérêt de libérer l'imagination et l'énergie créative de ses 130000 collaborateurs, IBM les a invités à se lancer dans les *blogs* personnels internes. Un guide de bonne conduite accompagne cette invitation dont IBM espère qu'elle contribuera à une meilleure connaissance de ses produits. En 2005, près de 9 000 utilisateurs se seraient déjà lancés à partir de 65 pays. L'encadrement du processus, à savoir la recommandation pour les *bloggeurs* internes d'éviter certains sujets sensibles limite sans doute cette expérience. Reste qu'IBM a eu le courage d'ouvrir certains de ces *blogs* au public. C'est vrai que leur utilisation dans les entreprises n'est pas sans risque. Conflits entre la direction et des employés trop bavards ou maladroits, propagande ou médisance, il s'agit d'un outil qui reste délicat d'utilisation. L'attitude des directions reste très réservée sur l'intérêt de se lancer dans la libéralisation d'un outil qu'il faut alimenter sans risquer les poncifs ni les dérapages. A défaut, elles seront de plus en plus nombreuses à devoir suivre le mouvement pour renforcer leur identité et la pérennité de leur marque sur la planète numérique. Les *blogs* comme celui de *lamachineacafe.blog.fr* rapportent des événements, évoquent des sensations, donnent des avis, de la couleur, du sens et des valeurs aux vécus de chacun et de la collectivité. Pour peu que les auteurs sachent maîtriser leur égo et leur humeur, ils peuvent enrichir le débat des idées qui circulent dans l'entreprise et bien au-delà. *Gloria.fr* a encouragé ses salariés à s'ouvrir un blog maison afin de faciliter les échanges de points de vues sur l'entreprise, ses produits, ses activités. Le fondateur de la *Fraise.typepade.com* utilise son blog pour faire passer des idées créatives et attirer des clients qui participent avec plaisir à cette créativité continue. L'essentiel est de recueillir l'expression personnelle du collaborateur, du client ou du partenaire de l'entreprise devient le vrai objectif du « bloguage » en entreprise. Au final les *blogs* contribuent à créer une atmosphère de travail et de coopération entre les différentes composantes d'un réseau humain. Enfin, les *blogs* démontrent surtout ceci : il faut donner beaucoup pour recevoir, un peu. Encore faut-il avoir quelque chose à dire : Alors, « fleurs ou abeilles » !?

Leçons pratiques : Comment empêcher l'innovation dans l'entreprise ?

A la première alerte sérieuse, voyez-les courir un peu partout. Vite resserrez les notes de frais ! Vite multipliez les *reportings* ! Vite allégez les effectifs ! Vite faites un audit de gestion, etc. Les réflexes sont toujours les mêmes. Les postes en cause aussi. Revoir la chaîne fonctionnelle qui grince depuis des lustres ? Difficile : il va falloir se fâcher avec des chefs de services. Repenser le redéploiement des immeubles ? Vous n'y pensez pas et notre prestige ! Donner plus d'autonomie aux filiales ? Vous plaisanter, nos contrôles sont assez compliqués comme ça ! C'est chaque fois la même chose. Les rigidités

²⁶ Beaucoup de cadres croient que CRM signifie « Customer RelationShip Management » mais je reste persuadé qu'une bonne équipe de vente vaut mieux qu'un ... CRM pour ramener du chiffre d'affaires

mentales limitent toute capacité d'anticipation : face aux difficultés prévisibles tout est occasion de sursoir pour ne pas avoir à créer des conflits. On repousse les idées et les dépenses qui auraient pu limiter la casse. On barguigne de crainte de créer des tensions avec les syndicats et de se faire remarquer par le siège. Bref, on attend l'embrasement pour enfin se lancer tel le pompier incendiaire. Avec les dégâts que l'on devine. Dans l'intimité des échanges entre initiés on sait que tout cela aurait pu être évité. Une secrète satisfaction passe dans les commentaires « off » : les cassandres ont fait ce qu'il fallait pour avoir raison. Les autres trinquent ! Plutôt que d'accepter d'emblée que l'unanimité n'existe pas, que les échanges doivent être intensifiés, divers, difficiles et contrastés, on veut un silence, une limitation des échanges ou sinon très encadrés. Une parole libérée et de vrais échanges dans l'entreprise auraient permis de voir la réalité, de la regarder en face, d'émettre des suggestions pour faire bouger les choses, pour limiter les risques et pour reprendre l'initiative au lieu de subir. Une société de taxis parisiens interdisait à ses chauffeurs de déjeuner ensemble pour les empêcher de se concerter ce qui arriva quand même. Et cela fit des dégâts. Donc échanges il y aura, mais ce seront des échanges négatifs, destructeurs. Les réflexes staliniens ont la vie dure.

Revue de détails des meilleurs moyens pour empêcher les idées (bonnes ou mauvaises) de venir déranger la digestion de bons déjeuners d'affaires ? Toute ressemblance avec une société de vos connaissances ne serait que pure coïncidence, ce livre étant une œuvre d'imagination²⁷.

Faire taire les trublions Passer commande des conclusions d'une étude au nouveau venu qui a eut du mal à trouver sa place et qui veut la garder. Il lui faudra démontrer scientifiquement ce que souhaite le commanditaire. Dans la plupart des domaines, il est souhaité d'utiliser quelqu'un qui a d'abord besoin de gagner sa vie (le plus facile) ensuite de déterminer avec le décideur de l'étude, à quelles conclusions il doit arriver (le plus difficile). Ensuite demander à un senior expérimenté de faire le plan (pour la caution morale) et au junior le soin de garnir les 200 autres pages avec graphiques, matrices et autres chiffres signifiants pris dans la base de connaissance des services pour justifier les conclusions.

Pour vivre heureux, vivez caché. Beaucoup de sociétés mesurent leur attractivité par l'évolution des candidatures spontanées. C'est un bon indicateur de la capacité de l'entreprise à se faire reconnaître sur un marché. Vérifier que chez vous le nombre des candidatures spontanées diminue régulièrement en quantité et en qualité. Ne faites pas comme *Skandia*, assureur suédois, ou comme *l'Oréal*, qui présentent dans leurs rapports annuel un suivi d'indicateurs liés à leurs capacités d'innovation (Brevets déposés, produits nouveaux lancés, ratios comparés avec la concurrence relativement à leur capital de matière grise, communications présentées dans les colloques, présence dans les salons). Evitez tout cela, vous risqueriez d'attirer des talents.

Bunkériser votre intranet maison Limiter vos échanges au minimum avec le monde extérieur et limiter les liens avec votre écosystème

²⁷ Pour élargir votre culture sur le sujet vous pouvez aller sur la rubrique humour de mon site : www.ettighoffer.com

professionnel. Faites savoir votre scepticisme pour toute forme de collaboration avec des entreprises pouvant devenir des partenaires pour lancer des produits ou des services dérivés de vos productions de base. Éliminer, l'utilisation de l'intelligence économique et la veille sur votre intranet maison afin de ne pas être dérangé par les idées des autres. Utiliser votre intranet uniquement pour vos *reporting* et les coordinations de vos ressources afin de ne pas être dérangé par les idées de vos collaborateurs. De la même manière qu'il existe une bonne façon de se faire blouser par la concurrence en n'allant jamais dans les manifestations, conférences ou foires professionnelles, il suffira pour être « out », d'ignorer les forums ou les communautés professionnelles qui échangent à tout va. Dans le même ordre d'esprit, éviter soigneusement de connaître les universités, écoles ou centres de recherches exerçant sur des métiers et des compétences proches de vos savoirs de bases. Pour faire bonne mesure, refuser de recevoir leurs représentants (ou faites les recevoir pas votre secrétaire ou votre responsable des achats) lorsqu'ils viennent vous parler de stagiaires et d'apprentissage.

Privilégier la structure silo On n'y prête pas toujours beaucoup d'attention mais la structure silo type, même si elle est fortement décriée par les organisateurs et les dirigeants soucieux d'efficacité, arrange bien des gens. Ne nous y trompons pas. La grande majorité des travailleurs s'arrangent de ne pas être trop dérangés dans leur routine. Très vite, elle dressera des barrières invisibles entre les services, entre les sites, entre soi et les collègues. Nous assistons à la constitution de tribus locales peu enclines à s'ouvrir et à partager, c'est à dire - n'ayons pas peur des mots - à une véritable « désocialisation » des employés. Désocialisation qui renforce les égoïsmes et rend les rapports entre les dirigeants et leurs troupes encore plus difficiles. Cela se traduit par le peu de goût pour partager leurs expériences, leurs connaissances et une propension à utiliser la moindre communication professionnelle comme un enjeu de pouvoir et de négociation. Le don y reste rare, la méfiance courante. Une véritable aubaine pour de nombreux cabinets de consultants qui passent leur temps à extirper ces mauvaises habitudes. Voilà pourquoi les dirigeants, les responsables informatiques ne doivent pas considérer la mise en œuvre d'un intranet comme une couche technique supplémentaire mise à la disposition des utilisateurs maison. L'intranet devient vite un enjeu de pouvoir (je sais m'en servir pour me mettre en valeur), un enjeu relationnel (entre ceux qui enrichissent leurs relations et ceux qui vont l'ignorer, parfois ostensiblement) au détriment d'un enjeu de socialisation (qui donne sens, de la valeur et de la signification aux événements affectant l'entreprise et son écosystème).

Laisser la bureaucratie prendre le pouvoir Faire grand cas de la rigueur comptable et des décisions prises par vos cadres. Vérifier que rien ne dérape, que rien ne se perde. *IBM* a sur le terrain une équipe d'audits internes qui a tous pouvoirs d'investigation dans les services. Que ces audits soient devenus le bras armé des dirigeants pour mettre en défaut un directeur un peu encombrant, un ensemble de salariés qui pourraient devoir faire partie d'une prochaine charrette est un secret de polichinelle. Les syndicats ont déjà dénoncé ces pratiques des fiches de renseignements qui préparaient les futurs allègements des emplois. Pour se défendre d'un possible contrôle, la plupart des responsables des services ont multiplié les *reporting* et les procédures de gestion interne. Une bureaucratie de la justification

s'est installée qui coupe les ailes à toute prise d'initiative qui pourrait être mal perçue par le siège et ses auditeurs. L'état d'esprit général des cadres et employés s'en ressent qui s'autocensurent afin d'éviter les ennuis. Faites comme eux. Pas de confiance. Les projets foisonnants, les prises de risques, tout comme la vitalité des idées qui risqueraient d'animer vos couloirs doivent désertir votre société.

Favoriser l'hypertrophie hiérarchique Tu as vu l'homme qui a vu l'homme qui a vu l'homme qui a vu l'ours ! On pourrait s'amuser à l'infini avec cette phrase sauf qu'elle illustre aussi le parcours d'obstacle de toute proposition mise en circulation. On a souvent parlé des longueurs inhabituelles du système hiérarchique français. Les effets pervers de ces chaînes de commandement surperflues ont été dénoncés par des auteurs comme *Octave Gelinier*, ancien président de la *Cegos*. Il a un coût, un encadrement pléthorique représente une part importante des coûts tertiaires de l'entreprise (masse salariale et frais généraux). Mais surtout, l'hypertrophie hiérarchique a un prix : elle dissipe impitoyablement toute idée nouvelle et tue l'innovation. L'idée est généralement, du moins au départ, une force faible, mais facilement dérangeante. Laissez donc vos cadres considérer qu'ils ont obtenu le droit de censurer à tous les niveaux avant qu'une idée n'arrive à des oreilles attentives.

Laisser les baronnies virtuelles dominer votre entreprise. Dans les réseaux électroniques les jeux de pouvoir continuent d'exister. Le plus souvent ils s'expriment sous la forme de création dissidente d'intranet de services. Parfois avec de bonnes raisons, à l'exemple de ces agences d'une compagnie d'assurances qui ont lancé leur site Internet faute d'initiative du siège. Ainsi à l'occasion de la réalisation de son portail, les dirigeants d'une grande compagnie aéronautique considéraient qu'il y avait une douzaine d'intranets dans les différents établissements. Après enquête, ils en trouvèrent un bon millier dispersés dans de multiples établissements et services. Les *corporates* s'étaient d'ores et déjà organisés en communautés d'échanges fermés faute d'une vision globale.

Considérer que toute communication est simple et harmonieuse. Dans son approche des communications professionnelles, il faut que l'entreprise évite de diaboliser une communication qui ne serait ni normée, ni encadrée ou, différemment, d'idéaliser un monde de communication harmonieux où tout le monde se parlerait sans arrière pensée, bonne humeur et courtoisie. Ce qui n'existera jamais... ou si peu. Les moyens de communication électronique entre individus engendrent facilement des dérapages écrits, des laisser aller dans la fameuse netétiquette qui s'apparentent plus à « Règlement de Comptes à OK Corral »²⁸ qu'à la bluette « Vous avez un message ». Pensez à l'histoire de *Maguedo* racontée plus avant. La communication électronique dans le domaine du partage des idées et des connaissances implique d'accepter d'abandonner des informations précieuses, d'être transparent et généreux parfois avec des gens qui ne le sont pas du tout. Ce qui peut être une source de grande déception, de souffrance même. Communauté professionnelle n'est pas communauté sentimentale ! Vous y trouvez des individus tout aussi détestables que dans la vie courante. Il ne faut pas se faire

²⁸ Film des années 50. Voir *Alice au Pays d'Internet*. JC Hertz (Austral 1996)

d'illusion sur une sagesse ou une générosité particulière des gens travaillant en réseaux.

Laisser votre hiérarchie afficher son refus d'apprendre l'internet
Tolérer la faible implication de vos cadres, dirigeants ou autres personnels fonctionnels. Les contributions seront rares, formelles et l'utilisation de la messagerie et des *mailing-lists* seront réduites aux relations « one to one » indispensables. L'internet sera uniquement réservé au service de documentation (et encore). Cela vous rappellera l'heureux temps où l'on considérait que les micro-ordinateurs n'étaient que des machines de traitement de texte tout juste valables pour les secrétaires. Il est étonnant encore de pouvoir entendre un cadre énoncer en toute impunité qu'il n'attend rien de l'Internet, qu'il n'y comprend rien, qu'il ne souhaite pas l'utiliser ou apprendre à le maîtriser etc. Mais oui, il y en a, et beaucoup ! Dans l'administration, dans les *staffs* où l'on n'a pas le vertige d'énoncer de telles absurdités. J'exagère !? Vraiment ! Une majorité des entreprises qui se lancent dans les réseaux d'échange de connaissances peut constater que ce sont les jeunes recrues qui jouent plutôt le jeu et s'emparent de ces nouveaux lieux de pouvoir.

Ne pas désigner un responsable des animations en ligne Les études spécialisées constatent que les messageries (qui renforcent le lien des tribus constituées) sont très utilisées alors que cela n'est plus vrai des forums. Ils servent de tableaux « d'affichages numériques » faute d'un leader ou d'un animateur qui fasse réagir ou travailler les gens collectivement²⁹. Ce problème explique bien des difficultés à utiliser pleinement le potentiel des outils et des modes de travail coopératifs.

Le cycle de vie d'un forum sur Internet³⁰

1. Enthousiasme initial (les gens se présentent et se félicitent beaucoup du bonheur de rencontrer des âmes sœurs).
2. Évangélisme (les gens gémissent sur le peu de personnes qui contribuent au forum et réfléchissent à des stratégies de recrutement).
3. Croissance (de plus en plus de gens se joignent, des liens de plus en plus longs se développent, des liens hors-sujet apparaissent parfois).
4. Communauté (beaucoup de fils de discussions, certains plus pertinents que d'autres; beaucoup d'informations et de conseils sont échangés; des experts aident d'autres experts ainsi que des collègues moins expérimentés; l'amitié se développe; certains en taquent d'autres; les nouveaux sont accueillis avec générosité et patience; chacun - aussi bien le nouveau que l'expert - est à l'aise pour poser des questions, suggérer des réponses, et partager des opinions).
5. Inconfort et diversité (le nombre de messages croît de façon dramatique; tous les liens ne sont pas passionnants pour chacun; on commence à se plaindre du ratio signal/bruit; la personne 1 menace de partir si «on» ne limite pas la discussion à son sujet préféré; la personne 2 est d'accord avec la personne 1 ; la personne 3 dit à 1 et à 2 de « lâcher un peu» 1, on consomme plus de bande passante à se plaindre des liens hors sujet qu'à utiliser les liens proprement dit; tout le monde s'ennuie).

a) Complaisance hautaine et immobilisme (les puristes flambent quiconque pose une « vieille» question ou répond avec humour à un message sérieux; les nouveaux sont rejetés; le trafic ne correspond plus qu'à quelques sujets mineurs - toutes les discussions intéressantes se font par courrier privé et se limitent à quelques participants; les puristes passent beaucoup de temps à se congratuler réciproquement sur la nécessité de laisser les liens hors sujet en dehors de la liste).

(b) Maturité (quelques personnes partent en colère; les autres participants restent au

²⁹ Travaux d'études « *Groupware et impacts organisationnels* » Catherine Bachelet et Marie Laurence Caron, note de recherche n°99-03 d'avril 99 IREG (Institut de Recherche en Gestion), Annecy

³⁰ Un petit texte de *Mike* à titre d'info et qui concerne plus ou moins bien ce qui se passe sur CAWABIS. Trouvé sur le Net en avril 1995 et toujours d'actualité.

stade 4, le stade 5 apparaissant brièvement à quelques semaines d'intervalle; beaucoup de gens usent de leur touche *delete*, mais la liste retrouve ensuite la quiétude).

Privilégier les petits arrangements. L'injonction est faite de collaborer à tous les personnels de l'entreprise et si possible avec leurs partenaires. Mais cela ne marche pas parce que l'injonction imposée par la direction reste sans objet. La direction a donné une impulsion de principe sans pour autant dire sur quoi, sur quel projet travailler et pourquoi ! Comme cela ne fait pas avancer les choses... la mise en place de ces réseaux fait apparaître un problème que personne ne veut voir : la non communication. Le déficit d'échange vient de la passivité des organisations sociales qui résistent aux contraintes nouvelles qu'imposent le fonctionnement en réseau. Alors, on s'arrange. Pour faire d'un échec un succès, pour faire état de résultats qui arrangent plus qu'ils ne fâchent. Des intranets, des portails deviennent des succès officiels alors qu'ils ne servent pas à grand chose sinon à faire parler de l'entreprise. Après tout, comme le remarque cyniquement un chef de projet, « c'est de la publicité gratuite ».

Supposer que la « vision » se trouve à la DSI Du coup on se tourne encore une fois vers les équipes informatiques. La DSI (Direction des Services Informatiques) se voit confier le projet avec ordre de réaliser un « benchmark » des portails des autres sociétés, exerçant si possible dans la même filière professionnelle. Ce n'est pas leur faire injure de constater que les résultats peuvent être désastreux. Comment voulez-vous, par exemple, obtenir une vision homogène et cohérente dans une société dont la partie américaine, dominante, est toute entière tournée vers les problématiques de ses industries de transformation face à une partie européenne entièrement tournée vers les problématiques de sa distribution, ses fonctions marketing, de recherche de produits et de services dérivés ? Les antagonismes des métiers, des grandes fonctions ou de directions territoriales resurgissent, multipliant les demandes d'intranets spécifiques. Ce qui amène à s'interroger de savoir si c'est à la DSI d'arbitrer entre ces différents niveaux de l'organisation informatique. Tout au long du processus, la direction générale a laissé son DSI se dépatouiller faute d'avoir su préalablement définir une vision stratégique des utilisations possible d'un portail indépendamment de l'état de la technique.

Refuser les formations à l'intelligence économique Le nombre de pages Web ne cesse d'augmenter et ce à une vitesse vertigineuse. Les pages visibles par les moteurs de recherche du grand public ne couvrent pas 0,25% du total des pages web disponibles. On considère que l'on accède à 1,5 milliards de pages contre 800 milliards qui restent cachées³¹. Selon les sources, l'humanité au travail sur le web crée entre un million et 7 millions de pages nouvelles par jour³². A ce rythme le nombre de pages sur la toile double tous les ans. Selon *Pierre Paperon*, ancien président *d'Alta Vista Europe*, le nombre de pages visibles en 2010 dépassera les mille milliards. Pour se retrouver dans cette immense botte de paille virtuelle, les moteurs les plus vaillants (entre 100 et 200 recensés pour une vingtaine de métamoteurs) ont du mal à s'en sortir. Actuellement les plus importants indexent 800 millions de pages. Ils seront de plus en plus spécialisés et pointus. Le « *surfing* » va devenir une activité qui

³¹ Source exalead – 08/2001

³² www.abondance.com /cyveillance/ Sciences et Vie/ Pour la Science.

nécessitera une excellente expertise pour accéder aux informations, aux groupes de savoirs les plus intéressants. D'autant que ces derniers sont et seront de plus en plus opaques afin de ne pas être pollués et « piratés » par des concurrents. En refusant une formation considérée comme inutile, vous pourrez éviter ainsi que vos troupes n'accèdent à des réseaux de connaissances pour capter des savoirs à haute valeur ajoutée.

Investir dans des réseaux relationnels qui resteront sous utilisés En 2003, le cabinet d'études et de conseil *KPMG* conduisait une étude européenne sur la gestion des savoirs (Knowledge Management) auprès de cinq cent grandes entreprises. Elle concluait que 78% des entreprises interrogées reconnaissaient une mauvaise maîtrise des connaissances. Un déficit qui aurait engendré en moyenne 6% de perte de leur chiffre d'affaires. Problème, les deux tiers des répondants avouaient ne pas savoir évaluer les pertes liées à leur ignorance. On les comprend. Ce n'est pas mieux lorsqu'il s'agit de diagnostiquer les conséquences de la paresse des entreprises pour répondre aux emails (46% des entreprises ne répondent pas suffisamment rapidement) et les internautes insatisfaits prendront leur téléphone ce qui mobilisera encore plus de ressources pour l'entreprise négligente. De son côté, *l'Observatoire de l'Intranet* constate dans son enquête 2004, que les utilisations des intranets pour développer des relations BtoC ou BtoB restent encore marginales. Les orientations BtoC se résument le plus souvent à améliorer les informations en ligne à destination du client. Les interactions de collaboration avec les clients restent encore limitées (15% des cas recensés). Quand à la coopération en mode BtoB elle n'est pas plus brillante (13% des cas). Les utilisations des intranets et surtout les extranets restent réservées à de proches partenaires le plus souvent des filiales du groupe et aux entreprises qui font appel à de l'outsourcing de services (36% des réponses au total). Lorsque pour 32% des cas, on note un souci plus affirmé de communication ouverte et de collaborations transversales, il s'agit en réalité d'applications systémiques majoritairement dédiées à des processus administratifs (*workflow*) dans le but de soulager les tâches des fonctionnels ou encore à des tâches de *reporting* (Tableaux de gestion divers).

J'ai gardé le meilleur pour la fin. Interdire l'utilisation du Net sous prétexte que cela fait perdre du temps. Catastrophe, selon le cabinet d'études *Web@work*, le surf au bureau aurait fait perdre pas moins de 9,6 milliards de livres aux entreprises anglaises³³ ! Dire qu'il y a encore une quantité incroyable de responsables qui se font avoir par ces petits calculs de comptable des années 50. Peut-être pourrait-on rappeler à ces parangons de la vertu productiviste, une autre étude qui me paraît plus intéressante. En février 2005, *The Guardian's* sous la plume de *Jamile Milne* soulignait que 81% des gens ont leurs meilleures idées à l'extérieur de leur lieu de travail, parfois dans leur lit ou en voiture. L'enquête conduite par *Milne* donne une vision particulière des conditions de l'idéation. A la question où est née votre dernière bonne idée ?

- 25 % répondent « pendant que je discutais »
- 18 % « dans mon lit »

³³ Selon l'étude *Web@Work* de *Websense* (13,6 millions de salariés x 3 heures par semaine x 45 semaines TW par an x 44% des salariés x 11,88 de livres sterling par heure = 9,6 milliards de livres sterling) .

- 6 % « dans la salle de bains/toilettes/cabinet de toilette »
- 65 % « se sont sentis créateurs à leur bureau »
- 80 % ont pensé que les réunions ont aidé leur créativité

Si des réunions en entreprise ont favorisé la créativité, une majorité d'entre-nous reconnaissent avoir eu besoin d'influences extérieures ou de moments de détente pour trouver des idées plus créatrices. Les dirigeants enfermés dans la thèse du temps de la productivité « ouvriériste » risquent de voir partir des collaborateurs payés ailleurs pour leur talent et non pour les heures de travail passées à utiliser ou non les outils de la communication électronique. Les entreprises comme les nations ont besoin de producteurs d'idées et de projets mobilisateurs et pas seulement de gestionnaires, d'élites consanguines tueuses d'idées génératrices d'innovations.

Le saut créatif dépend moins de la connaissance acquise que de la capacité à poser en permanence un regard de curiosité sur les choses et sur les événements. Ceci explique pourquoi beaucoup de cadres ou d'experts brillants ne sont pas d'évidence de bons générateurs d'idées. Leur formation fait trop souvent de leur savoir qui résultent de hautes études – un facteur statutaire, socialement différenciant, mais qui stérilise l'innovation et la recherche de l'inconnu. Leur statut les emprisonne dans l'univers connu qu'ils maîtrisent mieux que quiconque. Ce phénomène est amplifié par la montée du niveau de formation. La créativité est souvent le fruit de l'expérience pratique et de l'observation « innocente » mais aussi de la confrontation des différents points de vue d'une collectivité. Là encore, ces cadres ne sont pas habitués à parler « d'égal à égal » avec une partie de la chaîne des personnels en contact avec les réalités du terrain, pourtant les mieux à même d'en tirer des observations utiles pour tous. L'œuf de Christophe Colomb dérouté. Les inventions et la créativité nous surprennent et même nous dérangent. Elles nous dérangent au point que nous pouvons surprendre de nombreux dirigeants la classer avec ironie ou dédain au rayon « des concours Lépine ».

Perturbateur et paradoxalement ordonnateur du présent, l'homme est aussi le découvreur de futurs. Il donne au monde qui l'entoure la possibilité d'évoluer selon plusieurs propositions, le plus souvent subjectives, mais qui le satisfont. Ses apports inventifs seront d'abord des émanations de son identité, de ses motivations et de sa curiosité. Je veux un meilleur confort, je ne veux plus avoir peur, la maison doit être mieux isolée. Comment faire ? Là commence un territoire vierge où l'on découvre sans le vouloir un « trésor d'imagination » qui se traduit par une percée conséquente. L'or dissout dans le plomb grâce au mercure fut une découverte qui n'était que la conséquence du désir d'atteindre la découverte suprême : transformer les métaux en or par la transmutation. Toutes ces découvertes furent elles-mêmes précédées de multiples expérimentations. Karl Popper publie en 1959 un ouvrage *The Logic of Scientific Discovery*. Ces initiales, LSD, rendront célèbre son jeune auteur autrichien. Il défendait l'idée que pour faire progresser la science et les innovations, il faut accepter, comme dans l'art, qu'elles comportent une part d'irrationnel. Il aura sans doute été entendu car les hypothèses les plus audacieuses émanent des laboratoires les plus sérieux. Actuellement, certains physiciens se demandent « si l'univers existe réellement ». Il y a quelques années un telle démarche les aurait conduits, sinon dans un asile, au moins à la porte de tous les établissements qui les emploient.

La spéculation, rejoint par son audace, en matière de traitement des idées, une démarche sensiblement similaire à celle d'un entrepreneur... risques certains et récompenses incertaines ! Il y a donc bien un saut quantique pour l'audacieux qui deviendra une passerelle pour les suiveurs. Ce saut n'est pas à la portée de tous, surtout si la crainte s'est installée dans l'entreprise, la parole y est réduite, la critique cauteleuse et l'écriture limitée à ce formalisme brocardé par Courteline.

Même dans des secteurs traditionnels il est possible de trouver des concepts, des composants, des matériaux et des couleurs qui participent à la différenciation positive des produits pour contourner la concurrence par les coûts. Comment ne pas avoir à l'esprit l'exemple de la *Swatch*, un objet très ordinaire soumis à une forte concurrence ? Des designers venus du monde entier viennent se frotter à un sévère cahier des charges pour faire tenir des idées brillantes dans le boîtier d'une montre. Ici, la grande originalité de *Swatch* est d'avoir démontré que, plus que son savoir faire industriel, ce sont les idées venues de métiers et de cultures diverses qui ont fait le succès des collections de la marque. Schématiquement, là où hier la chaîne industrielle était centrée sur la productivité globale (zéro stock, zéro délai, zéro défaut), elle est aujourd'hui centrée sur la capacité à partager des concepts, des idées et des savoirs avec une grande diversité d'interlocuteurs. Nos compétiteurs l'ont compris. Dans son livre « *Le réveil de l'Inde* » Gurcharan Das, écrivain et journaliste, explique en substance que « *L'Inde entre dans le XXIème siècle, celui de l'Internet, où le flot d'informations et d'idées atteindront le moindre de nos villages et donneront leurs chance au million d'idées géniales qui germent dans l'esprit de nos « millions de réformateurs* »³⁴. A bon entendeur...

³⁴ *Le Réveil de l'Inde*, Buchet-Chastel, Paris, 2007