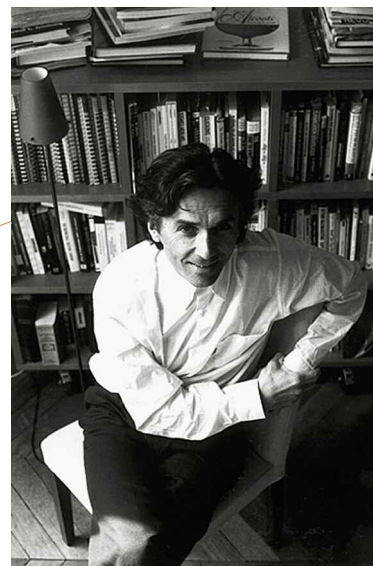


La crise est de retour ! L'année 2003 s'annoncerait morose, voire déprimante, avec son cortège de réactions psychologiques, qui traduisent peut-être tout simplement que la reprise était fragile et reposait sur des "fondamentaux" qui ne sont plus pertinents. Que faire ?



Cap vers le Cruise

grâce à

Trois postures sont envisageables pour le pilotage de votre entreprise. L'immobilisation en position **"Parking"** : vous tirez brutalement le frein à main. Vous gelez tout investissement. Vous incitez à la prudence. Le spectre des licenciements déambule dans vos couloirs. Vous brandissez les cas Enron, France Télécom ou Vivendi. Vous vous remettez à bricoler sans donner de vrais moyens à vos équipes de préparer l'avenir de votre entreprise au quotidien. Bref, vous brouillez les pistes du redressement et, surtout, vous démoralisez vos troupes. Deuxième posture : le passage en **"Overdrive"** ou accélération. *"Faire mieux avec moins"* ; *"Aller plus vite avec moins de moyens et moins de visibilité"*... Mais qui va vous suivre quand personne ne vous croit capable d'inverser la tendance à vous tout seul ? En

réalité, votre entreprise soit disant "taillée pour la course" se retrouve bridée, crispée, percluse de crampes sous la contrainte. Il y a pour la première fois et pour qui sait les lire, des panneaux de limitation de vitesse sur votre circuit de Formule 1. Enfin l'activation du **"Cruise Control"** : autrement dit, comme dans l'automobile, une façon de piloter réaliste et sereine, mais néanmoins dynamique, articulée autour d'un levier de mobilisation/motivation encore trop peu souvent ou mal utilisé : l'innovation.

En 2003, le mot le plus important pour une reprise psychologique durable ne sera pas “créer”, ou “inventer”, ni même “avancer”. Non, le mot le plus important, ce sera : “contrôler”.

Control

l'innovation collective

Innover pour exalter la valeur de l'entreprise.

Innovation ? Non pas une simple culture d'innovation et ses vaines déclarations d'intention. Ni une innovation technologique qui ne flatte que les techniciens de la R&D. Ni une innovation de type “Magic Citron Vert” qui relève de l'agitation et de la manipulation. Non, plutôt une innovation collaborative, une innovation à dimension Ressources Humaines avouée, une innovation qui fera faire de la gymnastique à vos collaborateurs tous les jours pour maintenir votre équipe en mouvement. Une innovation qui joue sur ce qui est la réelle valeur ajoutée de l'entreprise, celle qui fait que nous ne sommes pas tous à la maison avec un portable et un numéro de travailleur indépendant. Une innovation qui

capitalise sur le jeu collectif de l'entreprise, l'alchimie complexe, singulière, rare et surpuissante de ses talents. Mais, néanmoins, en 2003, le mot le plus important pour une reprise psychologique durable ne sera pas “créer”, ou “inventer”, ni même “avancer”. Non, le mot le plus important sera : “contrôler”. Le contrôle entendu comme la capacité de se fixer une limite précise par rapport à un contexte et un marché et de savoir s'y tenir.

Le “cruise control” comme clé de la reprise ?

Le temps est sans doute venu de passer en “cruise control”. Dans “cruise control”, il y a d'abord “cruise”. Et derrière “cruise”, on entend “croisière”, “croiser”. Le “cruising” est un déplacement de philosophe, un mouvement tranquille, sans à-coup ; le déplacement de celui qui voyage loin, sereinement et longtemps. Le leader “cruise control” est celui qui sait rester calme dans le gros temps, avec la certitude de parvenir à ses fins. Maître de la situation sans se laisser aller au pilotage à vue, la tête dans le volant. Dans “cruise control”, ensuite, il y a “contrôle”. Contrôle de votre marque-entreprise : êtes-vous bien sûr de la vision qui justifie son existence sur terre ? De la pertinence de la mission qu'elle s'est donnée ? Des valeurs qu'elle incarne aux yeux de tous ceux et toutes celles qu'elle concerne. Contrôle de votre rythme de changement : pas

forcément plus rapide que celui de vos concurrents [pour ne pas épuiser vos salariés et perdre en route des clients qui ont du mal à suivre], mais cohérent avec vos ambitions. Chaque entreprise a son propre rythme biologique, il faut le respecter. Sinon, il y a grand risque que vous brutalisiez les process et surtout vos collaborateurs. Contrôle éthique des moyens pour parvenir au succès : car si le “cruise control” d'Enron ou de Worldcom n'a pas fonctionné, c'est sans doute que quelqu'un l'a débranché. Contrôle de la mise en œuvre de votre stratégie : pour que l'innovation ne reste pas un vœu pieu mais devienne une réalité au quotidien [c'est à dire des collaborateurs ayant du temps à lui accorder, des moyens pour passer aux actes et

1 - Co-auteur des ouvrages suivants : Réinventer l'Innovation [Editions Liaisons nov. 1997], Les Clés pour Innover [Editions Liaisons juin 1999] et What if, ouvrage en anglais sur les marques et les tendances qui les agitent [Editions Passion4Brands dec 2002 - 29 euros]. Intéressés ? Et si vous appelez au 01 56 33 70 99 Prochain ouvrage : Manifeste pour l'Innovation Collective, parution Avril 2003 [Editions Liaisons].

recevoir la récompense de leur mobilisation]. Et enfin, contrôle sur la notion d'innovation elle-même. C'est aujourd'hui un thème à la mode : entrez ce mot dans un moteur de recherche et vous obtiendrez plus de 2 millions de résultats. Ou visitez le site Amazon.com : plus de 2 300 pages y sont consacrées. La littérature française et internationale en la matière est déjà largement pourvue d'ouvrages dédiés à ce "moteur" essentiel de l'entreprise. Ceci étant dit, si tous les chefs d'entreprises reconnaissent l'importance de l'innovation, seul un dirigeant sur quatre juge son entreprise suffisamment innovante pour réussir².

Pire, le sondage Gallup Ifop réalisé en septembre 2002³ montre que les salariés dits "non engagés à l'égard de leur entreprise" est passé de 63% à 68% en un an ! Plus inquiétant encore, selon Gallup, la France serait la lanterne rouge des pays développés en matière de motivation des salariés. On mesure ici le danger d'une telle tendance si elle devait durer. Pour l'infléchir durablement, pourquoi ne pas inciter et faciliter davantage vos employés à prendre conscience de leurs talents ? Cela pourrait se faire en les impliquant tout particulièrement dans le dessin/destin de leur avenir et de celui de leur employeur au travers de l'innovation. Mais, si toutes les entreprises, dans tous les marchés s'y mettent, comment alors faire de l'innovation un avantage stratégique pour votre entreprise ? Nous pensons que cela peut se faire en évitant d'assimiler l'innovation à une simple guérilla institutionnelle, animée par quelques révolutionnaires créatifs excentriques appelés à dynamiter l'inertie dont votre entreprise ferait soit-disant preuve. A l'inverse, il vous faut désormais accepter l'idée que l'innovation puisse venir de n'importe quel collaborateur de votre entreprise. Ce qui primera, c'est le réseau d'innovateurs que vous aurez su constituer plus que les mailles qui le composent. L'innovation émane souvent plus volontiers de la base. Non pas que les collaborateurs en première ligne soient plus créatifs que leurs patrons, mais tout simplement du fait de la loi des grands nombres : d'un côté, une poignée de dirigeants,

de l'autre des centaines d'individus. Faire naître des réflexions innovantes parmi les gens de terrain et les mettre en place, c'est avoir toutes les chances de votre côté. Convainquez-vous qu'il n'y a pas de maillon faible dans l'innovation collective. Si vous passez en "cruise control", ne craignez pas d'être ralenti par un marché, crispé, debout sur les freins ou brièvement dépassé par un concurrent agressif. C'est sur la distance que se calcule la qualité de votre progression.

Par ailleurs posez-vous, de temps en temps les questions suivantes :

• *Avons-nous une vision de l'innovation suffisamment orientée Ressources Humaines ?*

• *Contribue-t-elle à redonner du sens à notre entreprise ?*

• *Participe-t-elle véritablement à ré-enthousiasmer nos collaborateurs ?*

• *Ont-ils le sentiment, le matin, en se rendant chez nous, de rejoindre une entreprise vraiment pas comme les autres dans laquelle ils ont un vrai rôle à jouer et non pas simplement un travail à exercer ?*

Si vous répondez oui à ces quatre questions, vous verrez, au bout des comptes qu'il y a de fortes chances que vous soyez celui qui s'en sorte le mieux au péage. Grâce à une innovation collectivement déployée qui vous permet d'anticiper, non pas sur le retour de la crise, mais sur le retour de la reprise ! En guise de conclusion, voici quatre convictions que nous aimerions partager avec les lecteurs de la Revue des Marques :

1. Oui, le futur de votre entreprise peut sortir du cerveau de tous !

Votre entreprise pourrait être encore plus un lieu d'associations d'intelligences, un formidable essaim d'intelligences. Pour ce faire, il faudrait renforcer la notion de responsabilité dans l'entreprise, tant à l'échelle individuelle qu'à l'échelle de la structure. Prendre conscience que l'innovation est l'affaire de

Si
tous les chefs
d'entreprises reconnaissent l'importance de l'innovation, seul un dirigeant sur quatre juge son entreprise suffisamment innovante pour réussir.



tous et qu'elle pourrait être un moyen de redonner du sens à l'entreprise et à son mouvement en avant perpétuel. Il sera, par conséquent, de plus en plus impératif de créer de la motivation sociale.

2. Postulat : si l'innovation est dans l'ADN de toute entreprise, il est logique qu'elle le soit aussi dans l'ADN de chaque collaborateur !

Développer un environnement culturel interne propice à l'innovation sera de plus en plus la règle demain, là où aujourd'hui cela reste une exception à la règle. L'intelligence collective appliquée à l'innovation permettra que chaque collaborateur se sente porteur d'une partie de l'ADN innovant de votre entreprise. Les entreprises les plus innovantes demain seront celles qui auront intégré à leur fonctionnement une démarche qui permettra de mieux faire comprendre les enjeux nouveaux pour mieux faire avancer ensemble dans la même direction. Il faudrait donc à la fois "Think out of the Box & from the Box" :

"Out of the Box", sortir du cadre pour identifier de nouvelles voies d'innovation qui jouent avec les conventions des marchés, avec les idées reçues qui sont dans la tête des clients. Pour mieux les réinventer.

"From The Box", car les clés de l'innovation qui ouvrent les portes du changement sont à l'intérieur de l'entreprise. C'est en impliquant un maximum de personnes au processus d'innovation que l'on pourra garantir la remise en mouvement de l'ensemble de l'entreprise.

3. Ambition : créer collectivement la légende de l'entreprise

Innover collectivement permettra de ré-insuffler, voire de créer la légende de votre entreprise en mobilisant toute son intelligence. Demain, nous pensons que l'entreprise véritablement innovante sera celle où tout le management aura compris qu'il faut mettre en commun les expériences. Le manager de demain sera un animateur-agitateur d'idées et non un chef d'équipe qui cloisonne les projets par service pour mieux régner.

4. Méthode : le réseau d'intelligence/d'innovation collective qui élargit les frontières de l'entreprise et fait passer du réseau à la "réseanance".

Aujourd'hui encore, la notion d'innovation renvoie principalement aux nouvelles technologies. Et le "réseau" est encore

What iF, ouvrage en anglais sur les marques et les tendances qui les agitent

presque exclusivement à consonance technologique. Le seul socle de fierté et d'accomplissement est la prouesse technologique partagée [*"ça on peut le faire ensemble"*].

Demain, nous sommes convaincus que la puissance de "l'être en réseau" sera démontrée au travers d'une riche palette d'initiatives proposées à des communautés intra et inter-entreprises. Ceci par l'intermédiaire de réseaux liés au partage. Pour conquérir de nouveaux territoires, les contours de l'entreprise "moderne" deviendront plus flous car elle aura aboli ses frontières internes. Marier ses propres équipes à celles d'entreprises issues de marchés complémentaires et transformer ses clients en ambassadeurs permettra de générer plus d'intelligence collective et de valeur ajoutée différenciatrice. Ce réseau élargi entrera alors en "réseanance". Et puisera son énergie dans des projets d'innovation transversaux, multidisciplinaires. C'est la nature et la qualité du réseau d'intelligence collective qui assurent la pérennité du principe d'entreprise. En tissant, au travers de projets d'innovation collectifs, un maximum de liens à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, celle-ci optimisera son développement. Votre entreprise deviendra ainsi petit à petit une "agence matrimoniale" fédérant une multitude de projets simultanément avec ses collaborateurs, ses partenaires et même ses clients.

5. Résultante : toute votre entreprise joue et pratique la gymnastique de l'innovation !

En sollicitant l'ensemble des forces vives de votre entreprise, en faisant entrer dans le jeu de l'innovation à la fois vos salariés, vos clients et vos partenaires. En leur faisant pratiquer quotidiennement la gymnastique de l'innovation, votre entreprise avancera - mieux, et plus rapidement - tout en renforçant la fierté d'appartenance à un projet bâti ensemble. La culture de l'action prédominera alors et l'esprit d'entreprise de chacun sera encouragé. Vous aurez ainsi non seulement compris mais appliqué la théorie qui veut que : "diriger, c'est vendre de l'espoir". On ne demeure humain qu'autant que l'on reste conscient de ce que l'on doit aux autres. Que l'innovation soit avec vous. ■

2 - Etude Européenne réalisée par le cabinet Accenture en 2002.

3 - Sondage Gallup Jfop, septembre 2002, auprès de 1.000 personnes représentatives de la population active française