

François-Marie Pons

Marjolaine de Ramecourt

Manager par les défis

© Groupe Eyrolles, 2007
ISBN : 978-2-212-53831-1

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Outils et modes d'animation de la Démarche Défis

Les outils et les modes d'animation de la Démarche Défis alimentent des moteurs de l'innovation participative. L'enjeu de l'innovation est de coupler l'ensemble de ces moteurs. Chacun de ces moteurs est constitué d'hommes et de femmes qui constituent les ressources essentielles. Jusqu'à ce jour, l'innovation est affaire de cerveaux humains. Pour créer le maximum de puissance et de performances, des méthodes sont nécessaires pour organiser les productions de chacun et des méthodes qui permettent de coupler les moteurs afin de décupler les capacités innovantes de l'organisation. C'est le premier défi.

Coupler les moteurs

L'heure n'est plus à distinguer la véritable innovation de l'innovation « pour rire », celle des professionnels de celle des amateurs, celle de ceux qui pensent de celle de ceux qui exécutent. Il s'agit encore moins de feindre l'extase, dès qu'une suggestion vient du terrain, en lui conférant soudain une légitimité totale comme de tout ce qui viendrait du terrain. Ne nions pas les déconvenues que certaines conventions du personnel d'innovation participative, dites « interactives » et rassemblant plusieurs dizaines ou centaines de collaborateurs, ont provoquées en exhibant de minuscules souris accouchées par d'énormes éléphants !

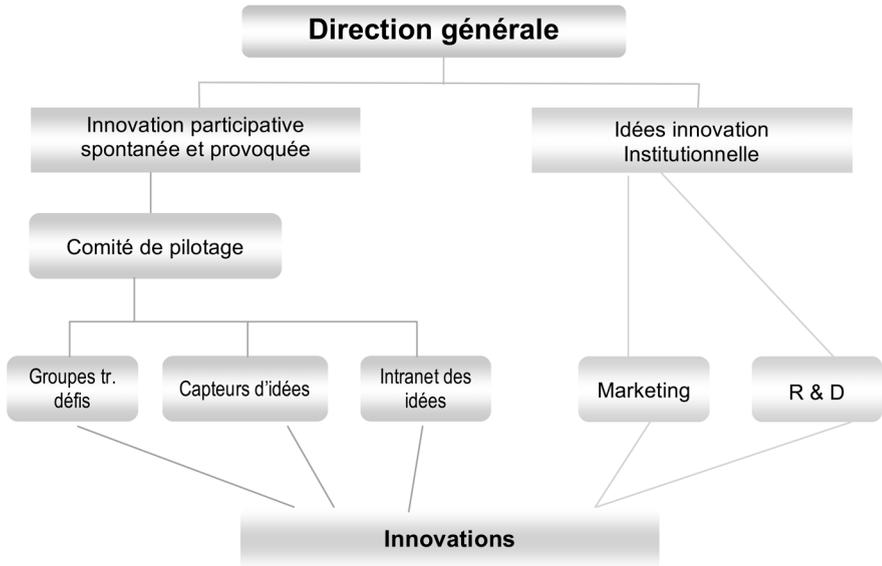


Figure 6.1 : orchestration de l'innovation.

Les instruments, les outils, les modes d'animation dont nous détaillons le fonctionnement sont les suivants :

- la créativité ;
- le *benchmarking* ;
- l'enquête sur l'existant ;
- les groupes transverses défis (GTD) ;
- les ateliers de recueil d'idées-défis ;
- les groupes marché produits ;
- les réseaux de capteurs d'idées ;
- les progiciels de démultiplication ;
- les cahiers des charges ;
- la « maïeutique » et le marketing des idées ;
- l'apprentissage permanent ;
- la mesure des bénéfiques ;
- le Référentiel d'Innovation Participative.

L'heure est à la diversité. *Manager par les défis* complète une palette de moyens, de « moteurs »¹⁴⁷ orchestrés par la direction et regroupant l'innovation dans son ensemble : « institutionnelle » et participative.

147. L'expression nous a été donnée par l'ancien responsable qualité et innovation de Solvay, François Lepoivre, qui fait partie des pionniers.

La créativité : mobiliser son énergie, valoriser ses talents, utiliser des méthodes

En rappel¹⁴⁸, nous indiquons les principales caractéristiques de la créativité qui nous semblent les plus utiles à bien maîtriser dans cette Démarche Défis.

Créativité individuelle et collective

Les méthodes d'animation créative consistent à décadrer les participants en les amenant à explorer et à se perdre dans des univers très différents de l'objet initial de la recherche, grâce à des méthodes ludiques et vivantes, à base de métaphores et d'exercices projectifs.

La « pensée magique » est la première étape de l'innovation, une fois le rêve exprimé, parce qu'elle est à la fois très concrète et totalement irréalisable aujourd'hui (le tapis volant aujourd'hui, le téléphone hier...). La production finale est concrète, communicable, narrative et descriptible. L'histoire racontée n'est pas toujours faisable dans l'immédiat à 100 %, c'est souvent la garantie de son fort degré d'innovation.

Une attitude, une façon de voir

À tout problème, il y a au moins deux solutions. Chacun a en lui des ressources d'énergie, des talents et des capacités pour appliquer une méthode rigoureuse et être un véritable acteur du changement : le potentiel créatif existe en chacun, savoir l'utiliser d'une façon performante s'apprend.

Une méthode, pour dépasser les pièges les plus fréquents

Il s'agit d'une série de techniques simples et vivantes pour transformer une situation jugée insatisfaisante en une situation plus adaptée à nos objectifs, à nos valeurs, à nos besoins. Face à un problème ou à un projet ambitieux, nous avons tendance à :

- nous auto-limiter dans les solutions possibles, penser que nous ne serons pas capables de le résoudre ou que les solutions auxquelles nous pensons ne seront pas acceptées ;
- nous laisser écraser par l'ampleur du problème : « ça fait des mois que ça dure », « on ne sait pas par quel bout le prendre », « s'il y avait une solution, ça se saurait » ;
- confondre le problème, ses causes et ses conséquences ;

148. *L'Innovation à tous les étages*, chapitre 8.

- confondre l'objectif et le moyen ;
- proposer des intentions plus que des solutions concrètes ;
- censurer nos propres collaborateurs face à la pression du quotidien, ne pas exploiter toutes leurs ressources ;
- reproduire les mêmes solutions, même si elles ne sont pas satisfaisantes.

Sans méthode, il n'est pas facile de sortir de ces schémas répétitifs. Et sans une certaine innocence non plus ! « Parce qu'ils ne savaient pas que c'était impossible, ils l'ont réalisé ! »¹⁴⁹. Et plus récemment, un animateur de l'innovation participative déclare : « Innover, c'est résoudre des problèmes qu'on croit sans solution »¹⁵⁰.

La démarche créative

À chacune des étapes de EDITO©, méthodologie créative qui catalyse le processus de créativité et d'innovation, il y a :

- le principe des deux mouvements successifs du processus créatif (divergence ou ouverture/convergence ou fermeture) s'applique ;
- des techniques d'animation permettent de stimuler la créativité, individuelle ou collective ;
- des outils d'organisation de l'information faciliteront l'analyse objective des informations ou la prise de décision.

■ Les deux moments du processus créatif

Dans l'animation de réunion créative, il s'agit de mettre en œuvre le principe des « deux mouvements du processus créatif » :

- premier mouvement : l'ouverture, la divergence, la recherche de toutes les options ;
- second mouvement : la fermeture, la convergence, la rigueur dans la sélection.

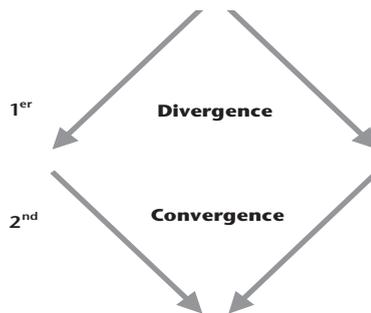


Figure 6.2 : les deux moments du processus créatif.

149. Aphorisme attribué à un proverbe chinois.

150. *RH acteurs de progrès*, avril 2006. Journal interne de la SNCF spécial innovation participative. Extrait de la rubrique « Réseau d'animateurs ». Le mot est de Jean-Pierre Lepesant.

Ces quatre règles appelées « **ÇQFD** » s'appliquent dans les phases d'ouverture ou de divergence. Elles sont nommées, écrites et affichées au début de chaque réunion créative et rappelées avant chacune des séquences de divergence.

- **Ç** = Pas de censure : tout dire, lever le jugement, pas de critique (positif/négatif) ;
- **Q** = Quantité indispensable : en dire le plus possible ;
- **F** = Farfelu bienvenu : accueillir les germes d'originalité (le farfelu, le fantaisiste) ;
- **D** = Démultiplication : rebondir sur les idées des autres.

L'application de ces règles permet à chacun d'exprimer au mieux ses aptitudes créatives (fluidité, flexibilité, originalité, élaboration) et encourage à mettre en œuvre une attitude créative (le « possibilisme » et la projection dans le futur).

L'animateur aura avantage à utiliser un objet symbolique, visuel ou sonore, médiateur de ces règles, comme par exemple une clochette anti-critique, une baguette magique, un carton jaune... Ces objets, présent physiquement, favorisent l'autorégulation des participants.

Le mythe de la quantité en question

Le Dr Roni Horowitz critique le « mythe de la quantité qui mène à la qualité » : « Malheureusement, la créativité est un sujet tellement évasif qu'elle égare nombre d'auteurs qui, au lieu de creuser pour trouver les règles sous-jacentes de la créativité, préfèrent suivre les mythes du processus créatif ». ¹⁵¹

Il rejoint un principe classique que la PNL nous enseigne : faire plus de la même chose a peu de chance d'aboutir à un changement quelconque.

Le mot qui nous intéresse dans l'affirmation de Dr Roni Horowitz est « creuser », même si nous ne l'appliquons pas à la créativité elle-même mais à l'objet de la recherche. Et quand on ne creuse pas, dans la dynamique créative, on ouvre, on élargit, on s'égare précisément.

■ Activer les logiques de la créativité

La logique associative : elle s'appuie sur le fait qu'aucune association n'est *a priori* le fruit du hasard. Il s'agit de laisser les idées « sortir des chemins battus », les laisser « rebondir les unes sur les autres ».

151. In ASIT, *Méthode pour des solutions innovantes*, traduit par Pascal Jarry, édité en France par www.SolidCreativity.com. 2003. Dr Roni Horowitz a inventé la méthode ASIT à partir de TRIZ, créé par le Russe Genrich Saulovich Altshuller.

La logique analogique : elle s'appuie sur des ressemblances ou des comparaisons pour enrichir un principe d'action. Cela va de l'utilisation du « c'est comme... » à celle du symbole et de la métaphore.

La logique combinatoire : elle consiste à créer des couples aléatoires de termes différents pour en faire jaillir un concept nouveau.

La logique onirique : elle consiste à faire sortir des idées et des visions « conscientisables ». La prospective, l'anticipation, la conquête de ce qui est impossible aujourd'hui passe par le rêve. Il s'agit d'imaginer l'impossible, l'infaisable, le « magique ». Le rêve se concrétise souvent par une pensée magique.

Pratiquer un *benchmarking*

Le benchmark est probablement le moyen le plus simple d'innover chez soi à partir de ce qui existe ailleurs, à condition bien sûr de bien observer le phénomène « benchmarké », de comprendre le principe de fonctionnement et de le transposer.

Si comparaison n'est pas raison, un transfert d'idées d'un univers à un autre peut devenir innovation. Il s'agit avant tout d'une analyse détaillée des fonctionnalités d'un référent extérieur (autre entreprise, autre démarche) :

- situation initiale ;
- objectifs visés ;
- facteur déclenchant ;
- obstacles surmontés ;
- pièges évités ;
- première étape ;
- atouts et ressources utilisés ;
- programme de mise en œuvre ;
- résultats obtenus.

Il s'agit également d'une injection d'idées dans son propre projet : étape par étape, la créativité s'exerce sur l'adaptation, la transformation, l'interprétation plus que sur l'application.

Faire un reportage sur le terrain

Il s'agit d'enquêter sur l'existant et de décrire les éléments du défi en l'état (schéma, scénario, etc.). La formulation du défi représente les objectifs opérationnels et stratégiques de celui-ci. Une fois le défi décidé, le recueil des informations liées à ce défi s'effectue en réponse aux questions

suivantes. En réalité il s'agit d'un reportage par opposition à enquête audit, diagnostic ! Tous ces mots qui font peur parce qu'ils sont synonymes de détection ou d'évaluation !

Il y a d'abord les questions de base pour identifier auprès de qui faire l'enquête sur l'existant :

- Qui ?
- Quoi ?
- Quand ?
- Comment ?
- Où ?
- Pourquoi ?

Puis des questions plus précises qui permettent de détecter des éléments déclencheurs :

- Quel rêve réaliser ? Quel intolérable transformer en « autrement mieux » ?
- Depuis combien de temps ce rêve est-il exprimé ?
- Depuis combien de temps cet intolérable existe-t-il ?
- Comment se déroule le processus d'un acteur à l'autre, d'un service à l'autre, du point de départ au point d'arrivée ?
- Quels sont les inconnus ?
- Qui fait quoi dans le circuit ou dans le processus ?
- Comment fonctionne l'information entre les acteurs concernés ?
- Quels messages leur sont-ils communiqués ?
- Qui manage qui et comment les managers communiquent-ils entre eux ?
- Quels sont les processus ? : quel circuit ? Quel délai ? Quelles règles de fonctionnement ? Quels moyens de contrôle ? Quels impératifs (juridiques, techniques, etc.) ?
- Quelle place est accordée au client ?

Animer un Groupe Transverse Défis (GTD)

Un groupe transverse défis est composé spécialement autour d'un défi spécifique. Son mode de fonctionnement répond à un processus complet, du commanditaire qui lance le cahier des charges au commanditaire qui « prend livraison » des idées. Le GTD ne répond qu'à la partie conception de l'innovation. La partie « prototypage et mise en œuvre est réintégrée aux missions compétentes : R & D, marketing, fonctions opérationnelles.

Il est composé d'acteurs internes (et externes si besoin) ayant un rôle-clé dans le processus lié au défi, auxquels peuvent se joindre des candides, des clients du défi, des commanditaires... Il vise à inventer un mode d'action original et efficace capable de relever un défi donné.

Le GTD est conduit par un animateur formé aux techniques de créativité, aux techniques d'animation de groupe et à la valorisation des idées émises. L'animateur d'un GTD n'est pas nécessairement un expert dans le défi traité.

Les capacités pour animer un défi

Chaque acteur de l'innovation doit acquérir et/ou révéler des capacités d'interdépendance, d'utilisation d'informations efficaces, d'émission de propositions innovantes, de croyance en l'impossible et d'harmonisation du plaisir et du devoir.

■ La confiance en soi et dans les autres

La capacité d'interdépendance, c'est donner et recevoir des autres, agir en toute liberté, respecter les règles du jeu communes.

■ La connaissance de son entreprise et de son environnement

La capacité d'utiliser des informations efficaces, c'est trouver l'information utile, trier les informations, intégrer les informations à sa réflexion pour l'enrichir, la transformer, la modifier, la remettre en cause de A à Z.

■ De la méthode

La capacité de produire des propositions innovantes, seul(e) et en équipe, c'est :

- explorer une situation, les données d'un projet ou d'un problème ;
- disséquer les données, les décrire, les comprendre, les analyser et dépister les bons angles d'attaque ;
- imaginer des solutions innovantes, efficaces et pertinentes ;
- trier les plus intéressantes : ambitieuses, rentables, faisables à court terme ;
- organiser la mise en œuvre et concrétiser une excellente idée en réalisation efficace.

■ Du talent

La capacité de croire ce qui est possible dans l'impossible, c'est :

- transformer un handicap en ressource ;
- s'aventurer avec confiance dans l'inconnu, voire l'absurde ;
- défendre une vision sans savoir encore comment procéder.

■ De l'énergie

La capacité d'harmoniser plaisir, devoir et contrat, c'est :

- identifier dans l'action ce qui apporte le plus de plaisir ;
- reconnaître la satisfaction, la sienne et celle des autres ;

- être tenace, parfois envers et contre tous ;
- miser sur la réussite estimée en termes de résultats mesurables.

■ **L'aptitude à créer**

Tout le monde la possède et l'exploite plus ou moins. Cette aptitude peut être stimulée et développée quel que soit l'âge. L'aptitude à créer se mesure par quatre facteurs (selon le test de J.P. Guilford) :

- la fluidité : notre capacité à produire rapidement un grand nombre d'idées ;
- la flexibilité : notre capacité à produire des idées dans un grand nombre de catégories différentes ;
- l'originalité : notre capacité à trouver des idées rares. la mesure de ce facteur est relative au contexte (une même idée peut être très originale dans un certain contexte et très banale dans un autre) ;
- l'élaboration : notre capacité à développer et à préciser une idée (détails et prolongements de l'idée).

L'animation d'un groupe défi en 5 étapes

■ **Étape 1 : explorer**

La préparation consiste à :

- définir le défi avec l'équipe de direction ;
- enquêter sur l'existant et écrire les éléments du défi en l'état (schéma, scénario, etc.) ;
- constituer et recruter le groupe transversal.

Pendant la première séance d'animation (une journée), il faut poser toutes les questions, c'est-à-dire s'étonner, comprendre et enrichir.

■ **Étape 2 : disséquer**

Lister toutes les idées déjà envisagées et/ou réalisées.

Imaginer le pire (tout ce qu'il faut faire pour augmenter dramatiquement la situation).

Décrire les conditions de succès (le défi serait totalement relevé si...).

Identifier les pistes à mettre en œuvre pour réussir le défi (de quelles manières pourrions-nous... ?).

■ **Étape 3 : inventer**

Imaginer toutes les idées d'action à partir de chacune des pistes.

■ Étape 4 : trier

Lors de la deuxième séance de créativité (une journée), il convient de :

- sélectionner les idées les plus innovantes et les plus efficaces ;
- identifier les innovations les plus significatives dans le contexte.

■ Étape 5 : organiser

Développer les idées sélectionnées en actions-phares, à partir desquelles toutes les autres vont suivre, à l'image d'un levier.

La finalisation se fait de la façon suivante :

- reprendre l'ensemble des éléments et élaborer une présentation « communicante » ;
- réunir les membres du GTD pour s'entraîner à la présentation des actions du défi devant le comité de direction.

⇒ *Exemple d'un plan d'animation simple et efficace*

1 ^{re} séance (1 journée : base 5 heures à 5 h 30 effectives)
--

Accueil, présentation des participants et de la journée

⇒ Durée de cette séquence : 30 minutes maximum

- objectifs
- règles du jeu
- questions...

Étape explorer

1. Poser toutes les questions : s'étonner, comprendre, enrichir

⇒ Durée de cette séquence : 120 minutes maximum

C'est la première séance... L'animateur Défi reçoit les participants.

- Chacun se présente (l'expérience montre que les personnes d'un même établissement, d'un même centre ne se connaissent pas toujours, ou au moins ne savent pas ce que font les autres).
- L'animateur introduit les modes de fonctionnement du Groupe Transversal Défi :
 - Les règles d'animation créative (EDITO©, CQFD, divergence et convergence...)
 - La programmation des séances
- L'animateur expose sa démarche de préparation :
 - Il présente la liste des acteurs rencontrés (en terme de fonction, pas nécessairement de nom).
 - Il développe ce que chacun lui a décrit et appris.

Puis il montre le schéma qu'il a réalisé à partir de ces entretiens.

Il remet une fiche écoute à chacun des participants :

FICHE D'ÉCOUTE ACTIVE©	
Les confirmations que j'ai et qui sont importantes	Les surprises, les étonnements
Les questions que ça me pose	
Les idées que ça me donne	

L'animateur demande à chaque participant de noter, à mesure de son exposé, ses différentes réactions en direct, sans interrompre sa présentation.

À la fin, il laisse à chacun 5 minutes pour classer et synthétiser ses remarques.

Il ouvre l'échange, répond aux questions, faire répondre les uns et les autres.

Il note les points-clés des échanges au tableau de papier.

Il reformule et synthétise les points évoqués

Puis il fait reformuler à chaque participant, « pour moi, l'objectif est de... », qu'il écrit au tableau.

Il laisse 5 minutes aux participants pour écrire individuellement une à deux reformulations, puis fait la mise en commun en synthèse progressive :

- il prend la reformulation du 1^{er} puis celles qui sont proches ;
- il passe à un autre participant pour une autre reformulation, et ainsi de suite.
- Enfin, l'animateur fait une reformulation globale des points-clés et la fait valider par le groupe.

Étape disséquer

2. Lister toutes les idées déjà envisagées et/ou réalisées (purge des idées et des solutions).

⇒ Durée de cette séquence : 20 minutes maximum

L'animateur écrit au tableau « TOUT CE QUI A DÉJÀ ÉTÉ MIS EN PLACE » :

- lister toutes les idées qu'ils ont déjà eues » (même si elles n'ont pas été mises en place) ou « les solutions déjà mises en place pour... »
- « Et qu'est-ce qui a encore été mis en place ? ici, ailleurs ? »

Après l'exercice « pour moi, l'objectif est de... », l'animateur liste tout ce qui est dit en numérotant les phrases dans leur ordre d'arrivée. Il change de couleur pour distinguer les deux exercices.

3. Imaginer le pire (tout ce qu'il faut faire pour augmenter dramatiquement la situation).

⇒ Durée de cette séquence : 20 minutes maximum

L'animateur écrit au tableau de papier : « TOUT CE QU'IL FAUT FAIRE POUR SABOTER »,

- « Dites-moi tout ce qu'il faut faire (plus que ce qu'il ne faut pas faire) pour que ce soit bien pire qu'avant (au lieu de mettre 15 jours on mettra 25 jours). »

L'animateur rappelle les règles de la phase ouverte : pas de censure, quantité, farfelu, démultiplication, CQFD, en insistant à chaque fois sur ce qu'il faut faire pour saboter l'atteinte de l'objectif. Il liste tout ce qui est dit en numérotant les phrases dans leur ordre d'arrivée et dans la suite des exercices précédents. Il change de couleur pour distinguer les exercices.

4. Décrire les conditions de succès (le défi serait totalement relevé si...).

⇒ Durée de cette séquence : 20 minutes maximum

L'animateur écrit au tableau de papier « LE DÉFI SERAIT TOTALEMENT OU MÊME DÉJÀ PARTIELLEMENT RELEVÉ SI... »,

- « Pour vous, notre défi serait à 100 % gagné si nous... dans l'idéal, nous aurons pleinement ou partiellement atteint notre objectif si nous... »

L'animateur liste tout ce qui est dit en numérotant les phrases dans leur ordre d'arrivée et dans la suite des exercices précédents. Il change de couleur pour distinguer les exercices.

5. Identifier les pistes à mettre en œuvre pour réussir le défi (de quelles manières pourrions-nous...?).

⇒ Durée de cette séquence : 30 minutes maximum

L'animateur écrit au tableau « DE QUELLES MANIÈRES POURRIONS-NOUS... » :

- je vais relire chaque item noté au tableau de papier depuis « pour moi l'objectif est de... » ; chacun note au fur et à mesure ce qu'il lui paraît important dans notre défi... ;
- il relit l'ensemble de la production, assez lentement pour que chacun puisse noter ;
- maintenant, chacun complète précisément la phrase « de quelles manières pourrions-nous... », qui met l'accent sur un ou deux leviers qui permettront de relever le défi.

Il laisse un temps de concentration pour chacun et invite ceux qui le souhaitent à lire les feuilles de papier accrochées au mur. L'animateur fait la mise en commun des reformulations en poursuivant la numérotation initiale.

Étape inventer

6. Imaginer toutes les idées d'action à partir de chacune des pistes.

⇒ Durée de cette séquence : 45 minutes maximum

L'animateur reprend axe par axe « De quelles manières pourrions-nous... ». Il distribue une feuille à chaque participant ainsi qu'une fiche *brainwriting*.

De quelle manière pourrions-nous.....
..... ?

	Idée de départ	

Idée-clé (sélection d'une idée forte ou croisement d'idées)

Titre :

Idée :

N'oublions pas ! Il est plus facile de rendre une idée originale faisable qu'une idée faisable originale...

L'animateur donne les consignes :

- vous disposez chacun de 2 minutes pour trouver une idée très efficace et nouvelle : faites comme si elle était réalisable *a priori* ;
- vous écrivez votre idée lisiblement dans la case « Idée de départ » ;
- vous attendez que je donne le signal...

L'animateur s'assure que tous les participants ont écrit une idée ; pour accélérer le processus, il peut faire un compte à rebours sur le ton de l'humour :

- « 5...4...3...2...1...Top ! Vous passez votre fiche à votre voisin de droite ». Chacun se retrouve avec un nouvel axe « De quelles manières... » et une idée écrite au centre : il la lit et en trouve une autre le plus spontanément possible...
- et ainsi de suite jusqu'à ce que les fiches soient pleines (s'il n'y a pas assez de participant, faire en sorte que chacun ait répondu au moins une fois).

À la fin, chaque participant dispose de neuf idées au maximum... il prend le temps de les lire toutes :

- soit il reformule l'idée qu'il trouve la plus efficace et la plus innovante en réponse à l'axe et il la développe à sa façon, d'où que vienne cette idée (des autres ou de lui) ;
- soit il réinvente une idée nouvelle à partir d'éléments qu'il trouve dans les autres cases et développe cette nouvelle idée.

Si un participant reprend une idée à lui, il lui est vivement recommandé de l'enrichir des idées des autres, de manière à ouvrir le champ des possibles. Chaque participant donne un titre à l'idée finale. Pour en finir, l'animateur prend chaque idée au tableau, en la numérotant.

Étape trier

7. Sélectionner les idées les plus innovantes et les plus efficaces.

⇒ Durée de cette séquence : 35 minutes maximum

En conclusion de cette première séance, l'animateur demande au groupe d'accorder de 1 à 3 points à chaque idée (avec un crédit de 5, symbolisé par des pastilles par exemple) sur le seul critère de la nouveauté :

- vous accordez le plus de points (3 maximum par idée) aux idées que vous estimez les plus innovantes dans votre centre, celles qui n'ont jamais été mises en œuvre.

L'animateur relit cette sélection en insistant sur les idées les mieux notées. Il recueille le bilan de cette journée avec les participants, par une évaluation dynamique :

- chacun exprime 2 ou 3 éléments qu'il a appréciés et explique les raisons de ses préférences ;
- chacun exprime 2 ou 3 éléments qu'il a moins appréciés et explique pourquoi.

L'animateur note ces éléments dans deux colonnes au tableau puis les commente avec les participants. Ensuite, il annonce la date de la prochaine séance d'une journée fondée sur la deuxième partie de l'étape « trier » puis sur l'étape « organiser ».

S'il reste du temps, l'animateur ouvre un échange libre sur le thème et sur la méthode.

2^e séance (1 journée : base 5 heures effectives)

8. Ouverture

⇒ Durée de cette première séquence d'ouverture : 30 minutes maximum

L'animateur accueille le groupe.

Il a remis au tableau les idées présélectionnées avec les pastilles. Il les relit puis entame un échange à propos de chaque idée :

- « Nous allons en développer 3 ou 4 » (pas plus de 5) ;
- « Les trois plus innovantes sont... » il les lit... « comment celles-là peuvent-elles être croisées (ou non) avec d'autres idées... ? ».

Avec le groupe, il reformule les 3 à 5 idées qui seront développées, en gardant l'« idée-racine » et son titre, idée choisie pour son caractère innovant. Il écrit ces 3 à 5 idées au paperboard.

Étape organiser

9. Développer les idées sélectionnées en leviers.

Cette étape est composée du développement de l'idée en leviers et de la vente et de la commercialisation de l'idée.

a) Le développement de l'idée en leviers

Un levier est une action qui, une fois mise en place, va permettre d'atteindre l'objectif avec les moyens les plus simples : « Donnez-moi un levier, disait Archimède, et je soulèverai le monde ».

⇒ Durée de cette séquence : 2 heures maximum

L'animateur répartit une idée pour deux ou trois participants en fonction des goûts (à la criée) et en s'assurant toutefois que les personnes qui constituent les groupes ne travaillent pas déjà ensemble quotidiennement. En l'occurrence, la richesse vient des nouveautés provoquées par le fait que les personnes ont peu l'habitude de communiquer ensemble.

L'animateur remet une fiche action/défi au format A3 : une fois que chaque sous-groupe a son idée et ses fiches, il se met au travail avec l'aide de l'animateur qui insiste sur les cinq principes suivants :

- une idée se raconte comme un scénario ;
- inscrire des éléments concrets, « filmables » (tout concept général est à exclure) ;
- le sous-groupe, s'il n'arrive pas à résoudre un problème précis pour parvenir à développer une partie de son idée, rédige les questions auxquelles il doit avoir des réponses ;
- tout ce qui est écrit doit pouvoir être lu et compris par d'autres personnes ;
- l'enjeu de cet exercice est de conserver l'originalité et de « faire voir » l'idée en train de se réaliser, même s'il reste des zones d'incertitude au niveau de la faisabilité.



Témoignage de Yves Menet¹⁵², de La Banque Postale, animateur d'un second défi dans son établissement

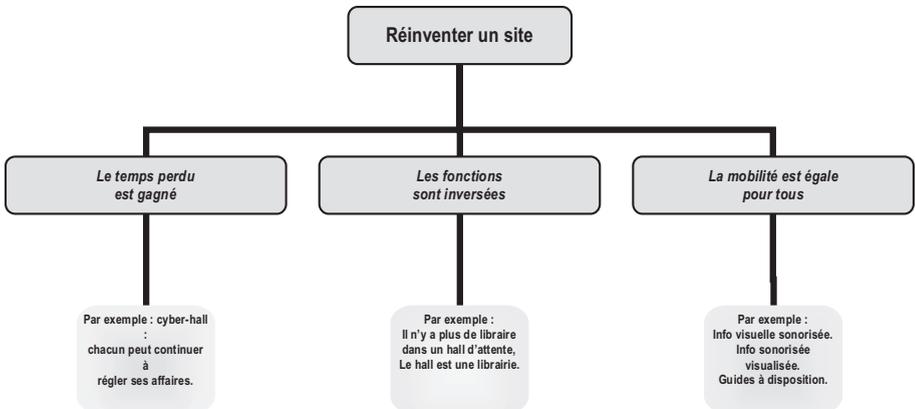
Ne pas hésiter à cadrer le début de chaque séance de créativité, dire pourquoi on est là, être sans états d'âme par rapport aux objectifs, dire qu'on va probablement brusquer certaines habitudes, sortir de ce cadre de référence habituel justement et se trouver l'esprit libre : s'autoriser à rêver.

La première force est l'utilisation du schéma de la scénarisation du parcours. Cela provoque des étonnements de type « Ah ! C'est comme ça que cela se passe ? ». Car chacun connaît bien sa tâche au niveau de son activité. Mais il découvre l'amont et l'aval, « je ne m'imaginai pas que l'accueil téléphonique ça se passait comme ça ! », comme il découvre l'enchaînement entre les étapes.

Les techniques de créativité, les phases de divergence et le mode d'échange sous forme d'idées surprennent beaucoup : « Ah ! Ça n'a rien à voir avec ce qu'on fait d'habitude... », « on n'imaginait pas produire autant d'idées en une seule séance » !, etc.

Afficher les tableaux de papier au mur, au fur et à mesure de la production, est fondamental pour la dynamique de la séance... Très vite, c'est un plaisir pour eux d'échanger de cette façon-là.

⇒ Quelques techniques qui aident à faire d'une idée un défi de rupture



152. Chargé de la mission Innovation Participative au Centre Financier de Nantes. Entretien du 7 septembre 2006.

Comment passer d'un défi en plusieurs sous-défis ?

L'étape Disséquer permet de dégager des leviers qui, une fois identifiés et soulevés, vont permettre de relever le défi. Ce diagramme est un exemple d'une arborescence qui visualise en trois sous-défis le défi de « réinventer un site », une gare, une salle d'accueil d'un musée, etc.

Chaque sous-défi est décliné en concepts : on peut en produire plus de 10 en créativité ouverte et les sélectionner ensuite en fonction de leur degré d'innovation et d'efficacité.

Comment accentuer l'effet de rupture ?

Une rupture est un autrement à forte valeur ajoutée. Quand une idée est formalisée, avant de l'élaborer complètement sous forme de scénario, il faut vérifier son degré d'innovation. Pour cela, il s'agit d'identifier une situation où A est l'existant et B l'innovation qui exprime le rêve à réaliser.

Par exemple, pour régler mes opérations bancaires :

- A : je vais à la banque ;
- B : la banque vient chez moi.

Le moyen invoqué est alors une banque à distance par Internet.

Pour effectuer une opération de surveillance qui coûte très cher :

- A : il faut quatre métiers différents avec des spécialités très cloisonnés ;
- B : un expert surveillant effectue l'ensemble.

Les moyens invoqués sont alors la création d'un nouveau métier, une formation ad hoc, des outils polyvalents.

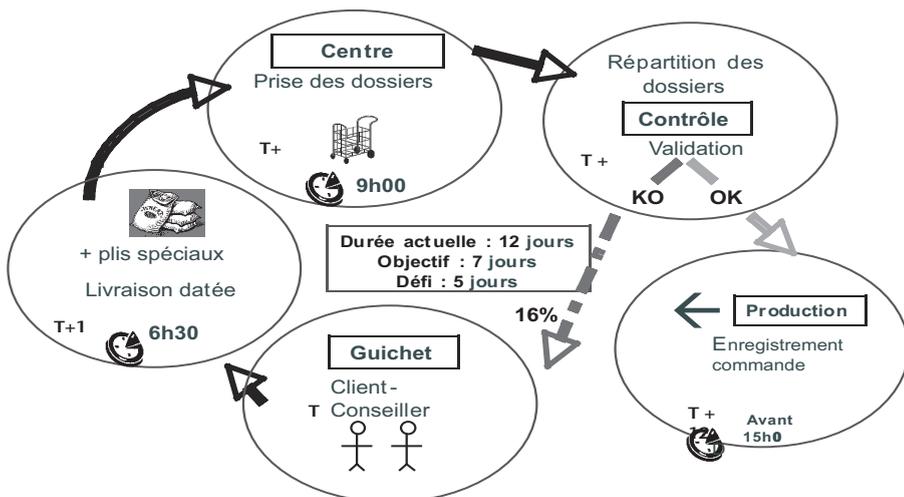
Attention ! De même qu'Archimède change radicalement de modèle de démarche pour évaluer le volume de la couronne du roi de Syracuse :

- A : il mesure chaque mini-volume et les additionne ;
- B : c'est la pression de l'eau qui donne le volume.

Il n'invente pas forcément de nouveaux outils pour réaliser sa mesure : il évalue par exemple le volume d'eau avec un récipient traditionnel.

Pour l'innovation, il en va de même. La rupture intervient surtout sur le « faire autrement ». Cela peut se traduire par les actes suivants :

- inverser : je vais à la banque/la banque vient vers moi ;
- changer radicalement de modèle : il y a quatre spécialistes/il y a un seul expert.



La scénarisation d'un parcours.

Le schéma de scénarisation du parcours

Ce schéma est le résultat d'une enquête de plusieurs jours réalisée auprès de l'ensemble des services de l'entreprise. Il met en avant les points-clés observés et leviers qui déterminent le plus le processus du défi à relever.

L'indication horaire est importante dans la mesure où tout document délivré après 9 heures dans la case « prise des dossiers » peut prendre 24 heures de retard, mais aussi parce que les délais sont calculés sur une moyenne qui tient compte des 16 % de dossiers renvoyés après contrôle. Quand on sait qu'un dossier renvoyé peut pénaliser la moyenne de 4 jours, on a déjà une piste sérieuse pour atteindre un bon tiers des objectifs visés par le défi.

Ce qui importe dans cette visualisation c'est :

- la mise en commun de l'ensemble d'un processus face à des acteurs qui le vivent de façon très segmentée ;
- la force des chiffres : 16 %, après 9 heures = 24 heures de retard, etc. ;
- le fait qu'il y ait quelque chose d'important à faire à chaque étape : il s'agit bien de relever le défi dans un esprit de coopération et non de « renvoi de balle » ;
- le schéma est un outil, comme une carte, sur lequel il est possible d'imaginer des simulations, contrairement à une liste de données qui favorise l'analyse déductive et qui ne permet pas aux personnes peu expérimentées d'établir des croisements nécessaires à la créativité.

Fiche action/défi

Titre de l'idée :

Principe de base/levier :

L'action, étape par étape :

Séquence	Qui...	Fait quoi, où, comment...	Pour qui... Vers où...	Quand...

b) La vente et la communication de l'idée

- ⇒ Durée de cette séquence : 2 heures maximum
- 45 minutes l'avocat de l'ange ou feed-back
 - 75 minutes l'argumentaire et le plan de communication d'accompagnement

Une fois les idées développées, l'animateur organise un exercice de feed-back : chaque sous-groupe concepteur doit recevoir le feed-back d'un autre sous-groupe. Par exemple : le groupe A à B, B à C, C à D, D à A, etc., s'il y a quatre sous-groupes.

Le feed-back, baptisé « avocat de l'ange », consiste en l'exercice suivant pour le groupe A à B :

- A décrit son idée ;
- l'un des membres de B reformule l'idée : « si j'ai bien compris... » ;
- A acquiesce ou recadre si nécessaire ;
- B : « ce que j'aime dans votre idée, c'est... » (description des points précis) ;
- B pose des questions destinées à aider A à concrétiser certains aspects ;
- le groupe entier propose des enrichissements de type « nous pouvons aussi... » (et non, « à la place de » ou « au contraire de »).

Et ainsi de suite. Ceux qui reçoivent ce *feed-back* notent tout ce qu'ils entendent à propos de leurs idées. L'animateur remet une seconde fiche en A3 pour argumenter l'idée et bâtir un mini plan de communication d'accompagnement. Chaque sous-groupe s'y exerce en complétant la fiche suivante :

Caractéristiques de l'action défi		
Objectifs/gains attendus	Obstacles à franchir	
Conditions de succès	Questions à poser pour la mise en œuvre	
Plan de communication d'accompagnement		
Message-clé : ce que nous voulons dire de cette idée...		
Cibles	Action : qui fait quoi, comment ?	Supports

En conclusion

⇒ Durée de cette séquence : 30 minutes maximum

L'animateur organise la mise en commun de ces fiches. Il remercie le groupe puis annonce la suite, il va reprendre :

- chaque fiche et la retranscrire ;
- l'intégralité de la démarche pour en faire une présentation globale destinée au comité de direction.

Dans l'idéal, il fait valider cette présentation par le groupe lors d'une séance de 2 heures. Il invite les participants à présenter eux-mêmes leurs idées au comité de direction.

Selon Muriel Garcia, la méthode EDITO¹⁵³ est une méthodologie très structurée pour aider à démarrer et très créative pour « décoller ». Il faut que chacun puisse préparer son propre schéma d'animation. C'est une façon de se l'approprier¹⁵⁴.

153. Édito© : démarche créative conçue par les auteurs, voir chapitre 6 : La créativité : mobiliser son énergie, valoriser ses talents, utiliser des méthodes et chapitre 8 de « L'Innovation à Tous les étages », Favoriser la créativité, pages 210 et suivantes.

154. Muriel Garcia est responsable de l'Innovation participative au sein de la direction Qualité et de la Sécurité du groupe La Poste. Elle exerçait précédemment cette fonction dans le cadre de La Banque Postale. Entretien du 20 août 2006.

Manager un atelier collecte d'idées

Un atelier collecte d'idées est collectif *a priori*. Les idées qui en ressortent sont celles d'une équipe, d'un rayon, d'un atelier... Il est programmé sur une ou deux heures. Au programme :

- l'animateur (le manager de proximité en général) fait un tour de table à l'oral de toutes les idées que chacun a notées dans la semaine ;
- il anime un échange sur les idées dans l'esprit de les associer et de les enrichir ;
- il invite chacun à reformuler sa propre idée en fonction de ce qui a été dit, voire d'en inventer d'autres qui lui seraient venues ;
- chacun écrit ses idées sur un Post-it grand format ;
- chacun colle ses Post-it sur un tableau ;
- l'animateur aide à réorganiser les idées en direct avec le groupe ;
- il sort une dizaine d'idées, celles qui vont être présentées au comité de sélection.

Animer un Groupe Marché Produits (GMP)

Le groupe marché produits est une création originale. À notre connaissance, le groupe Solvay a été parmi les premiers à le mettre en œuvre.

La base du fonctionnement d'un GMP est simple : un secteur d'activité cherche un produit innovant ; il fait l'hypothèse que ce produit existe dans une autre activité très différente et que l'adapter à son besoin coûterait moins cher que de lancer une nouvelle recherche.

- Il peut s'agir du secteur automobile qui recherche un produit, un isolant par exemple, et qui interroge chaque secteur pour identifier ce qu'il fait pour répondre aux besoins de ses clients. Cela peut être le cas d'une matière isolante prévue pour la chirurgie, parfaitement adaptable à isoler une carrosserie d'automobile. Ce système, vieux comme le monde, est souvent livré au hasard des « génies » de passage. C'est le cas de Safran, ex-Snecma, qui a adopté un appareil d'investigation chirurgical pour inspecter les moteurs d'avion sans les démonter. Les GMP le systématisent et utilisent les logiques analogiques ou combinatoires propres à la créativité.

Cette technique est bien adaptée aux groupes qui font des produits communs à destination de différents marchés (le plastique pour le bâtiment, la chirurgie, l'automobile, etc.). Selon Olivier Monfort, directeur général de Solvay France¹⁵⁵ :

155. Entretien de 23 juillet 2006.



Maintenant, les groupes marchés sont morts ! Ils ne fonctionnent plus sous leur forme originale. C'est dû à un changement de périmètre par rapport aux différents groupes. Le facteur de diversité est primordial : si par exemple une activité qui joue un rôle important dans un GMP se retire, la masse critique n'existe plus... Un groupe qui a bien produit, celui du bâtiment, doit son succès en partie à la diversité de ses acteurs... jusqu'au moment où, pour une raison de changement de structure, une activité s'est retirée et la diversité est devenue insuffisante. Il reste d'autres obstacles à surmonter, l'envie de travailler ensemble, par exemple : l'esprit d'équipe doit se jouer au niveau des *business units*... ce n'est pas gagné d'avance quand chaque patron a des impératifs de résultats court terme !

En règle générale, les groupes n'ont pas assez produit, les résultats réels sont assez peu nombreux et sont lents à venir...

Fondamentalement, l'idée est intéressante. Les GMP ne sont pas morts dans leur principe, ils ont retrouvé une forme d'existence au niveau international avec la diversité qui a manqué ici. Deux ont débouché sur la création de « solutions units », équipes chargées de vendre des produits venant de BU différentes et destinées à un marché spécifique, et de proposer une stratégie de croissance pour ce marché.

Les conditions de succès d'un groupe marché produits, c'est de bien distinguer les rôles des acteurs clés :

- Le sponsor, la personne qui parraine : il faut un cadre supérieur qui ait de l'autorité morale et qui puisse être capable de coacher, de renvoyer une image et de promouvoir les projets naissants.
- L'animateur qui porte le groupe, qui donne l'âme.
- Le facilitateur est celui qui aide, qui fait les comptes rendus, qui organise la logistique, qui va voir les uns et les autres pour faire avancer.

Dans le précédent groupe, la personne qui jouait ce rôle avait son bureau proche du mien et il lui était plus facile d'être l'interprète. C'est un rôle très important.

Ensuite, il faut un mode de décision inter-BU, normal pour un groupe qui fonctionne sur la base de la diversité. C'est difficile. En plus, il n'y a pas de temps pour ça, c'est la grande contradiction de ces démarches !

Être capteur d'idées, détecteur de défis terrain

La plupart des échecs des boîtes à idées et autres systèmes de suggestions sont dus à la médiocrité des idées déposées. Face à la déception de la direction (la montagne qui accouche d'une souris), il y a également une déception de la part de ceux qui disent : « je ne suis pas capable d'avoir des idées ».

Concernant les animateurs de terrain, on retient le plus souvent leur rôle d'organisation, de communication et de relais auprès du management. Nous mettons aussi l'accent sur leur mission de capteurs d'idées qui consiste à aider des opérateurs qui ont du mal à formaliser leurs idées. Leur mission est de faire que chaque idée émise soit claire, développée, valorisée, afin de la rendre présentable et vendable ! Être capteur d'idées nécessite un minimum de sensibilisation et d'accompagnement. La lettre de mission est une bonne illustration du contenu pédagogique qui peut leur être adapté.

Lettre de mission

Madame, Monsieur,

Vous êtes missionné(e) pour occuper le rôle de « capteur d'idées ». Vous êtes en charge tout particulièrement de :

- Récueillir les suggestions au sein de votre secteur, celles que l'on vous propose spontanément, mais également celles que vous allez stimuler en sollicitant vos collègues directement.
- Identifier les idées que vous avez captées : les idées transverses qui concernent plusieurs services et qui doivent donc être soumises à plusieurs décideurs ; les idées locales qui ne concernent qu'un seul service et qui peuvent être mises en œuvre suite à la décision d'un seul responsable ; parmi les idées locales, celles qui sont transférables à d'autres services.
- Faire remonter les idées que vous avez captées, celles qui concernent le défi.
- Collecter pour information toutes les autres idées spontanées « hors-défis ».
- Garantir le suivi des idées qui doivent faire l'objet d'un retour sous un délai maximum de 4 semaines (à confirmer) de la part du comité de pilotage.

Vous disposez de... %¹⁵⁶ de votre temps total pour accomplir ces missions que vous reportez au comité de pilotage. Vous reportez à votre supérieur hiérarchique pour les % de votre temps. Cette mission vous est confiée pour une période de... renouvelable.

Signé, le DG, le DRH ou le directeur de l'unité.

Utiliser des progiciels de démultiplication

Les défis locaux peuvent trouver des réponses dans tout le réseau interne que constitue l'entreprise et même dans le monde entier lorsqu'il s'agit de groupes internationaux ; des progiciels permettent cet échange en mettant en avant leur capacité de « répliation », sorte de benchmark interne dont on sait qu'il représente plus de 50 % du potentiel innovant des entreprises. Aujourd'hui, des groupes comme Accor, la Société Générale ou Thales utilisent avec succès ce type de progiciels. Selon Laurent Joulin, président de Motivation Factory :



Idea Value est un système qui peut promouvoir et projeter des idées à tous les niveaux. L'aspect stimulation est présent en permanence, ne serait-ce que par le mode de communication proposée par ce progiciel. Un tableau très visuel et très accessible affiche un « top ten » des idées les plus émises, des plus appliquées, des plus répliquées... en temps réel ! Le management des idées, sous son volet gestion, se fait en direct. Par ailleurs, pour inciter la créativité et la curiosité sous-jacente, on peut animer des *teasings* et des rubriques « Saviez-vous que ? », qui livrent des informations sur de multiples sujets : le nombre d'idées soumises dans tel domaine, le nombre d'auteurs par rapport au nombre d'idées, etc.¹⁵⁷

L'utilisation d'Intranet apporte une réelle valeur ajoutée sous au moins deux aspects : une communication motivante et très accessible aux demandes de chacun et l'immédiateté, le direct.

Formuler les cahiers des charges en termes de défis à relever

Un cahier des charges est traditionnellement conçu en trois parties : contexte, demande et conditions de mise en œuvre. La demande est souvent formulée en intentions conceptuelles comme réinventer le service de proximité, créer de nouveaux sites d'accueil ou imaginer le retraitement sans incinération. Concevoir une demande sous forme de défis, c'est déjà faire rêver les chercheurs sans craindre d'orienter la demande, en proposant par exemple de faire du service de proximité une carte aux 1001 vœux, de créer des sites d'accueil au cœur d'un palais impérial ou d'imaginer le retraitement dans une vallée verte protégée.

157. Entretien du 21 septembre 2006. Motivation Factory est l'éditeur du progiciel Idea Value, solution Internet/Intranet dédiée à l'innovation et au partage des bonnes pratiques.

Olfa Amami¹⁵⁸, responsable du déploiement du projet de service dans la direction management du service de VFE, raconte comment son « dilemme » se transforme en un défi stimulateur :



La question pour nous, SNCF, est comment pouvons-nous offrir des petits plus, des petits gestes en plus avec nos atouts qui sont différents de nos concurrents ! On ne peut pas transposer tel quel. On doit partir de nos spécificités. Et pour moi, c'est le terme « petit plus » qui pouvait faire la différence, dans une entreprise où l'on sait traiter d'énormes programmes, réaliser des performances techniques formidables, etc. Les petits plus qui font la différence à l'égard des clients, c'était pour mieux valoriser nos services et leur faire oublier les contraintes qu'ils subissaient à des passages obligés...

J'avais un dilemme. J'estimais que les études marketing que j'avais commandées et dont je disposais étaient au maximum de ce qu'elles pouvaient m'apporter. En faire plus ou en faire d'autres ne m'aurait servi à rien ! J'étais frustrée... c'était les 100 mètres qu'ils me manquaient, c'était ce qui me manquait pour définir une feuille de route concrète et rendre le bébé sexy !

Donner leurs chances aux idées proposées, aux innovations

Le rôle des capteurs d'idées

C'est le rôle des capteurs d'idées, c'est aussi celui des techniques de recueil d'idées en général qui doivent stimuler la concrétisation et la valorisation des propositions par une série de questions « maïeutiques » comme :

- Quel est l'objectif de cette proposition ?
- En quoi répond-elle concrètement à cet objectif ?
- Que représente-t-elle de différent par rapport à l'existant ?
- Qu'est-ce que sa mise en œuvre changerait ?
- D'où cette idée est-elle venue ?
- Quels autres moyens permettraient d'atteindre l'objectif ?

Un marketing adapté : argumentation, lobbying...

Une idée n'existe que si elle est racontable, à la manière d'un récit. Toute présentation illustrée, argumentée, documentée a d'autant plus de chance de séduire si elle a été étayée avec des acteurs qui en seront les facilitateurs

voire les décideurs. Dans toute démarche d'innovation, en particulier pour les défis, le lobbying interne est déterminant. Il répond à quelques principes fondamentaux :

- faire de ses alliés des conseils, leur laisser une part de la paternité sinon de l'idée, au moins de la possibilité de son émergence ;
- informer les « adversaires » pour désamorcer l'effet de la crainte de la nouveauté ou du pouvoir retiré.

Voir à ce sujet l'ouvrage *How to make bigger ideas ?*¹⁵⁹



Témoignage de Nathalie Joulin¹⁶⁰, experte en innovation

La plus grande difficulté n'est pas tant d'avoir des idées, mais d'avoir de grandes idées et, bien sûr, de les réaliser. En anglais, on dit *How to make bigger ideas*. En réalité, quel que soit le domaine de l'idée, organisationnel, stratégique, produit ou service, l'approche pour les « grandir » est la même : savoir « marketer ses idées ». Il n'y a rien de négatif ou de superficiel ici : il s'agit simplement de se poser toutes les bonnes questions pour transformer une idée en un véritable concept, c'est-à-dire avec un bénéfice client/consommateur clairement identifié, sur une cible déterminée, avec une différenciation (par rapport à l'existant, à un concurrent, à une pratique, etc.). Qu'est-ce qui va faire que mon idée va devenir vraiment unique et forte ? Comment puis-je l'expliquer clairement et simplement en une seule phrase ?

Un bon exemple en matière d'innovation produit est le gel coiffant pour les cheveux de L'Oréal, avec un concept qui a transformé les usages : « le premier gel coiffant qui décoiffe ».

Au-delà des mots, cette réflexion pose la question de la réalisation de l'idée, incitant à plus d'exigence : comment puis-je rendre l'idée visible ou visiblement différente ? Dans le cas d'un nouveau produit ou service, ceci englobe bien sûr tout le marketing mix : le meilleur design, la meilleure formulation, la meilleure communication, le meilleur prix, etc. Mais le bénéfice apparaît même en interne, au sein de l'entreprise : visualiser l'idée est en effet une étape très importante pour la vendre en interne ; visualiser l'idée, c'est d'abord mieux communiquer, donner envie (sans mentir) : ainsi, bien soigner sa présentation, montrer des maquettes, des photos, placer ses interlocuteurs en situation (facilitant ainsi leur compréhension), innover dans la façon de communiquer, etc., autant d'actes qui peuvent faire toute la différence et permettre aux meilleures idées de passer.

159. *How to make bigger ideas ?* indique une notion d'envergure, de dimensionnement qui fait qu'une idée donne envie, impressionne, séduit un entrepreneur ... cité dans l'ouvrage de Nathalie Joulin, *Les coulisses des nouveaux produits*. Édition d'organisation. 2002 Entretien du 19 octobre 2006.

160. Nathalie Joulin, Édition d'organisation 2002. Entretien du 19 octobre 2006.

Provoquer l'apprentissage permanent

Faire circuler les informations utiles

Les informations utiles à enrichir un défi sont d'ordres multiples :

- stratégique : les enjeux, les évolutions, les concurrents ;
- technique : les expériences et échecs en la matière, les nouveautés, les recherches ;
- environnemental : les règlements, les exigences, les standards, les études.

Lancer une Démarche Défis induit de faire circuler sous les formes les plus diverses les informations qui peuvent alimenter la créativité de tous.

Transmettre les savoirs par une pédagogie directe

Les savoirs, savoir-faire et savoir-être peuvent se transmettre autrement que par l'écrit (dont il ne reste que 10 % de retenu, contre 90 % quand l'apprenant a pu expérimenter par lui-même).

Les programmes dits d'« apprenance », d'entreprise ou d'« organisation apprenante » prévoient une action conséquente dans l'échange d'expérience, la validation des savoirs par l'expérience, la création de nouvelles compétences. Cette face *knowledge* de la Démarche Défis ne peut être écartée, même si sa mise en œuvre se traduit déjà par des actes de formation/action, de tutorats, d'échanges d'expérience et de gestion des erreurs par le management.

Mesurer les bénéfices des défis : résultats chiffrables et apports psychologiques

La mesure des résultats d'un défi est directement liée aux indicateurs précisés en amont lors de sa formulation. La séquence 2 de la Grille Défis© long terme/court terme, exposée au chapitre 5, comporte une rubrique « indicateurs à court terme ». Ces indicateurs sont tous évaluables et il est possible de savoir si le défi est relevé à 100 %, à moins ou à plus.

Par rapport à ce développement sur la mesure, il ne faut pas perdre de vue que nous sommes dans une démarche offensive fondée sur l'énergie plus que sur l'application de processus. Nous ne sommes pas dans l'optique « zéro défaut » mais dans le « à l'impossible nous sommes tous tenus ! ». Un défi est un événement. Son caractère hors-normes et ludique en fait un élément idéal pour les actes de reconnaissance managériaux.



Témoignage d'Emeline Maubrou, de la direction de la qualité chez Urgo

Les plus de « Pépites », c'est ainsi que nous avons nommé la démarche, c'est son caractère sexy et original ! C'est l'occasion de faire ce qui est créatif, de créer encore plus de transversalité, de se diversifier, etc. On prend des risques. Au début, certains pensaient que la direction ne voudrait jamais et donc ils se taisaient. Maintenant, on a osé... On a la caution de pouvoir prendre des risques. Ça met en lumière des situations et des problématiques de façon nouvelle. On a l'impression que l'entreprise vit. Il y a quelque chose qui se passe. Ça motive encore plus. Ça donne de l'énergie. Ça bouge !

Certains se découvrent eux-mêmes... ils ne savaient pas qu'ils auraient pu aller si loin... C'est le cas du portail Intranet d'Urgo, proposé initialement par des assistantes. La première réaction a été de dire qu'il était impossible que ce soit des assistantes qui puissent changer quelque chose ! Avec Pépites, ça s'est fait. Ça rend les choses possibles. Si nous n'avions pas rêvé un moment, les bases imaginées par les assistantes seraient restées uniquement pour les assistantes. Maintenant, c'est une base commune à tous !

Notre force de départ chez Urgo a été d'associer le marketing à la qualité, et de s'être entourés très vite de toutes les fonctions. Quant à moi, personnellement, ça m'a appris à découvrir que j'étais aussi rêveuse !¹⁶¹

Ce témoignage montre en quoi les bénéfices d'une démarche participative sur les défis sont variés et qualitatifs : « On a l'impression que l'entreprise vit », dit Emeline Maubrou. Cela ne signifie pas qu'elle ne vivait pas avant, mais cette « aventure des défis » est nouvelle parce qu'elle implique tout le monde : la direction qui lance les défis, les collaborateurs incités à les relever et l'ensemble, au nom d'objectifs stratégiques partagés, est porté par une même dynamique.

Ce qui donne ce sentiment de vie est également lié à la créativité. Comme le souligne Muriel Garcia du groupe La Poste.



Les défis sont producteurs de résultats à court terme, et ces résultats sont visibles et mesurables. Dans notre démarche qualité, la méthode de résolution de problèmes et la créativité sont indéniablement complémentaires. L'une est structurée et structurante, très rationnelle. L'autre semble plus légère, plus libre et plus ludique, presque irrationnelle. Les deux conduisent au résultat escompté en empruntant des voies différentes. Indéniablement, plus vite et plus agréablement pour la méthode créative.¹⁶²

161. Entretien de juillet 2006.

162. Entretien du 20 août 2006. Voir *supra*.

Un Référentiel de l'Innovation Participative®

Le Référentiel de l'Innovation Participative® est un outil créé par un groupe de travail de l'association Innov'Acteurs. La présentation abrégée qui suit fait état du Référentiel tel qu'il a été créé. Un travail d'aménagement et de réactualisation est proposé par plusieurs membres de l'association.

La notion de défi est à l'origine nommée « innovation provoquée ».

Ce Référentiel de l'Innovation Participative a été élaboré par un groupe d'experts partenaires d'Innov'Acteurs. Il vise à qualifier les éléments constitutifs et les modes de fonctionnement caractéristiques d'une démarche d'innovation participative.

Ce Référentiel permet à une entreprise ou une organisation d'évaluer ses points forts et ses axes de progrès en matière de bonnes pratiques et de mise en place de dispositifs.

Il constitue un outil de pilotage à l'usage des équipes de direction d'un groupe ou d'une entité : *business unit*, site industriel, agence, etc. Une idée est un concept non réalisé, une innovation est une idée mise en œuvre.

Un Référentiel en 8 dimensions

Nous en citons quelques extraits.

■ Dimension 1 : valeurs - vision - ambition

L'innovation participative constitue une des valeurs de l'entreprise. Elle est fondée sur une vision et une ambition. Elle est déclinée par le management à tous les niveaux de l'organisation.

- L'innovation est une valeur de l'entreprise.
- L'innovation participative en est une composante essentielle ; elle est promue et mesurée dans l'entreprise.
- Le lien entre les enjeux majeurs de l'entreprise et l'innovation participative est clairement établi.
- Un responsable de l'innovation participative est désigné et dispose des moyens d'agir.
- Le président encourage explicitement l'innovation participative.
- Les idées de tous sont traitées avec équité.

■ Dimension 2 : organisation de l'Innovation Participative®

L'animation de l'innovation participative se manifeste concrètement au travers d'un processus clair et visible qui intègre les incontournables suivants :

- Accueil et recueil des idées et écoute des innovateurs.
- Sélection des idées et *feed-back* vers les innovateurs.
- Validation des innovations sélectionnées et suivi de leur mise en œuvre.
- Réplication rapide des innovations remarquables.
- Le personnel est sollicité pour exprimer ses idées de progrès.
- Un processus est défini pour traiter, mettre en œuvre et valoriser les idées retenues.
- L’encadrement, et plus particulièrement l’encadrement de proximité, prend en charge sa fonction de manager des idées de son équipe.
- Les idées et les innovations qui ne peuvent être traitées localement trouvent ailleurs, dans les services centraux de l’organisation, des conditions de traitements rapides et efficaces.
- Des indicateurs de processus et de résultats, relatifs à l’innovation participative, ont été définis.
- L’organisation met en œuvre le principe de « subsidiarité », c’est-à-dire qu’il responsabilise au maximum chacun au niveau qu’il occupe.
- La réplication des idées est formellement encouragée.
- Il existe un réseau d’animateurs d’innovation participative, en charge d’aider l’encadrement et de soutenir le développement des idées innovantes.
- Le processus de réplication est évalué.

■ Dimension 3 : innovation participative spontanée

La promotion des idées et le traitement des actions spontanées reposent sur des dispositifs accessibles, simples et valorisants.

- L’ensemble du dispositif de l’entreprise est connu de tous.
- Chaque salarié se sent encouragé à soumettre des idées, individuellement ou en groupe.
- Les retours vers les innovateurs sont clairs et respectent les délais annoncés.
- Les métiers prennent en compte et intègrent les innovations et les bonnes pratiques issues de l’innovation participative spontanée.
- L’entreprise tire globalement profit de la démarche et le démontre.

■ Dimension 4 : innovation participative provoquée

Cette dimension correspond très précisément au sujet de l’ouvrage Manager par les défis. Des défis sélectionnés par le management sont lancés aux équipes de terrain. Un défi est une action perçue comme irréalisable aujourd’hui mais accessible à court terme ; cette action est ambitieuse et provocatrice, intéressante pour le client, attrayante pour les acteurs qui relèvent le défi. Les défis sont choisis et lancés par le management.

- Les défis répondent à des enjeux prioritaires locaux.
- La démarche est formalisée et structurée.
- L'encadrement provoque et organise des modes d'animation exceptionnels pour mieux solliciter les idées de son équipe et les faire aboutir.

■ Dimension 5 : synergie avec l'innovation « institutionnelle »

Les différentes sources de l'innovation fonctionnent en synergie : R & D, ingénierie, marketing et Innovation Participative®.

- Les services R & D, ingénierie, marketing, informatique... participent à l'évaluation des principales innovations de terrain.
- Les services-supports au niveau de la direction promeuvent certaines innovations du terrain et les intègrent aux bonnes pratiques et aux standards de l'entreprise.
- Ils soutiennent des projets innovants issus de l'Innovation Participative®.
- La direction et les équipes d'innovation institutionnelle s'appuient régulièrement sur l'innovation participative pour atteindre leurs objectifs.
- Il y a, dans l'entreprise, des exemples positifs de circulation d'informations entre services-supports et entités opérationnelles à propos d'évolutions dans l'environnement de l'entreprise (concurrence, marché, technologies nouvelles, maîtrise des risques, etc.).

■ Dimension 6 : écoute clients, fournisseurs et partenaires

L'entreprise va explorer les besoins exprimés ou latents – sources essentielles de l'innovation – dans son environnement (clients, fournisseurs, partenaires).

- La proximité du personnel avec les clients, les fournisseurs et les partenaires est activement mise à profit pour développer des opportunités d'innovation.
- Les dispositifs d'écoute client (réclamations, résultats des enquêtes marketing, étude de satisfaction...) sont utilisés pour identifier des opportunités et générer des innovations de terrain.
- La gestion de la propriété intellectuelle est maîtrisée avec les fournisseurs et les clients.

■ Dimension 7 : ressources humaines et reconnaissance

La politique RH de l'entreprise est en cohérence avec la volonté de promouvoir l'innovation participative (reconnaissance des innovateurs, évaluation des managers, gestion des carrières, information des partenaires sociaux...).

Ressources Humaines :

- L'évaluation des collaborateurs selon leur capacité à innover et/ou à promouvoir l'innovation figure dans l'entretien avec la hiérarchie.
- Les managers sont sensibilisés et/ou formés à leur rôle en matière d'innovation participative.
- La dimension innovation participative est prise en compte dans la définition de toutes les fonctions, et en particulier celles du management de proximité.
- Le processus innovation participative est présenté en détail aux nouveaux embauchés.

Reconnaissance :

- L'innovateur est pris en considération tout au long du processus de l'innovation (cohérence des moyens, écoute, respect des délais, qualité de la réponse, etc.).
- Les principaux modes de reconnaissance peuvent être honorifiques (magazine interne, cérémonies et remise de trophées, etc.), non pécuniaires (repas, visites techniques, etc.) et pécuniaires (prime et gratification, chèques-cadeaux...).

■ **Dimension 8 : communication et ouverture sur l'extérieur**

L'innovation nécessite une communication d'image, de déploiement et de fertilisation : image de marque en externe, mise en commun des innovations en interne.

Communication externe :

- Le rapport annuel prend en compte l'innovation participative.
- L'entreprise participe aux événements orientés vers l'innovation.
- L'innovation est valorisée sur le site Internet institutionnel de l'entreprise.
- Les idées citoyennes issues de l'innovation participative (sécurité, développement durable) sont communiquées à l'extérieur.

Communication interne :

- Une journée de l'innovation ou un forum est programmé au moins une fois par an.
- Des témoignages d'innovations comme les meilleures pratiques et les *success stories* ont lieu périodiquement.
- Une communication sur « les idées qui changent tout » est largement diffusée.

Benchmark :

- Le « benchmark » est une pratique courante et encouragée pour stimuler l'innovation participative.

Ces extraits montrent qu'il s'agit d'un référentiel pragmatique, composé essentiellement de bonnes pratiques et d'éléments de dispositif. Il peut être

utilisé comme un outil de pilotage : diagnostic, mise en place et suivi de la démarche Innovation Participative.



Témoignage de Muriel Garcia¹⁶³

L'innovation participative est avant tout un acte de management ; ce principe est inscrit dans les documents de référence du processus. Grâce au Référentiel d'innovateurs, nous avons pu effectuer le diagnostic de l'existant : disposer de la photographie à l'instant « T » de ses forces et de ses faiblesses permet d'identifier aisément les deux ou trois leviers d'action et aussi de « cultiver ses atouts ». Par exemple, pour le centre financier de Nantes, *back office* de La Banque Postale, cela c'est traduit par une amélioration significative du dispositif de communication.

Le Référentiel est également utilisé comme base de présélection des trophées annuels de l'innovation participative organisée par Innov'Acteurs.

Innov'Acteurs : association pour le développement de l'innovation participative

Innov'Acteurs est une association dédiée au développement de l'Innovation Participative. Elle a été créée à partir de la convergence de trois initiatives : le « Groupement pour l'Innovation Participative », le « Pôle initiative et créativité » de l'IQM, et le « Club innovation » d'Inergie¹⁶⁴. Différentes entreprises et organisations ont fondé avec eux Innov'Acteurs, en septembre 2002 : Accor, EDF, Renault, Sita, Solvay, Territoria.

Quelque 80 entreprises ont rejoint Innov'Acteurs, et plus d'une vingtaine d'entre elles sont devenues membres partenaires : Air France Industrie, Air Liquide, Altran, Anact, Areva, Bericap, Carrefour, Danone, France Télécom, Idea Value, I-Nova, La Poste, Michelin, le groupe Offices Chérifiens du Phosphate, la RATP, la SNCF, Société Générale, Véolia Eau.

Une dizaine d'associations et organismes universitaires sont devenus partenaires : Advancia, Le Celsa le Centre des Jeunes Dirigeants, Créa France, Effervescence, France Qualité Publique, Innovact, Innovactors, Innovacope, le Mouvement Français pour la Qualité, Rh & M. Entreprises et Carrières.

Dotée d'une structure permanente, Innov'Acteurs a pour principales missions de :

- promouvoir l'innovation participative au sein des organisations ;

163. Voir *supra*.

164. Inergie est une société de conseil, dont F.-M. Pons, initiateur du Club de l'Innovation et délégué général de l'Association Innov'Acteurs, est directeur associé.

- fédérer toute activité contribuant au développement de l'innovation participative ;
- contribuer aux apports méthodologiques, aux échanges et à la professionnalisation ;
- parrainer des publications, des études et des recherches.

Ses principales activités :

- organiser et animer chaque année un « carrefour de l'innovation participative » ;
- favoriser la rencontre des échanges de bonnes pratiques (les vergers de l'innovation) ;
- organiser des « journées portes ouvertes » (entreprises, organismes, etc.) ;
- après l'avoir conçu, animer des séances de mises en main d'un référentiel de l'innovation participative ;
- lancer chaque année les « trophées de l'innovation participative » ;
- contribuer à la publication d'ouvrages spécialisés en ce domaine.

Son site : www.innovacteurs.asso.fr

Le document « Les leaders de défis chez Urgo », qui figure en annexe 3 est intéressant et très représentatif de ce que l'on peut communiquer aux animateurs de groupes défis pour les encourager sans les illusionner.

SYNTHÈSE

- *Coupler les moteurs afin de découpler les capacités innovantes de l'organisation. C'est le premier défi.*
- *Les méthodes créatives mobilisent l'énergie, valorisent les talents et structurent la démarche.*
- *Décrire c'est comprendre... Comprendre c'est inventer : explorer l'existant par une enquête terrain conduit à des idées de rupture.*
- *La transversalité, que ce soit par les Groupes Défis ou par les ateliers de collecte, est en soi génératrice d'idées.*
- *50 % des bonnes pratiques et des idées devraient être dupliquées au sein du groupe.*
- *Les capteurs d'idées jouent un rôle-clé pour concrétiser les idées nouvelles et convaincre la direction.*
- *Le Référentiel d'Innovation Participative® permet à une entreprise d'évaluer ses capacités à innover.*

Prendre du recul, communiquer les défis au quotidien : se familiariser avec l'incertitude

Le *diktat* du court terme ne fait que s'accélérer. Reste à savoir comment trouver, dans l'existant, les ressources d'une prospective et d'un devenir voulus plutôt que subis, d'une pro-activité autant que d'une réactivité.

L'incertitude fait partie intégrante, avec la diversité et l'interdépendance, de cette complexité dont tout le monde parle aujourd'hui, à l'instar du changement ou de la mondialisation. *Manager par les défis* apporte une dimension dynamique à la nécessité de faire avec le provisoire sans plonger dans la précarité. Cela permet aussi de pratiquer une pédagogie pragmatique et accessible pour se familiariser avec l'incertitude. Un défi en soi !

Donner du sens au changement : perspective dynamique versus « mauvais moment à passer »

Apprivoiser le provisoire

Une des caractéristiques les plus déstabilisantes des dernières années concerne la nature provisoire de ce qui arrive : il est désormais banal de s'entendre dire que ce qui a été décidé hier n'a plus cours aujourd'hui.



Une société face au changement radical

Nous avons été témoins d'un exemple des plus marquants de cette situation dans la filiale consulting d'un groupe informatique. Le manager avait annoncé des résultats sans précédents et un avenir mirifique à la rentrée. Chacun est sorti de cette réunion plein d'énergie et d'enthousiasme. Depuis sa création, cette société a intégré des associés en interne et développé une culture managériale de proximité grâce à la multiplication de petites unités autonomes, toutes staffées. Trois mois plus tard, l'annonce tombe comme une dépêche sur une table de JT : le groupe est repris par un concurrent international à 90 %. Tout ce qui a été annoncé à la rentrée est anéanti : une réorganisation structure le nouveau groupe par métier et recrée une énorme machine de guerre commerciale internationale à la place des petites unités autonomes et réactives.

Que faire alors devant un changement aussi radical, une telle application du provisoire ? De quelle manière entendre une nouvelle quand ce que nous entendons aujourd'hui peut devenir totalement différent demain ? Est-ce un retour de la précarité ou une nouvelle manière de modeler une flexibilité à toute épreuve ?

L'ouvrage *Manager par les défis* redonne un sens au court terme, non pour réduire la stratégie à un coup par coup à l'aveuglette, mais pour s'astreindre à négocier chaque virage en fonction des finalités de l'entreprise à un temps donné.

Dans cette société dont la culture s'est trouvée contrecarrée par l'acheteur, le défi est de concentrer toutes ses ressources pour influencer le mieux possible sur les prises de position du nouveau décideur. Le défi est donc de convaincre...

Manager par les défis est une façon de prendre le changement de manière offensive, anticipative et influente, en ne s'acharnant pas à retenir les freins aux changements et pour dédier son énergie à ériger ses propres convictions en facteurs de succès.

Piloter avec le feed-back

Le *feed-back* est probablement l'outil incontournable et le plus efficace du changement. Le schéma suivant montre ce que signifie une « boucle ». Selon nous, c'est la base de la communication interactive, c'est-à-dire de la communication tout court. Cycle directement inspiré de la nature qui vit, s'auto-génère et se développe avec l'infinité de ses éléments.

Prendre du recul, communiquer les défis au quotidien : se familiariser avec l'incertitude

Piloter avec le *feed-back* est plus simple que maîtriser la complexité naturelle mais reste néanmoins très exigeant : cela demande un investissement relationnel, surtout dans l'étape de rupture elle-même. Plus ce mode relationnel est pratiqué, mieux le changement s'opère, parce qu'il devient en lui-même un processus constructif et vivant.

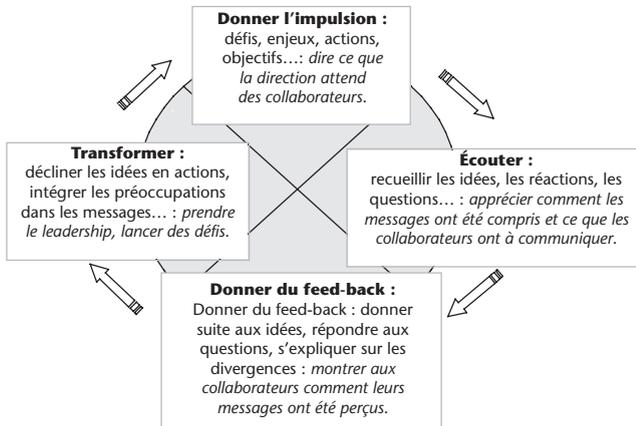


Figure 7.1 : *feed-back* et processus relationnel.

Communiquer le projet d'entreprise à travers les défis : une pédagogie des enjeux

L'un des exemples qui illustrent le mieux cette partie nous est donné par ce qui s'est passé chez AXA France. Le président-directeur général d'AXA France, François Pierson, à qui des journalistes demandaient en 2004 : « *Maintenant, que peut souhaiter le président d'une société dont la croissance exceptionnelle ne fait que se confirmer aujourd'hui ?* ». Celui-ci a alors répondu : « *Mon rêve maintenant ? Devenir l'assureur préféré des Français !* »



Témoignage d'Emmanuel Frizon de Lamotte, chargé de conduire ce défi ambitieux avec l'ensemble des acteurs AXA France

« **Mon rêve ? Devenir l'assureur préféré des Français.** » D'abord, la formule reste en gestation dans un petit cercle. Lors de l'université d'été des cadres dirigeants en juillet 2004, le sujet est proposé, débattu. Il reçoit un écho très favorable. Il y avait tout d'abord une volonté d'accélérer notre croissance par l'interne.

En termes de relation client, on souhaite parler au cœur... C'est vraiment nouveau d'évoquer le client en ces termes affectifs.

Et « gagner la préférence » fait son chemin. Des groupes de travail se mettent en place, début 2005, pour lui donner chair, autour de quatre

publics cibles-clés : les clients et les réseaux, les actionnaires, les collaborateurs, la cité... Puis l'université d'été 2005 est dédiée à cette ambition et devient l'acte fondateur du projet : 350 managers se le sont appropriés... Restent les 19 000 collaborateurs !

Notre défi est de faire appel à l'interne pour concrétiser ce que signifie « gagner la préférence ». Chaque entité a bâti son plan d'actions autour de la préférence : des actions de comportement, des engagements, des orientations pour chaque public ont été définis. Des correspondants ont été nommés, un pour chaque entité, région, direction centrale, filiale, ... Nous avons travaillé tous ensemble et, par exemple, en une journée sur le sujet, nous avons produit un premier lot de 500 idées ! C'est une première preuve que la volonté et le souhait de prendre la parole étaient forts. Et l'enthousiasme était bien là ! Nous avons donné des orientations, des axes de réflexion et mis en place un système d'échanges de bonnes pratiques. L'opération est lancée lors de la journée des vœux à l'encadrement en janvier 2006. Et six mois plus tard, nous avons 1 600 bonnes pratiques en provenance du terrain, réparties sur l'ensemble de nos publics.

Pour AXA France, c'est une vraie chance de pouvoir contribuer. C'est aussi un motif de fierté. Les réactions ont été favorables dans l'ensemble... Le défi était que les collaborateurs prennent « ça » en main. Nous pouvons affirmer aujourd'hui que plus de 5 000 collaborateurs ont pris le temps de réfléchir ensemble, en équipe, à « gagner la préférence ».

Des trophées vont être décernés par le comité de direction sur la base des meilleures pratiques préférées en local. En effet, 15 seront récompensées par le jury national comme étant les 15 meilleures pratiques d'AXA France. Ces 15 pratiques recevront un trophée en janvier 2007 et seront progressivement généralisées à l'échelle d'AXA France.

Chaque équipe gagnante sera visitée par un membre de la direction. Dès 2007, nous déploierons la démarche en accentuant ce qui est déjà initié... et place à la remontée des bonnes idées !¹⁶⁵

Cette étape d'AXA France nous renvoie à une priorité essentielle que nous appelons la « pédagogie des enjeux », qui fait partie intégrante de la Démarche Défis.

Chaque défi s'inscrit sur les lignes des moyens tactiques, destinées à réaliser la stratégie en synergie de tous les autres moyens mis en œuvre... politique performante des ressources humaines... acquisition de sociétés... externalisation des activités hors cœur de métier... optimisation des ressources... satisfaction des clients sur les points névralgiques... stratégie elle-même inscrite en perspective de la finalité, de la raison d'être... de la vocation de l'entreprise.

Chaque défi est alors situé dans l'ensemble et démontre la cohérence et la partie prenante de tous dans sa mise en œuvre, chacun à son niveau.

165. Entretien d'août 2006. Emmanuel Frizon de Lamotte est coordinateur France du projet « gagner la préférence » chez AXA France.

Se poser les questions de ce que l'on veut devenir et y répondre par des défis

La prospective est une attitude, une démarche. Initialement, il s'agissait d'un ensemble de recherches concernant l'évolution future de l'humanité et permettant de dégager des éléments de prévisions.

Prospective : le terme est un néologisme composé de deux mots :

- prospection : recherche de gisements (matière première, client, etc.) ;
 - perspective : vision sur une ligne d'horizon.
-

En 1957, Gaston Berger lance « l'étude des avenir possibles ». Sa démarche vise plusieurs objectifs : prendre conscience des enjeux d'avenir, agir au présent pour les influencer favorablement : « les conséquences de nos actes se produiront dans un monde très différent de celui où nous les avons préparés ». « Plus le véhicule roule vite, plus les phares doivent éclairer loin. » Il s'agit avant tout d'accompagner la croissance. Il est utile de rappeler que cette époque correspond aux Trente Glorieuses : c'est l'après-guerre, tout est à construire, tout est possible ! C'est la création de grosses sociétés comme EDF et SNCF, et le développement du nucléaire. Le principe majeur de la prospective tient dans le fait que la simple extrapolation ou analogie (historique ou économique) ne suffit pas aux décideurs... Il faut une vision plus ample.

Après avoir créé le Centre d'études prospectives, Berger meurt accidentellement en 1960. Le centre est alors fusionné avec Futurible de Bertrand de Jouvenel, la première personne à imaginer les retombées négatives de la croissance en matière de pollution et d'encombrements.

Du côté des États-Unis, les experts prospectivistes intègrent les administrations pour mieux prévoir l'issue du conflit mondial.

Prospectivisme et lobbying... anecdote

Il faut citer le célèbre rapport de 1937, commandé par Roosevelt, chargé d'attirer l'attention sur les inventions nouvelles, susceptibles d'être les plus marquantes dans les vingt années à venir. Le rapport va dans le sens de l'idéologie dominante, la voiture, et passe sous silence les fusées, les radars, l'énergie nucléaire, les antibiotiques, les ordinateurs. On est, semble-t-il, bien orienté vers un avenir souhaité par un lobbying !

Il est intéressant de noter que, du côté français, la prospective a connu son âge d'or à une époque de croissance et de foi dans le progrès. Distincte de la prévision, elle a accompagné la planification et l'aménagement du territoire pour décrire des futurs possibles, construire des argumentaires, donner les clés de lecture du changement et favoriser les évolutions culturelles.

La prospective semble être associée à la confiance. Plus la vision à court terme se substitue à la confiance à long terme, moins on a recours à la prospective, comme si la peur et l'incertitude - et les tendances à céder à l'urgence qui en découlent -, rendaient inconvenant d'imaginer le futur.

Les années 70/80 arrivent avec le choc pétrolier et les débuts de ce qu'il convient d'appeler la « mondialisation » : la demande en prospective générale ralentit, les administrations s'en désintéressent (sûrement par la découverte du principe de réalité qui venait briser la quasi-éternité sacrée des services publics, positionnés alors au-dessus des contingences économiques et financières). L'histoire des dernières décennies a montré combien l'imposture était grossière.

Puis la prospective stratégique a pris le pas avec les entreprises, pragmatiques et avides de gains, qui ont conçu tout un programme en opposition directe avec les administrations. La suite a montré que le marketing, discipline on ne peut plus libérale, a subi le même sort avec le marketing dit « opérationnel ».

Les temps ont changé.

Les premiers travaux de prospective consistaient à élaborer des scénarios probables du futur à long terme, à créer des matrices d'impact croisées (MIC), à formaliser les interdépendances des éléments à projeter des visions à long terme, le tout pour mettre en évidence trois périls majeurs en ces années-là : épuisement des ressources naturelles énergétiques, surpopulation et déséquilibre de la planète, rupture des équilibres écologiques.

Dans le meilleur des mondes...

Le moins que l'on puisse dire est que si l'intuition fut percutante, les défis des nations et des entreprises sur les sujets de survie se sont quelque peu heurtés aux résultats court terme des exercices financiers et aux ambitions politiques de plus d'un quart de siècle. Ce constat un peu sombre, qui ferait apparaître la Démarche Défis comme une bouée de sauvetage de type « défie ou crève », aboutit aujourd'hui à des concepts prometteurs comme celui d'« optimisme méthodologique », développé notamment

par Édith Heurgon, et qui trouve un écho dans l'ouvrage de Jean Pierre Bailly, actuel président du groupe la Poste¹⁶⁶, *Demain est déjà là*.

L'essentiel de ces nouvelles démarches consiste à travailler sur le potentiel existant plutôt que sur des projections hypothétiques. Nous retrouvons des formules déjà formalisées par Michel Godet, quand il définit la prospective comme une attitude d'esprit (l'anticipation et la volonté) et un comportement (l'imagination et l'espoir) mobilisés pour assurer la qualité et la maîtrise de l'existence présente et future.

C'est une nouvelle dimension apportée par « l'école de l'intuition » qui prône la vision, l'ouverture sur des possibles et, surtout, la sensibilité aux signaux faibles et « latents ». Selon Michel Godet :



La prospective réhabilite le désir comme force productive d'avenir. Sans mise en perspective avec le futur, le présent est vide de sens. Aussi le rêve ne s'oppose pas à la réalité, il la féconde et le projet animé par le désir est le moteur de l'action.¹⁶⁷

On parle aussi d'« avenir qui ne se prévoit pas mais qui se prépare »¹⁶⁸ et de scénarios bâtis pour construire des futurs souhaitables, sans se limiter aux travaux d'experts sur des scénarios de futurs possibles. Ce qui revient aussi à mettre le doigt sur l'importance de l'éthique dans l'innovation : souhaiter, oui, mais souhaiter quoi ? Ni l'innovation ni les défis ne représentent de valeur en eux-mêmes. Toute innovation, tout défi n'ont de sens que dans la perspective d'une éthique. Le développement durable s'inscrit dans cette donne. La démocratie participative aussi. Ainsi, l'autre nouveauté révélée dans la « prospective du présent » consiste à impliquer de plus en plus les acteurs concernés : il s'agit d'une « prospective partagée ». D'où un rôle d'influence sur le tissage de la « culture collective », qui va permettre aux « souhaitables » de se réaliser. D'où une démarche participative qui fait de la prospective une réunion d'acteurs multidisciplinaires qui croisent leurs points de vue. Édith Heurgon évoque le terme de « prospective du présent ». Selon un principe bergsonien, cette « ambiguïté » prend son sens dans la distinction de deux sortes de temps :

- le temps physique (*chronos*), qui rythme notre emploi du temps, les déplacements, le temps du calendrier, et qui est associé à l'avenir et à la prévision ;

166. Jean-Paul Bailly, réédition du rapport au CES aux éditions de l'Aube 1999.

167. D'après Michel Godet, *L'Avenir Autrement*, Armand Colin.

168. Maurice Blondel.

- le temps du « devenir » (*aiôn*), qui se réfère à la durée, au vécu, au temps de la conscience et des mutations, et qui est associé, au présent qui change, qui évolue.

En quelque sorte, il s'agit d'un temps quantitatif et d'un temps plus qualitatif, d'une complémentarité entre un temps objectivé par des instruments et, plus largement, par le mouvement des astres, et un temps subjectif, celui de la perception et de l'expérience de chacun.

La prospective classique fait référence au temps physique et élabore des futurs possibles, tandis que la « prospective du présent » fait allusion au temps du devenir et élabore des futurs souhaitables. La « prospective du présent » postule à son tour que les transformations sont à l'œuvre : elles constituent autant de germes de futur. Les signes présents sont en devenir et porteurs de l'avenir.

Ces notions apportent un éclairage et donnent du recul par rapport à la démarche des défis. Il s'agit toujours de tisser un lien entre le court terme et le long terme, de construire une relation entre l'instant et son inscription dans la durée. C'est, semble-t-il, une voie riche à explorer pour provoquer la rupture, le changement de paradigme, tout en visant une finalité voulue.

Dans son ouvrage consacré à la crise, Christophe Roux-Dufort¹⁶⁹ évoque l'idée de « penser la rupture » avec une méthodologie articulée sur un mixte de scénarisation et de créativité :

- cerner les scénarios « tendanciels » et construire des scénarios inverses des escomptés ;
- faire le relevé des évidences et les renverser ;
- faire le relevé des impossibilités et les considérer subitement comme possibles ;
- cerner les acteurs clés et penser à une perte brutale de leur légitimité ou à l'arrivée d'acteurs bizarres, périphériques, inconnus, en marge.

On retrouve toujours cette forme de volontarisme et de responsabilisation : « L'humanité ne sait pas assez que son avenir dépend d'elle. », dit Henri Bergson¹⁷⁰. Et des trois positions possibles classiquement adoptées par les entreprises face à leur avenir : l'autruche passive, le pompier réactif et la vigie « anticipatrice » ; la troisième nous paraît bien sûr la plus recommandable et la plus performante.

169. *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod.

170. « Les deux sources ».

Les fonctions les plus utiles à s'armer pour relever des défis sont indiscutablement celles qui consistent à :

- observer en permanence ;
- vouloir son futur ;
- imaginer les possibles ;
- partir gagnant.

D'ailleurs, les champs prospectifs les plus explorés sont très proches de ceux que l'on cultive dans la Démarche Défis, à savoir :

- identifier les ruptures influentes (informatique, téléphonie, génération 80) ;
- décliner le macro (l'environnement, la mondialisation) en micro (son entreprise, localement) ;
- étudier les autres entités (benchmark) ;
- l'évolution des métiers et des pratiques socio-culturelles (mobilité) ;
- l'employabilité et les besoins futurs (arbres des compétences).

Selon Shoji Shiba¹⁷¹, l'avenir « voulu », c'est une ambition partagée ; la vision de ce que l'entreprise doit devenir. Pour que cette vision soit partagée, le mieux est encore de la construire ensemble, de faire réagir les personnes à un projet. Une véritable concertation permet une appropriation en profondeur. Cette vision prend en compte les attentes futures des clients en termes de produits et de services. La vision se construit en tenant compte de la voix du client et de la voix du personnel.

Croiser l'histoire et l'imaginaire de l'entreprise

Pour compléter cette petite enclave sur la prospective et les ponts qui existent de plus en plus avec la démarche par les défis, signalons le travail que nous avons fait sous forme d'expérimentation, dans quelques sociétés, à propos de l'imaginaire des entreprises comme force créative et constructive.

En résumé, il s'agit de mettre en perspective la scénarisation de l'entreprise à partir de son « mythe fondateur » et des points-clés des étapes de son développement, pour identifier les grandes lignes de son potentiel.

Les principes méthodologiques s'appuient sur les éléments suivants :

- récit fondateur : les éléments-clés du récit ;
- principes de fonctionnement actuels, hérités de l'acte fondateur ;
- défis à relever aujourd'hui ;
- actions à renforcer ou à mettre en place ;
- imaginaire : croyances, désirs, souhaits, etc.

171. Shiba Shoji, *Le management par percées*, INSEP Consulting, 1996.

Les défis sont alors déterminés en fonction de cette histoire, pour actionner un levier culturel puissant et viser une rupture que l'entreprise est *a priori* capable d'assumer. C'est ainsi que l'on peut dire qu'une entreprise comme La Poste, qui a fondé son scénario sur le « passer à tout prix » (de la Malleposte de Louis XI à l'Aéropostale), scénario qui tient de l'exploit, peut viser des ruptures modernes très prononcées sans perdre toutefois ce potentiel d'adaptabilité à vaincre les obstacles. Il sera sans doute plus difficile à cette entreprise de se tourner vers l'extérieur, trop culturellement habituée à s'en sortir toute seule, que d'inventer et de s'approprier des outils à la pointe du progrès.

La méthodologie pour travailler sur l'imaginaire et la prise de conscience de son potentiel est fondée sur un concept d'étonnement, de créativité et de mise en scène. La première étape est un rapport d'étonnement (des acteurs internes et externes à l'entreprise) par rapport aux thèmes. La deuxième étape est une mise en scène des faits significatifs et prometteurs identifiés dans l'existant : signaux faibles, succès et réussites, événements ou situations problématiques, sources d'amélioration et d'innovation. La troisième étape est une « scénarisation » des pistes nouvelles inscrites en perspective des étapes d'analyses précédentes.

L'imaginaire est une appropriation du réel à travers ses interprétations et ses intuitions. Il est constitué d'une multitude de signaux faibles qui s'associent dans l'inconscient. Cette énergie est prodigieuse dès lors que l'on sait la capter : « *L'imagination est plus importante que la connaissance* », écrit Albert Einstein... « *L'imagination est la première des énergies* », nous disait récemment un créateur publicitaire¹⁷².

Aujourd'hui, il faudrait sans doute délaissier un peu les tableaux statistiques au profit d'une écoute de ce chacun ressent, en soi-même, en lien avec l'environnement.

Manager par les défis est aussi une invitation à laisser faire sa créativité et son intuition, à se concentrer sur la vocation, la sienne, celle de son entreprise ou de son organisme, pour se libérer d'objectifs exclusivement fixés sur des valeurs matérielles et productives à court terme. L'énergie d'un défi est contenue dans la puissance d'une vision, beaucoup plus que dans le collimateur d'indicateurs à atteindre.

172. Philippe Pouget, directeur associé d'Inergie Corporate.