

AUTEUR : LUC DE BRABANDERE

FICHE DE LECTURE LIVRE : LA VALEUR DES IDEEES

PRESENTEE PAR DINANGA WA NZAMBI
COURS DE DSY 221 YVON PESQUEUX

LUC DE BRABANDERE

EDITION DUNOD

Luc De Brabandere

Est né en mai 1948, est un mathématicien belge ayant un goût prononcé pour la philosophie. Son travail est aujourd'hui reconnu et apprécié comme dans le monde de la philosophie, du management ainsi que de la gestion d'entreprise par les livres qu'il a écrits ou co-écrits, il organise aussi des séminaires ou il expose sur différentes théories..

Parcours professionnel

A 20 ans, il entreprend des études de mathématiques à l'université catholique de Louvain.

En 1971, il devient ingénieur civil en mathématiques appliquées à l'UCL.

C'est à la générale qu'il débute sa carrière en tant que responsable de systèmes d'informations, il y restera jusqu'en 1989.

A 41 ans, il devient directeur général de la bourse de Bruxelles où il mène une réforme des marchés des capitaux sous l'impulsion du ministre de finances.

Suite à des blocages de la part des agents de change, Luc De Brabandere quitte son poste en 1991 et né Paradigme, une structure de conseils aux entreprises.

Sa passion

Sa passion pour les mathématiques et la philosophie le dirige à développer une approche philosophique de management et des technologies et apporte son aide aux équipes dirigeantes, managers et cadres afin d'éclairer leurs idées et de les aider en matière de management.

Il multiplie de conférences, séminaires, ouvrage sur la créativité, sur sa philosophie de gestion.

1997-1999 Président de l'institut géographique de Belgique.

En 2001, il rejoint le Boston Consulting Group en tant que vice-président et spécialiste de la gestion du changement dans les organisations.

Sa pensée

Lorsqu'il s'agit de la créativité, alors que l'expression classique utilisée est « penser hors du cadre » lui ne l'accepte pas et trouve cette expression inappropriée. C'est dans la valeur des idées qu'il expose sa théorie.

Cette dernière affirmerait qu'il est impossible de penser sans un cadre prédéfini c'est-à-dire sans un modèle mental. Luc De Brabandere propose de quitter « ce cadre » existant et ensuite d'en choisir un nouveau.

L'art de la créativité est donc, pour lui, celui de créer des structures mentales qui permettront dans un 2^{ème} temps aux idées nouvelles de trouver leur sens.

Si Luc s'est autant intéressé à la créativité, c'est parce que pour lui, la société d'aujourd'hui est une société de connaissance, elles sont la source de l'innovation continue.

Si nous voulons permettre aux jeunes d'être créatifs dans ce monde, il ne faut pas les enfermer dans un savoir qui risque de les engloutir : l'ignorance au même titre que la connaissance, peut-être une voie d'accès à la pensée créative.

Il faut développer les liens entre les notions, les concepts, les cultures. Il faut éveiller leur curiosité en les invitant sans cesse à l'étonnement et au questionnement, de manière spontanée.

Il propose de les rendre coupables de changer leurs perceptions, de varier les regards, les points de vue.

« Info duc » : ensembles des réseaux de l'info (internet, téléphone...)

Problématique

Dans une économie mondialisée, incertaine, mouvante, où tout s'accélère, les défis auxquels sont confrontés les dirigeants d'entreprises prennent une ampleur inédite : survivre, durer, demeurer leader dans son domaine, affronter une concurrence de plus en plus vive, conserver ses parts de marché, en conquérir de nouvelles...tout en contribuant au développement durable.

Mais la plus grande difficulté pour une entreprise ou organisation face à ce défi est de s'adapter sans cesse, se remettre en question, se transformer, en un mot, changer « les espèces qui survivent sont celles qui s'adaptent au changement et non les plus forts ».

Le dirigeant d'entreprise doit d'abord prendre les mesures des changements en cours, identifier les ruptures et les continuités, les tendances visibles et moins visibles.

Il doit ensuite débloquent et traduire cette vision en une stratégie c'est-à-dire choisir les domaines dans lesquels il entend que son entreprise soit présente, et décider d'allouer les ressources nécessaires pour qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

Il doit mettre cette stratégie en œuvre et la rendre opérationnelle. Dans le seul objectif de l'avantage concurrentiel, de progrès et de pérennité provisoire.

Le but sera atteint d'autant plus que les cadres auront été associés à la réflexion prospective stratégique et le personnel à tout niveau aura été bien informé des orientations prises pour une bonne cohésion et adhésion.

Car ce sont les hommes, leurs aptitudes et compétences qui constituent le vrai moteur de l'entreprise.

Tout cela passe par la créativité et l'innovation qui sont les ingrédients indispensables à la préparation de la recette du changement.

La créativité comme étant la capacité de changer la perception et les représentations, qui sont souvent des obstacles à la formulation d'une nouvelle vision stratégique, à la génération de nouvelles idées.

L'innovation est l'aptitude à changer la réalité, celle du produit de la technologie, du marché, de l'organisation. C'est la conjonction de deux qui fera la différence, apportera la valeur ajoutée et procurera le précieux avantage concurrentiel.

Mais un obstacle apparait, le changement de perception est un processus discontinu, une démarche individuelle tandis que le changement de la réalité est un processus continu, une démarche collective.

L'articulation entre les 2 types de changements est le thème central de ce livre.

Deux types de créativité

Celle d'en haut qui cherche à répondre au (quoi ?) et celle d'en bas qui cherche à répondre au (comment ?). La vision pour l'une est le brainstorming pour l'autre.

Douter pour mieux penser, penser pour mieux changer, changer pour mieux innover, innover pour durer. Imaginer pour mieux anticiper, anticiper pour mieux décider.

RESUME DE L'OUVRAGE

Chapitre 1 : Possible versus impossible : Créativité et rigueur

L'analyse systémique : une approche féconde, le mot système permet entre intellectuels, services désireux d'échanger des idées et de construire un parallèle entre leurs disciplines respectives.

Penser système : c'est rechercher des modèles, des scénarios simples, regarder le passé pour mieux deviner l'avenir, passer à travers les paradoxes, discerner et utiliser les différences pour un enrichissement mutuel. C'est voir des sous-systèmes en action, en réaction et en rétroaction.

Étonner par des comparaisons, créer par analogie, observer les points d'équilibre, les degrés d'amplifications. Ex : rétroaction, les papeteries installées le long d'une rivière et grosses consommatrices d'eau à rejeter leurs déchets en amont de leur station de captage. C'est le principe de pollueur payeur, sans que personne ne doive intervenir automatiquement la première victime de ses propres déchets. D'où le lien entre système et créativité.

La rétroaction est une caractéristique dominante des systèmes, une boucle de rétroaction permet de tenir compte de cette consommation interne et donc corriger la mesure.

La notion de régulation est associée à celle d'équilibre quand la courbe de l'offre croise celle de la demande, on dit qu'un équilibre se crée à un prix donné. Soumis à l'effet de perturbation, un système peut s'écarter de son équilibre et il aura tendance, grâce à ses boucles de régulation, à y revenir.

Parfois, se trouve dans une situation transitoire et n'a que 3 issues possibles :

- Soit un retour forcé à son équilibre premier au prix,
- Soit la découverte d'un nouvel équilibre,
- Soit enfin sa destruction ou sa disparition.

Rendement

Un système est, suivant les cas, plus ou moins bon, cette efficacité variable est appelée rendement et dépend souvent d'une différence. Mais il n'y a pas de rendement parfait, car il y aura toujours de perte (chaleur, déchets, pollution), et celles-ci croissent au cours du temps c'est la loi de l'entropie universelle.

Un système n'est jamais performant à cent pourcent.

Masse critique, saut en qualité

Il y a dans l'évolution d'un système un seuil que l'on appelle masse critique, en dessous duquel rien d'important ne se passe, aucun véritable changement n'est possible.

En effet, le changement, quel qu'il soit, doit souvent être important pour être durable, beaucoup de situations semblent sans issue lorsque la réflexion n'envisage que de petits changements.

Systemes et modèles

La théorie des systèmes vue par elle-même, la complexité d'un système nécessite le recours à un modèle, qui en est une représentation simplifiée. Celui-ci apparaît comme un compromis : le modèle est réducteur et simplificateur, certes, par rapport à la réalité mais il présente en échange d'innombrables possibilités de visualisation et de simulation.

Ces quelques différents modèles célèbres, d'un degré de sophistication plus ou moins élevé ont en commun d'être une façon parmi d'autres de regarder le monde, de le représenter et de l'expliquer.

Temps système et instant créatif

La théorie de systèmes a le mérite de stimuler l'imagination de manière constante. Elle oblige à se surpasser.

A force de dessiner des tableaux et des graphes, de construire de matrices et des modèles, l'approche systémique fait apparaître un grand nombre de chaînons manquants, de symétries brisées, de concepts inexistantes. C'est une vraie fabrique de points d'interrogation qui peut se révéler plus fertile si elle est construite en 3 dimensions ou même davantage.

Chapitre 2 : Uniforme versus différent : pourquoi la créativité est importante ?

Un constat : la différence uniforme

Nous sommes tous les mêmes : nous aimerions comprendre ce qui se passe sur cette planète. Différentes approches sont d'ailleurs possibles.

Pour les empiristes, par exemple, la connaissance est issue de l'expérience, comme ils doivent avoir en partie raison, allons-y et expérimentons.

Commençons par déguster un jus d'orange fraîchement pressé, la réaction est immédiate : c'est délicieux. Rien à voir avec ce qu'on peut boire en bouteille, en carton, en canette, avec ou sans bulles, les boissons qui utilisent l'appellation jus d'orange parce que ce dernier ne peut les en empêcher.

2^{ème} expérience : écoutons une mélodie jouée à quelques mètres par un virtuose du violoncelle. Le plaisir est immédiat : c'est magnifique. Rien à voir avec ce qu'on peut ressentir avec un C.D, un I-pod, une chaîne hi-fi, avec ou sans dolby, avec des enregistrements de cette mélodie qui aurait sans doute préféré qu'on ne l'enregistre pas.

Deux expériences, une conclusion : la technologie ne peut pas tout. Deux expériences, une opinion personnelle : tant mieux !

Le jus d'orange et le violoncelle font de la résistance, chacun dans leur catégorie, aux deux extrémités du binôme matière-information, ils se moquent des multinationales et agacent les responsables de l'innovation. Malgré les budgets énormes dont ils disposent, les chercheurs n'ont pas réussi à mettre en boîte ni l'un ni l'autre. La saveur d'un jus d'orange, la vibration d'un archet échappe à la digitalisation.

Le jus d'orange pressé et le violoncelle pourraient être les porte-drapeaux face à la mondialisation. Et leur combat est juste : outre la baisse de qualité des produits victimes de productivité ou de mécanisation excessive, c'est leur uniformisation, leur banalisation qui intrigue, qui dérange.

Car cette tendance à la standardisation dépasse de loin aujourd'hui le périmètre de la technologie. L'uniformisation apparaît sous-jacente, dérivée, secondaire peut-être, mais elle fait partie des grandes transformations du monde.

Une tendance lourde comme disent les sociologues et prospectivistes. Trop lourde ?

D'un côté, plus d'uniformisation aurait du bon, c'est ce qu'on se dit quand on ne peut enfoncer la prise de son rasoir dans un socle américain, quand on ne peut comparer 2 contrats de téléphone portable ou de cartes de crédit ou quand on étudie la chimie et que suivant les auteurs, on change de symbole ou de nomenclature.

On arriverait à bénir l'uniformisation quand on se voit obligé de rouler à gauche en Angleterre, de convertir en kilomètre les miles ou de renoncer à un document sur Mac parce qu'il vient du PC.

Mais d'un autre côté, l'uniformisation, ce n'est pas si bon que ça. C'est ce qu'on se dit en croquant une pomme qui n'a plus de goût, en limitant son vocabulaire à 200 mots pour les dire en anglais.

En voyant la disparition des librairies ou l'étrécissement du choix identique de livres présentés par les grandes surfaces, on arriverait à maudire l'uniformisation quand on doit payer une porte ou un châssis 5 fois plus cher, simplement parce qu'il n'est pas « standard ».

L'uniformisation a bien un côté paradoxal, les chaussures de jogging et le walkman, les jeans et les tee-shirts : habillent autant les enfants que les parents, aussi bien la jeunesse occidentale que celle des pays qui combattent le modèle de l'occident.

Qu'est-ce donc que la mode si ce n'est une invitation à se ressembler en se faisant différent de la même manière ?

L'uniformisation semble donc :

- Une bonne chose ; elle permet de communiquer plus facilement, de payer en Euro, d'économiser l'énergie et la matière première : l'uniformisation, c'est l'écologie ;
- Une mauvaise chose : de la pomme unique à la pensée unique, il n'y a qu'un pépin ; la diversité est la condition même de la vie : l'uniformisation : c'est la négation de l'écologie.

Sommes-nous dans une impasse ? Non simplement, il faut être attentif : l'uniformité naquit un jour de l'ennui. Devenons donc militants de la différence et le meilleur management n'est pas nécessairement celui qui recourt aux logiciels de gestion standardisée, surtout quand il s'agit d'innover.

Plus que l'uniformisation des méthodes de management : c'est la différenciation qui peut garantir le succès dans un monde globalisé : les acteurs qui survivent au passage du temps doivent conserver un avantage unique en se différenciant de leurs concurrents.

La gestion de cette différenciation et l'essence même d'une stratégie d'entreprise à long terme.

Deux exemples, aux antipodes l'un de l'autre : d'un côté, la réussite du LVMH, fleuron de l'industrie française du luxe, de l'autre, celle de la Grameen Bank, la banque des pauvres créée au Bangladesh par Muhammad Yunus, inventeur du concept du micro-crédit.

Le rapprochement peut heurter mais les exemples sont parlants : s'adressant à des clients situés aux deux extrêmes de l'échelle socio-économique, avec des motivations différentes.

Le 1^{er} fait de la « délocalisation à l'envers » en faisant travailler les meilleurs artisans français et en vendant leurs productions - bijoux, parfums, sacs aux nouveaux millionnaires des pays émergents, avec des marges importantes.

Le 2^{ème} prête de l'argent à ceux que toutes les banques traditionnelles considèrent comme n'étant pas solvables, faisant mentir l'adage qu'on ne prête qu'aux riches.

L'un et l'autre ont réussi, en répondant en même temps au problème : l'un a trouvé une bonne réponse à la délocalisation massive des emplois industriels, l'autre a trouvé la meilleure réponse pour permettre aux exclus du crédit traditionnel

d'amorcer une petite activité économique à qui lui a valu le prix Nobel de la paix 2006.

Les idées ressources stratégiques

A regarder de près l'évolution des entreprises depuis 50 ans, leurs plus grandes préoccupations apparaissent de manière distincte.

Envers et contre toutes les conjonctures économiques ou modes managériales, le souci 1^{er} d'une entreprise est et reste une meilleure gestion de ses ressources, de toutes ses ressources.

De la matière à l'information, toutes les ressources de l'entreprise semblent aujourd'hui considérées en tant que telles, réclament des soins attentifs certes, mais susceptibles alors d'une valeur ajoutée plus grande.

Toutes les ressources ? Probablement non, il en reste en tout cas une qui est gaspillée de manière étonnante et ne fait que bien peu l'objet d'une gestion : les idées.

Une lacune surprenante à combler d'urgence à entendre les discours des managers sur l'impérieux besoin de créativité. Des idées, certes on en a, mais on les perd, on s'en méfie, on les néglige ou on ne sait pas comment les exploiter. Or tout est là désormais, dans une économie mondialisée au management normalisé, ce sont les idées qui font la différence. La nouvelle richesse des notions ; c'est l'innovation.

Avant, des années 1960 à 1980, les avantages concurrentiels - ils pouvaient perdurer. Depuis les années 1990, les avantages concurrentiels sont à réinventer sans cesse.

La créativité est aujourd'hui reconnue comme essentielle pour la survie d'une entreprise, mais des responsables craignent parfois de devoir gérer l'abondance d'idées qui en découle.

A l'enterrement de Newton, Laplace a déclaré : « il n'y aura pas un deuxième Newton, car il n'y a qu'un seul monde à découvrir ». C'est vrai que les travaux du génie anglais avaient de quoi éblouir. Quel culot ! Oser briser un principe vieux de 2000 ans ! Oser affirmer qu'une pomme qui tombe et une lune qui ne tombe pas obéissent néanmoins toutes deux à une même loi même physique ! Contre Aristote qui affirmait le monde coupé en deux : parfait et éternel du côté du ciel, corruptible et mortel du côté de la terre.

Avec Newton, la métaphore du monde – machine a trouvé son apogée. La lunette ou l'horloge, encore outils pour Galilée et Huygens, prennent un statut de modèle.

La Science, qui a d'abord cherché des machines pour comprendre le monde, est passée ensuite à une compréhension du monde vu comme une machine.

Une machine certes, mais pas trop compliquée, avec des engrenages et des bras de levier, capable d'aller en avant et en arrière de manière symétrique.

Ce n'est qu'au XIX^{ème} siècle que la métaphore du monde – machine cède sa place à une autre : celle du monde. Système. Carnot et sa théorie de la chaleur ou Darwin et son approche du monde vivant introduisent en effet des mots nouveaux pour la science : évolution, dissipation, irréversibilité...

Le mouvement perpétuel à la Newton est dénoncé dans son impossibilité pratique. Le temps à désormais un sens, il n'y a de marche arrière sans coût énergétique. Le monde est maintenant un système qui consomme, qui s'abîme. Et si machine il n'y a encore dans la métaphore, ce n'est plus une horloge bien huilée mais plutôt une machine à vapeur bruyante, fumante qui un jour ou l'autre finit par s'arrêter, ou par se casser.

La discussion philosophique s'en trouve en partie débloquée car s'il y a hasard, il n'y a pas déterminisme, il y a donc place pour une forme de liberté de l'homme, il y a place pour un débat sur les objectifs du système, de la machine.

En basculant d'une métaphore à l'autre, la physique avec elle l'économie. Côté machine, la loi de l'offre et de la demande était un peu la gravitation universelle pour Adam Smith. Côté système, la lutte entre le capital et le travail fait penser aux températures chaudes et froides du cycle Carnot.

La Révolution internet est irréversible. Comme beaucoup d'autres, elle a mangé ses enfants. Mais le temps et l'espace sont définitivement autres, le nombre d'accès et d'utilisateurs a dépassé le milliard, des secteurs entiers – les petites annonces, le transport aérien, la poste... ne sont déjà plus comme avant.

Une génération entière a redécouvert ce qu'entreprendre voulait dire et des millions d'adolescents ne consommeront jamais comme nous.

Chapitre 3 Changer versus ne pas changer : La créativité est un thème ancien

L'histoire de la pensée créative rejoint celle de la réflexion philosophique lorsque celle-ci s'interroge sur les notions de changement et de permanence.

Depuis Parménide qui considérait que le changement était impossible, et Héraclite, qui pensait qu'il était inévitable, le monde semble divisé en deux camps.

« Tout coule », c'est la vision d'Héraclite, pour qui il est impossible de ne pas changer, qui nous a inspirés dans la rédaction.

La conduite du changement fait corps avec la stratégie de l'entreprise, il est donc utile d'examiner la nature, l'essence et le rôle de l'imagination, à l'œuvre dans le

changement, il est utile de comprendre pourquoi le changement n'est plus ce qu'il était.

La 1^{ère} règle à prendre en considération : pour percevoir ce qui bouge dans le monde, il faut disposer de points fixes.

Qu'est-ce qu'une idée nouvelle

L'idée nouvelle dérange parce qu'elle est le plus souvent synonyme de changement et que le changement fait peur. Mais qu'est-ce qu'une idée nouvelle ?

La question semble anodine. Elle ne l'est pas. Un simple échantillonnage dans l'histoire de la philosophie montre déjà à quel point les réponses peuvent-être variées. Si on avait par exemple demandé à Platon « Est-il possible d'avoir une idée nouvelle ? », il aurait certainement répondu par la négative ! Le grand problème du philosophe était de penser la permanence dans un monde qui bouge.

Pour cela, l'illustre Francis Bacon : il est possible d'orienter le changement.

Si Héraclite affirme que le changement est non seulement nécessaire mais inévitable, Francis Bacon pousse la balle plus loin en prétendant que non seulement le changement est inévitable, mais que nous pouvons le provoquer et l'orienter en agissant, par l'expérimentation sur la nature. Nous devons obéir aux forces que nous voulons commander, autrement dit, F. Bacon, curieux de tout a en témoigne une liste intitulée « Merveilles naturelles » surtout celles qui sont destinées à l'usage humain.

Certaines idées ont été développées, d'autres sont encore d'actualité :

- Prolonger la vie
- Retarder le vieillissement
- Guérir des maladies réputées incurables
- Amoindrir la douleur
- Produire des aliments nouveaux à partir de substances qui ne sont pas actuellement utilisées
- Fabriquer de nouvelles espèces
- Etc.

Le programme de réforme tout désiré par Bacon n'eut que peu de succès tout au moins sur le plan pratique. Il n'obtint jamais les fonds nécessaires à la réalisation de son projet. Cependant, les raisons de l'échec ne sont pas uniquement contingentes.

Elles tiennent aussi à la nature humaine, ce que Bacon avait parfaitement identifié 400 ans avant tous les auteurs de livres de management.

Pourquoi les hommes ne se laissent-ils pas convaincre aisément par le vrai ?

Pourquoi s'accrochent-ils à leurs erreurs, ralentissant ou parfois même bloquant le cours du progrès scientifique ? C'est que les connaissances ne s'effacent pas d'un coup, nous sommes conditionnés par nos habitudes et nos structures de pensée. Ce qui est très utile lorsqu'il s'agit de recommencer une opération maintes fois résolue dans le passé (additionner 2 nombres, lire, marcher...) mais qui se révèle handicapant dès lors qu'il faut développer de nouvelles idées.

Il importe donc, à qui veut mettre en place les conditions, d'un savoir nouveau, de déconstruire l'ancien, en en critiquant ce que Bacon nomme les idoles.

Produites par l'esprit, les idoles, dans le sens platonicien d'images de la réalité, le conditionnement pourtant, s'imposant à lui avec la puissance de la vérité.

Chapitre 4 Perception versus réalité : la créativité n'est pas l'innovation

Pour changer les choses, il est nécessaire de changer également la manière de voir les choses, il en va aussi de l'entreprise. La perception et la réalité constituent le système d'axes du management et le plan de sa responsabilité, le changement sera donc double.

La réalité : le changement de type 1 se produit à l'intérieur du système, qui en tant que tel reste le même, s'il en modifie les éléments, il en respecte néanmoins les règles.

Des mécanismes de rétroaction protègent le système, le renforcent et le ramènent à l'équilibre ce qui se traduit par « plus cela change, plus c'est la même chose ».

La perception : le changement de type 2 par contre en arrive à changer les règles de transformation du système. Il passe par une illumination soudaine et par une nouvelle représentation de la réalité, s'il apparaît parfois « illogique » ce qu'il est observé à la lumière d'un changement de type 1.

Ex : si une entreprise souhaite que son personnel devienne bilingue, elle peut organiser des cours, sélectionner les abonnements, imposer l'anglais lors de réunions en un mot travailler le quotidien, la réalité mais l'effort risque d'être vain.

L'essentiel est de comprendre la perception qu'en a le personnel. Est-il convaincu qu'une deuxième langue est indispensable à l'entreprise ?

Ex : quand deux entreprises fusionnent, il faut construire un seul système comptable, imaginer une seule architecture informatique... mais cela ne suffit pas tant que les membres du personnel se voient comme des ex de A ou des ex de B, la nouvelle entité C n'existe tout simplement pas.

L'organisation des idées peut en effet être considérée comme un système qui cherche par définition à maintenir son équilibre.

La créativité se veut changer la perception tandis que l'innovation change la réalité, une entreprise qui veut innover doit avant tout permettre la circulation des idées, du jeune stagiaire au contremaître expérimenté ; du commercial au chercheur, l'imagination de l'un s'appuie souvent sur l'étonnement de l'autre.

Seule l'innovation ne suffit pas, parfois le flux d'idées tarit c'est alors que les techniques de créativité interviennent ; elles jouent un rôle de pompe, elles garantissent la pression de l'imagination collective.

Une entreprise innovante et irriguée en permanence par le plaisir de son personnel de voir ses suggestions poussées se concrétiser, de réaliser qu'il ne prêche plus dans le désert.

Créativité et innovation ont certes quelques points communs importants, ni l'une, ni l'autre ne doit être limitée à la technologie, elles doivent concerner l'ensemble du personnel, toutes deux sont des démarches systémiques et peuvent donc être favorisées par l'intervention d'un consultant extérieur.

Vision stratégique et système de valeurs

Dans le vocabulaire des entreprises, il y a des mots passe partout. Des mots utilisés sans cesse, dans des sens bien différents chacun les prend comme il l'entend, mais chacun les entend comme il a envie de les prendre.

Et c'est comme cela que les substantifs perdent leur substance « valeurs ».

Observons d'abord que ce mot a une longue histoire il y a deux cents ans, créer de la valeur, c'était surtout exploiter la terre. La valeur était indissociable du travail humain. Karl Marx parlait même de « travail congelé » incorporé dans les manufactures ! Les deux dimensions principales de la valeur sont alors l'utilité et la rareté.

Aujourd'hui ce n'est plus tout à fait la même chose, on parle de valeur tout au long d'un axe qui va du concret à l'abstrait. A une extrémité, la valeur est un chiffre exprimé dans une devise. La valeur d'une action, la taxe sur la valeur ajoutée, la contre-valeur, la valeur actualisée...

Dans un registre un peu plus subtil toujours chiffrable, on parle de valeur d'usage, de valeur d'échange, de valeur vénale. A l'autre extrémité d'une valeur est une idée que l'on se fait de ce qui est souhaitable, ou ce qui fait que tout le monde devienne meilleur. L'égalité des chances, le respect de l'environnement mais ces concepts sont bien souvent approximatifs et, tels quels, peu utiles.

La valeur est donc aussi un ensemble de caractéristique que nous attribuons à un concept, à un objet, à une action. Elle mesure une satisfaction, un service, un plaisir, un avantage.

Dans les entreprises, la vision stratégique est souvent l'objet de discussion, de négociation, de présentation.

Mais on est bien sûr de parler tous de la même chose ?

De quoi s'agit-il finalement ?

- 1 L'élaboration d'une vision stratégique est avant tout une démarche intellectuelle, elle se situe dans le monde de la pensée et non dans celui de l'action, elle a pour objet de changer la manière de voir les choses (perception) et non les choses elles-mêmes (la réalité). Pour permettre la deuxième phase (le déploiement du projet). La vision stratégique sera donc arrêtée, stabilisée, car on ne peut construire une maison qu'en acceptant de ne plus modifier le plans.
- 2 Toute réflexion repose sur un système de valeurs, de principes énoncés comme souhaitables. L'expression claire de ces convictions est nécessaire. Car l'adhésion à des valeurs reconnues, éventuellement même anciennes, est une condition sine qua non de la vision stratégique.
- 3 La pensée a ses lois. Si l'on veut construire une vision stratégique, il faudra donc s'y soumettre. Une nouvelle vision implique une rupture par rapport à l'ancienne. Elle sépare un avant d'un après. C'est un changement de type 2. Ce qui est rompu, c'est une règle -au moins- qui sous-tendait la stratégie précédente
- 4 Elle doit être une, systémique et cohérente. Elle ne peut comporter au départ de contradiction interne d'autoréférence ni d'ambiguïté latente, sous peine de confusion fatale. Les demandes d'explication les plus délicates seront anticipées.
- 5 Le premier défi qu'elle affrontera est celui de la crédibilité. Quiconque la découvrira devra donc percevoir immédiatement comme « jouable » notamment grâce à la mise en évidence de moyens disponibles. Les dirigeants veilleront également à faire passer les messages dans leurs actes.
- 6 Une vision stratégique n'existe que si elle est partagée par ceux qu'elle concerne, elle n'existe que si on se l'approprie, doit être motivante et facilement compréhensible. Elle offre un espace à la créativité de tous les collaborateurs et un cadre à leur développement personnel. Elle sera d'autant mieux acceptée qu'elle aura un côté ouvert, propice à de nouveaux projets, à toutes les échelles.

- 7 Une communication réussie est essentielle, elle permet de remplacer des centaines d'instructions par une indication claire du chemin à suivre. Le vocabulaire utilisé sera clair, directement évocateur, voire métaphorique. La vision stratégique parle aussi aux émotions, elle doit faire rêver. Pourquoi ne pas essayer alors de la dessiner ?
- 8 Elle doit être visible de l'extérieur : client, opinion publique..., elle doit informer sur la spécificité de l'entreprise, sur son projet et sa différence. Elle peut être cristallisée alors en une phrase forte, tout en évitant la tentation du slogan. Cette phrase commencera utilement par un verbe d'action, évitera si possible la conjonction « et », et contiendra des mots concrets.
- 9 N'en déplaise à ceux qui rêvent d'absolu, une vision stratégique est limitée dans l'espace et dans le temps. Son périmètre est défini à priori et elle sait qu'elle n'est pas éternelle, qu'elle est -tout comme la précédente -basée sur certain nombre d'hypothèses qui un jour ne se vérifient plus. Bref, elle sait qu'elle finira aussi dans la rupture.
- 10 Une vision stratégique contient des éléments qualitatifs qui échappent aux instruments de mesure traditionnels. Il n'y a pas alors des chiffres pour évaluer la marche des choses. Les objectifs non quantifiables seront dès lors équipés de critères. Sous peine de n'être que vœux pieux. Les critères permettront de manière permanente de comparer ce qui est avec ce qu'était supposé être.
- 11 L'incertitude croissante n'est plus à démontrer et une vision stratégique est donc nécessairement imparfaite. Puisqu'elle ne peut tenir compte de l'inconnu. Elle sera dotée de mécanismes de correction. La communication de toute réaction utile.
- 12 Les caractéristiques énoncées jusqu'ici disent rien de la qualité de la vision en construction vient donc un moment de validation. Est-elle éthiquement acceptable, pratiquement réalisable et économiquement tenable ? Tout simplement, est-ce le bon moment ? Une réponse affirmative conduit à la décision. Et la décision permettra l'action sur la base de plans bien préparés à l'avance.

En synthèse, une vision stratégique est une représentation, une image ambitieuse et désirable d'état futur radicalement préférable à l'état actuel.

En devenant une référence partagée, elle offre un ensemble de concepts qui permet à chacun des collaborateurs d'une entreprise décidés utilement des actions à prendre. Elle est une promesse de redevenir un projet. Elle motivera ainsi chacun à fournir l'effort nécessaire, tout en coordonnant l'action de tous.

Changer de stratégie : une double mécanique

La créativité et l'innovation : une vision stratégique de qualité est celle qui permet d'aller de l'une à l'autre.

Le véritable changement d'une entreprise est nécessairement double. Mais celui de la réalité est par essence continu et celui de la perception et par essence discontinu. Le modèle suivant explique comment s'articule cette double mécanique à priori incompatible.

Au départ, il y a l'idée. Le concept (1) qui doit être stabilisé pour permettre l'action, le changement des choses (2). La réalité évolue de manière continue même si de temps en temps une secousse se produit, une faillite, un déménagement (3). La perception est constituée d'un ensemble de stéréotypes, rigides par essence, mais qui peut connaître ses moments de doutes ou d'inquiétudes.

Mais un jour la vision stratégique s'équipe, elle contribue de moins en moins à bouger les choses (5). C'est le moment d'analyser de près les signaux faibles (6) car la rupture est indispensable.

La force de changement peut venir de l'intérieur, mais parfois l'opportunité ou la contrainte vient de l'extérieur, d'un monde où la contrainte vient de l'extérieur, d'un monde où il se passe toujours quelque chose (7).

Le changement de paradigme, inévitable est l'occasion du saut créatif. Le temps de l'imagination produit une grande quantité d'idées nouvelles (8). Le temps de jugement décidera de l'idée bonne (9).

La perception sous influence : pièges et ambiguïtés.

La manière de voir le monde change le monde.

La manière dont nous voyons les choses et parfois bien loin des choses elles-mêmes ! Nous construisons sans cesse des formes lorsque nous regardons le monde. Mais le faisant, nous voyons chacun le monde à notre manière.

Le regard de l'homme (sujet) sur le monde qui l'entoure (objet) n'est pas celui d'une caméra ou d'un radar. En plus de l'œil, c'est toute la personnalité du cameraman qui intervient. Tout ce qu'il est, ce qu'il a appris, vu, expérimenté sont autant de miroirs déformants supplémentaires.

Il suffit d'entendre parler d'une marque pour tout à coup la repérer dans un magasin, alors qu'elle s'y trouve depuis longtemps. Il suffit de décider de l'achat d'une Renault pour tout à coup en voir plus sur une route. Parce que nous voyons mal, notre perception déforme, tronque et nous induit en erreur.

Paradoxe de la vision stratégique.

Il faut admettre que le regard et l'ouïe ne fonctionnent pas de manière neutre et constante, ils semblent plutôt aimantés, attirés en fonction d'un contexte personnel.

La vitesse dans laquelle on repère son nom sur une liste ou visage familier dans une foule ; un élément est là pour témoigner du manque total d'objectivité de nos sens.

Toute idée préconçue, tout stéréotype, tout préjugé sont des lunettes déformantes. Toute réussite reconnue arrive à changer notre manière de voir les choses. Et les conséquences de tout cela sont immédiates, instantanées et irréversibles. Ce danger porte un nom, c'est le paradoxe de la vision stratégique.

Chapitre 5 : Prévoir versus préparer : la créativité et le carburant de la nouvelle économie

Avant il était facile et possible de prévoir la trajectoire du client, alors qu'aujourd'hui il faut s'adapter à ses revendications car le client est devenu un consommateur au comportement imprévisible voire inconnu.

Si avant l'entreprise vendait parce qu'elle offrait les produits les moins chers, dorénavant elle en offre plus de services que ses concurrents, l'avantage concurrentiel est à réinventer continuellement.

Comment comprendre, décrire, voir ce changement ? En recourant à l'approche systémique. L'utilité de l'approche systémique tient à sa nature tout à la fois métaphorique et abstraite.

La métaphore aide à la compréhension grâce à son langage imagé. L'abstraction redonne la primauté au petit dessin sur un long discours. Une bonne modélisation permet de voir le futur, de l'ouvrir à l'imagination.

Secousses et perturbations

Quand une fissure apparaît dans un bâtiment, deux explications sont possibles, ou bien le bâtiment a été mal construit, avec des mauvais matériaux, et un jour ou l'autre un mur s'affaisse, ou bien la cause est externe.

Beaucoup d'entreprises aujourd'hui s'abiment, chercher les responsables à l'intérieur de l'organisation n'est pas toujours la bonne démarche, car pas mal de ces entreprises ont été bien construites.

Un monde en réseau est un monde en tension, les secousses sont à la fois certaines et imprévisibles. Il y a longtemps, le monde économique était plutôt calme, les courbes de l'offre et de la demande se croisaient gentiment. Les fournisseurs et les

clients avaient des relations stables ; et les taux d'intérêt aussi. On appelait son concurrent « confrère », comparer les prix frisait la mauvaise éducation, négociier était carrément grossier. Et toute livraison se terminant par cette phrase « à la prochaine »...

Aujourd'hui la question « que fait le concurrent ? » se double d'une autre question « qui est le concurrent ? ». Plus rien n'est définitivement acquis, tout reste provisoirement à acquérir. Ce qui oblige à repenser l'entreprise en permanence, l'équipe des mécanismes d'adaptation, la rendre apprenante.

Face à un client devenu difficile à cerner, à ranger dans une catégorie, un client qui ne réclame plus mais qui zappe en permanence, l'entreprise doit renoncer à le prévoir, à le prédire.

Montée de l'incertitude : l'exemple du client imprévisible

La frontière entre le certain et l'incertain n'est pas précise. Certains événements à venir conjuguent les deux et de longues discussions sont possibles.

Un constat : l'incertitude croît, il est de plus en plus hasardeux de faire des prévisions. C'est ce qu'on appelle la tendance lourde.

La relation entreprise- client n'échappe pas à cette incertitude croissante, car le comportement du consommateur est chaque jour un peu volatile.

Pour au moins quatre raisons :

- Ses valeurs ont changé. La fidélité à un fournisseur ne lui semble plus être une évidence, une attitude a priori souhaitable. Et la génération montante télécharge sans le moindre sentiment de culpabilité.
- L'information dont il dispose est devenue illimitée, Il est désormais aussi bien informé que son entreprise, ainsi comparer n'a jamais été aussi facile.
- Avec l'augmentation du niveau de vie, les consommateurs ont tendance à escalader les 5 étages de la célèbre pyramide de survie et de sécurité, ils cherchent à combler des envies d'appartenance, de reconnaissance et d'épanouissement personnel. Il est possible de prévoir ce dont quelqu'un a besoin c'est plus difficile de comprendre ce qu'est pour lui, le confort, et c'est encore plus dur d'imaginer ce que représente pour lui le luxe.
- Le consommateur résiste de plus en plus aux tentatives de classement, aujourd'hui la rationalité de ces choix est moins issue de conviction idéologique elle émane plus de considérations d'un tout autre ordre (prix, accès, mode, qualité de service).

Le défi du manager a toujours été d'anticiper mais son attitude doit changer : anticiper la certitude : c'est prévoir ; anticiper l'incertitude : c'est préparer.

L'utilisation du feed-back est une clé du futur mais la médaille à 2 faces. D'un côté, il facilite l'utilisation du système. Dans une entreprise antisismique, d'un côté les feed-back permettent d'apprendre, de s'améliorer de manière continue, de lutter contre les gaspillages, de s'adapter en temps réels. De l'autre côté, ils compliquent les procédures, ils maintiennent la pression. C'est la tyrannie du fait non accompli ;

Et pourtant seuls les feed-back, les mécanismes de correction, permettent encore aux entreprises de durer, ils bouclent dès qu'il y a un écart entre ce qui est et ce qui était opposé être.

- Le regard peut être porté sur l'entreprise elle-même, c'est ce contrôle de gestion ou le contrôle de qualité.
- Le regard peut être porté à l'extérieur, il s'agit alors de « veille » concept qui doit être pris dans le sens le plus large possible.

Le contrôle de gestion a pour objet de corriger des erreurs dans les hypothèses qui ont été faites ; la veille a pour objet de corriger l'erreur de ne pas avoir fait une hypothèse.

Veille technologique : peut-on faire la même chose autrement ?

Veille concurrentielle : comment font les autres ?

Veille de marché : comment évoluent les consommateurs ?

Veille financière : nos hypothèses de taux d'intérêt se vérifient-elles ?

Veille organisationnelle : quel impact de l'intranet ?

Veille juridique : où en est la législation ?

Veille administrative : annonce-t-on des subsides ?

Veille commerciale : quel type de projet lance-t-on à l'étranger ?

Veille externe : quels risques nous menacent-ils ? Etc....

D'autres rétroactions proviennent de client. Ce retour peut être spontané, c'est surtout le fait des clients mécontents. C'est donc au service des réclamations que doivent se trouver les gens les plus brillants.

La fatigue a en effet fort diminué, ce qui conduit souvent à un paradoxe à la sortie des réunions : l'homme au travail se repose debout ! Mais un effort d'un autre type et demandé, ce travail est plus abstrait, interactif et imprévisible, la frontière entre le travail et non travail devient floue, la connaissance et l'imagination deviennent déterminantes. Il suffit de se poser la question « combien de temps faut-il pour avoir une idée ? ». Pour réaliser en quelque temps de travail est une mesure liée à un monde que nous quittons.

Pour rendre compte de l'évolution de la charge de travail dans la société de l'information et mieux la partager, Yves Lafasfarques propose un nouveau type de mesure : l'ergostressie. On n'évalue pas la qualité de la nourriture par le seul poids des aliments. De même l'ergostressie ne prend seulement en compte la durée du travail mais une série d'autres facteurs : la charge physique, la charge mentale, le stress et le plaisir.

Il peut être suscité, en récompense mieux ceux qui répondent à une enquête. Il peut être déguisé, quand une grande enseigne de distribution décide de rembourser deux fois la différence si vous trouvez l'article moins cher ailleurs.

De la mesure et du critère

La question du sens de la mesure est toujours d'actualité.

Dans le débat autour des « 35 heures » qui agite encore la France, une hypothèse de travail semble néanmoins acceptée par toutes les parties : le temps mesure le travail !

Or, c'est tous les jours un peu moins vrais. Pour une partie croissante de la population active, le temps de travail mesuré en heures et en minutes, n'est plus qu'un paramètre parmi d'autres.

Le critère permet l'évaluation dans une zone particulièrement importante et caractéristique des relations humaines : ce qui est vérifiable mais non mesurable.

Combien des mots ne suscitent pas l'unanimité parce qu'ils ne sont pas « mesurables » ?

Augmentez la motivation du personnel, la satisfaction client, la connaissance de langues, l'efficacité de la recherche.

Le critère présente plus d'avantages. Il peut être imaginé à plusieurs et permettre alors d'exercer une autorité sur la base d'une évaluation pertinente.

Chapitre 6 Futur versus futurs : la prospective au risque de la créativité

De tout temps, l'inquiétude des hommes vis-à-vis du futur a été grande, sans doute, l'est-elle plus encore aujourd'hui tant le changement s'accélère, les innovations techniques se bousculent, les ruptures se multiplient, l'impression du chaos l'emporte sur celle d'un ordre bien réglé. L'exploration du futur est chaque jour plus nécessaire pour le responsable d'entreprise qui doit élaborer une stratégie.

Mais comment se faire une idée d'un futur qui ne sera jamais qu'un cocktail mystérieux entre le prévisible et l'imprévisible, le probable et l'improbable, l'imaginable et l'imaginable ? Comment l'appréhender et le représenter ?

Pour voir plus loin et mieux, pour dissiper le flou de l'inconnu. Les hommes ont mis au point et utilisent une panoplie de lunettes, longues vues et télescopes intellectuels qui ont pour nom calcul de probabilité, statistiques, extrapolation, projection et les sondages même si ceux-ci visent plutôt le court-terme.

Mais ces méthodes ont montré leurs limites, combien de prévisions réalisées à l'aide de ces outils ne sont-elles pas révélées inexactes alors que certaines visions du futur présentées par des intuitifs et imaginatifs étaient des anticipations impressionnantes ?

Le roman de Jules Verne tout comme dans un autre registre Vergé, a anticipé la conquête spatiale.

Voilà qu'une autre approche a vu le jour, considérée plutôt comme une « indiscipline intellectuelle » plus généraliste et plus proche des acteurs : la prospective.

La prospective qui se définit comme l'investigation méthodique des futurs possibles, devient un préalable à l'élaboration de stratégies ou de politiques en vue d'une action imminente.

Sous l'appellation « prospective stratégique » prospective et stratégie se combinent pour tenter de répondre à cette double question qui préoccupe tous les décideurs : « que peut-il advenir ? » et « qu'est-ce que je dois faire ? ».

Certitude : Vieillissement de la population

Dette publique

Démographie

Prévoir le futur.

Prévision

Mondialisation

Anticiper

Incertitude : Comportement du consommateur

Catastrophes écologiques

Évolution

Préparer les futurs.

Prospective

Nouvelles maladies

La prospective suppose une vision à long terme, une réflexion large et ouverte à tous les possibles, la prise en compte des acteurs internes et externes. Elle précède la stratégie qui suppose, elle, une vision à court et moyen terme, un ensemble de décisions à prendre et d'actions à mener en fonction de but à atteindre.

En liant pensée du futur et action stratégique, la prospective se révèle être un outil précieux pour anticiper et gérer le changement dans une entreprise et son environnement.

Créativité et prospective : un binôme puissant

La créativité et la prospective ne sont des sœurs siamoises, elles sont cousines. L'une peut avoir du sens sans l'autre, l'autre peut être justifiée sans l'une.

Une réflexion entièrement tournée vers l'avenir s'est depuis longtemps avérée bien utile, même si l'imagination n'y a joué qu'un tout petit rôle. Une analyse des tendances lourdes comme l'évolution de la structure familiale, la dématérialisation progressive du travail, l'épuisement des matières premières ou encore les basculements géopolitiques, peut aider grandement lorsqu'il s'agit de décider.

Prévoir l'avenir a toujours été un des grands rêves de l'homme et seuls les outils semblent avoir changé. Les boules de cristal ont fait place à des écrans d'ordinateurs, les dictons des anciens ont été remplacés par les modèles mathématiques aux milliers d'équations.

Mais les faits sont là. Paradoxalement, les technologies puissantes n'ont guère contribué à la précision des futurologues. Elles ont peut-être même un effet négatif sur l'art de prévoir car un monde en réseau, en temps réel nous empêche plus encore qu'avant de distinguer l'action de la réaction. Les raisonnements « toutes choses égales par ailleurs » ne tiennent plus. La partie incertaine de l'avenir croît. Alors faut-il arrêter d'y penser ? Non, bien sûr. Suivant la formule désormais consacrée, il faut continuer à prévoir l'avenir pour pouvoir le changer. Mais la manière de le faire change du tout au tout.

Les lois de changement, plus particulièrement les lois périodiques, qu'on appelle cycles. Un peu comme en astronomie où on peut prévoir avec certitude les trajectoires des planètes. Comme le rêvait Kondratiev à la recherche du mouvement perpétuel de l'économie. On sait qu'aujourd'hui en économie tout comme en physique, le mouvement perpétuel n'est possible que dans un système ouvert, illimité, sans mémoire, réversible, autant des caractéristiques le monde n'a plus.

Il continuera bien sûr y avoir des cycles. C'est à leur régularité, leur périodicité qu'il faut renoncer, il n'y a donc pas un futur à prévoir, mais bien des futurs à préparer. Il ne faut plus chercher dans le passé l'explication de l'avenir, mais percevoir l'avenir comme la raison d'être du présent.

L'esprit de la démarche prospective

La prospective telle que présentée par Bertrand de Jouvenel, dans l'art de la conjoncture, repose sur une conception dynamique de l'avenir basée sur trois principes.

L'avenir est domaine de liberté : il n'est pas prédéterminé il n'est pas déjà fait, il est au contraire largement indéterminé et ouvert à plusieurs futurs possibles, les « futuribles » ;

L'avenir est domaine de pouvoir ; on peut agir sur l'avenir, soit en se préparant à un changement anticipé (pré-activité plutôt que d'attendre le changement pour réagir, soit en agissant pour provoquer un changement souhaitable (pro - activité) ;

L'avenir est domaine de volonté, lieu de concrétisation de nos projets, il est avant tout « une chose à faire » à réaliser en fonction de l'avenir que nous désirons.

L'approche prospective se caractérise donc tout à la fois par sa visée exploratoire, son refus de la fatalité et des déterminismes, sa conviction qu'il existe plusieurs avenir possibles et non volontarisme.

Pour son ouvrage, savoir anticiper, Philippe Gabillet résume bien les trois ambitions principales de l'approche prospective :

- Imaginer par des moyens appropriés ce qui peut vraisemblablement se produire de durable dans un domaine déterminé ;
- Baliser des itinéraires et donc donner du sens par anticipation à des actions possibles ;
- Accompagner la prise de décision en proposant des alternatives permettant d'avancer vers tel futur souhaité ou d'éviter telle évolution à risques.

La prospective n'est pas la prévision

Hugues de Jouvenel, la prospective possède trois caractéristiques essentielles qui la différencient de la prévision :

- C'est une démarche pluridisciplinaire d'inspiration systémique. Elle se propose d'appréhender les réalités, non en les découpant, mais au travers de l'ensemble de leurs aspects, de toutes variables et de leurs interrelations.
- « C'est une démarche qui intègre la dimension du temps long, passé et à venir » car dans tout système coexistent des variables marquées par une grande inertie (écosystèmes, changement démographiques) avec d'autres dont les variations sont beaucoup plus rapides (innovations technologiques, fluctuations des taux de change).

Enfin, « c'est une démarche qui intègre les ruptures ». Elle s'efforce de prendre en compte les phénomènes de discontinuité et rupture, résultant de facteurs divers tels que les effets de seuil, l'irruption d'innovation en tout genre et d'acteurs « briseurs d'habitudes » ou encore la volonté humaine de modifier les règles de jeu.

La richesse des scénarios

Un scénario comme défini par Michel Godet : est un moyen de représenter la réalité future en vue d'éclairer l'action présente, à la lumière des futurs possibles et souhaitables : c'est un jeu cohérent d'hypothèses conduisant d'une situation d'origine à une situation future.

Chapitre 7 Imagination versus jugement : Dynamique et gestion de la créativité

Le système de la pensée : un moteur à deux temps

La créativité qui est évoquée dans tous les discours, ceux des patrons comme ceux des syndicats, ceux des étudiants comme ceux des routiers, ceux des ministres comme ceux des professeurs reste encore bien souvent à l'état de vœu pieux. Quel dommage puisque voilà bien là un point qui et tout le monde d'accord !

Pour mettre la créativité en pratique, pour gérer les idées comme on gère toutes les autres ressources, il existe une méthodologie.

Cette dernière se base sur un constat bien simple : le cerveau est un moteur à deux temps. Le deuxième est celui qui nous est le plus familier, c'est le temps où le cerveau choisit, compare, trie, planifie, lutte contre le gaspillage..., le temps de la convergence et de la décision. Mais le premier temps ne reçoit pas assez d'attention. C'est pourtant celui où le cerveau imagine, rêve, suggère, ouvre les horizons, anticipe..., le temps de la divergence et de l'exploration qui permet le vrai changement

Certes, le mode d'emploi de la créativité ne se résume pas à ce ping-pong cérébral mais commence par une recommandation : s'y entraîner.

De même que devenir bilingue nécessite un effort qui peut requérir des années de travail, devenir bi-cérébral est une longue aventure au cours de laquelle on découvre l'art de constituer des équipes innovantes, l'efficacité des méthodes pour stimuler l'imagination ou encore la manière de créer une banque d'idées, une longue aventure certes ..., mais quel plaisir que d'inventer le futur ensemble, et de se battre ensemble contre le risque de « pensée unique ».

Car tout comme en électricité, le potentiel créatif est fonction d'une différence. Celle qu'il faut maintenir entre les deux types de pensée, celle qui permet d'inventer et celle qui permet de juger. En d'autres mots : la pensée magique et la pensée logique.

Il faut donc retrouver la force d'une pensée plurielle, qui gère le pour et beaucoup plus tard le contre, qui donne un rythme successif à la divergence et à la convergence, qui alterne quantité et qualité. Inventer et critiquer sont deux métiers différents qu'il ne faut pas pratiquer simultanément.

La pensée unique est d'une certaine manière la négation de la pensée, elle équivaut à ne plus penser du tout. Or c'est la confrontation des idées, et pas la dissolution de l'une dans l'autre que se nourrit l'imagination, il est donc impératif de retrouver les forces- et le plaisir de la pensée multiple et abondante

Du bon réglage du moteur de la pensée

Alternance divergence-convergence : C'est JP Guifford qui a développé le premier, au début des années 1950, le modèle divergence-convergence pour décrire le déroulement idéal du processus de recherche et d'invention. Ce processus comporte deux étapes distinctes et successives. Dans un premier temps, il s'agit d'émettre le plus d'hypothèses possibles dans des registres différents. C'est le moment de diverger, d'élargir le champ d'investigation, de multiplier les pistes de recherche. On met l'imagination en roue libre, sur un rythme soutenu.

Dans un deuxième temps, il s'agit d'aboutir à une conclusion, de proposer une solution. C'est le moment de converger, de rassembler les idées, de les organiser et de les sélectionner. On freine l'imagination et on fait intervenir le jugement critique. Si diverger est le propre des artistes, converger plutôt le propre des artisans.

Ce binôme divergence-convergence a toujours prouvé une richesse exceptionnelle. Mais à une condition ; qu'on n'actionne pas les deux en même temps, les deux doivent sans cesse alterner.

Ce qui semble vrai pour le cerveau d'un individu l'est tout autant pour le cerveau collectif que peut être une entreprise ou une organisation. Les deux temps doivent être respectés dans des réunions où les gens deviennent souvent créatifs que lorsqu'il s'agit de démolir une idée, de prouver qu'elle n'est pas bonne ! combien de fois n'entend-on pas dire « vous n'y pensez pas ! » à quelqu'un qui vient de penser à quelque chose ...

Stimuler la divergence

Les idées nouvelles dérangent. Perçues comme un risque de changement, elles suscitent méfiance et inquiétude, tous les prétextes et excuses sont alors bons pour les critiquer, les écarter ou les ignorer. Quand la pensée convergente se met au service de la peur de changement, elle devient particulièrement efficace, voici quelques exemples de ces petites phrases assassines qui coupent les ailes à la divergence, **on se met en défaut soi-même** :

- je n'ai pas d'idée sur la question ;

- Je ne suis pas spécialiste mais ;
- nous sommes trop petits ;
- nous sommes un laboratoire

Ou bien on incrimine son interlocuteur :

- vous n'y songez pas ;
- où voulez- vous en venir ?;
- Avez-vous mesuré les risques ?

On invoque aussi les bonnes excuses :

- Ça va prendre un temps fou ;
- Ça va nous couter cher ;
- Le règlement nous en empêche ;
- Etc.

Et le pire sans doute, ce sont les attitudes négatives, les préjugés à l'égard du problème :

- Attendons voir ;
- Là n'est pas la question ;
- C'est impraticable.

Plutôt que de laisser mourir les idées par manque de curiosité et d'audace, le chef d'entreprise doit leur réserver accueil et attention, car, tout comme il n'existe pas d'idée bonne du premier coup, il n'existe pas d'idées mauvaises à cent pourcent. Rejeter une idée soi-disant mauvaise c'est perdre le petit quelque chose de bon qu'elle contient malgré tout.

Freiner la convergence

Façonné et marqué par des années d'éducation et d'enseignement, le cerveau commet deux péchés contre la créativité non seulement, il diverge trop peu mais il converge trop vite. Deux exercices pour se regarder penser.

Sortir du cadre : apprivoiser les idées extravagantes

Des nombreuses idées auxquelles nous sommes aujourd'hui accoutumés, que nous trouvons aujourd'hui non seulement acceptables mais même évidentes –

comment n'y avait-on pas pensé plus tôt ? – ont souvent pour origine une idée farfelue passée au crible du processus divergence-convergence.

Rompre avec l'existant

La démarche de sortie du cadre, voulue ou contrainte, peut aller beaucoup plus loin et entraîner un changement à une échelle nettement plus large.

Il y a des ruptures qu'on choisit et celles qu'on subit. Les ruptures désirées et différées. Mais rupture il y aura nécessairement, un jour ou l'autre, sur le chemin de la croissance. Ces fractures à venir se préparent donc et un coup d'œil sur le passé permet d'en mesurer la grande variété. On pourrait classer les ruptures dans les différentes catégories, induites des situations tout aussi différentes.

Le flossbury flop

Une autre manière de rompre avec l'existant consiste à changer les règles du jeu. Les compagnies aériennes low- cost en sont une belle illustration, pourquoi vendre ses billets travers un réseau d'agences ? Pourquoi aller dans aéroports principaux et donc trop chers ?

Le grand plongeon

Et tant qu'on y est, pourquoi ne pas aller carrément ailleurs, très loin, pour voir si par hasard l'avenir n'y est pas ? On ne se sépare pas souvent à l'amiable de ses habitudes. On rompt avec elles.

Bouygues, le roi de l'autoroute, n'a-t-il pas fait le saut en investissant massivement le secteur de télécommunications ?

Chapitre 8 cerveau gauche versus cerveau droit : Des profils créatifs différents

Nous sommes tous créatifs mais nous sommes tous différents. Les uns seront plus sensibles aux différences et les autres aux ressemblances, les uns seront plus « cerveau droit », les autres plus « cerveau gauche », les uns seront plus meilleurs pour poser un problème et les autres pour donner une nouvelle réponse.

Avec ses cents milliards de neurones, le cerveau humain est un organe incroyablement complexe, « une vraie boîte noire » mystérieuse et très sophistiquée qui alimente depuis longtemps les recherches de nombreux scientifiques.

Mac Lean nous apprend avec ces études que le cerveau actuel de l'homme a mis des millions d'années à se former et présente une superposition de trois touches correspondant chacune à un stade d'évolution différente :

- Un cerveau reptilien, le plus ancien, appelé aussi cerveau primitif en primaire est le siège des pulsions vitales, des mécanismes instinctifs et des

automatismes, sa principale fonction est d'assurer les besoins de base, la sauvegarde de l'individu et de l'espèce est de gérer le danger.

- Le cerveau limbique, appelé aussi cerveau viscéral, est le centre de l'affectivité et des émotions, de la mémoire à long terme, de l'apprentissage par l'expérience, imperméable à la logique, il filtre les informations selon leur tonalité émotionnelle, enregistre l'action vécue et stocke les souvenirs, il assure aussi le début de la connaissance par l'élaboration d'images.
- Le cerveau vertical est le centre des activités humaines supérieures : conscience et raisonnement, pensée logique et abstraite, imagination et inversion langage, il permet à l'homme de réfléchir de choisir parmi différentes éventualités et de s'adapter, il lui permet d'associer les éléments mémorisés, de les recombinaison autrement et donc de créer du neuf.

Les trois cerveaux fonctionnent simultanément, de nombreuses expériences de la vie courante peuvent bien nous le faire comprendre. Prenons le cas d'un accident de voiture sans gravité, où vous n'êtes pas en faute. Première action de type reptilien : vous insultez l'autre automobiliste et êtes prêt à l'empoigner. « Quel imbécile ! » Deuxième réaction, de type limbique : vous vous rendez compte que cela aurait pu être beaucoup plus grave et vous vous dites que vous avez finalement eu de la chance. « Heureusement, il n'y a pas de blessé. » Troisième réaction de type cortical : privé de votre voiture le temps de la réparation, vous vous demandez comment allez-vous organiser et envisagez déjà des solutions de rechange.

Les deux hémisphères du cerveau : le vrai débat gauche-droite

Le cerveau cortical est constitué de deux parties spécifiques, l'hémisphère droit et l'hémisphère gauche, les deux sont en liaison étroite et fonctionnent en coordination.

L'hémisphère gauche est le domaine du langage, de la parole, l'écriture, il est le siège privilégié de la rationalité, le centre de la pensée analytique, logique et symbolique, Il permet de quantifier, décomposer un problème, de façon séquentielle et linéaire en faisant une chose à la fois et dissèque tous les détails tandis que l'hémisphère droit est le centre de la pensée analogique et globale, de l'intuition et de l'imagination, Il voit les infos dans leur ensemble, les traite simultanément et en fait la synthèse, il voit les liens entre les choses, associe et crée de nouvelles structures imaginaires, son mode d'approche ce n'est pas verbal mais visuel, spatial et concret.

La loi du moindre effort, nous nous contentons souvent de faire fonctionner l'hémisphère cérébral dans lequel nous nous sentons à l'aise. Pour être efficace, l'homme doit arriver à utiliser tout autant les deux hémisphères et nous entraîner en effectuant des transferts de l'un à l'autre.

Chapitre 9 Question versus réponse : les étapes du saut créatif

La fabrication d'une idée, ce processus qu'on appelle pensée. Au commencement de toute idée nouvelle se trouvent les sens, mais attention la vue et l'ouïe favorisent l'étonnement, on peut s'étonner puis penser à autre chose.

Le doute conduit à une interrogation qui, elle aussi, est un art, une question peut être reformulée par exemple et se trouver à moitié résolue.

L'étonnement, case de départ de l'imagination, Schopenhauer disait : Etre philosophe, c'est donc être capable de s'étonner des événements habituels, des choses de tous les jours, de se poser comme sujet d'études ce qu'il y a de plus général et de plus ordinaire.

Au commencement de la pensée doit nécessairement se trouver un état d'ouverture sur les choses, un doute chronique et volontaire, une incertitude douce et permanente.

La quiétude de l'esprit doit faire place à une inquiétude confiante, au plaisir des idées, à la tension sans la tension. Il n'est pas possible que 2 lundis soient identiques, qu'il n'y ait rien de neuf, il y a donc toujours quelque chose à signaler.

Les idées ne poussent que dans un sol d'étonnement fertilisé par la curiosité. Mais le sol est varié, multiple et le créatif doit être avant tout un guetteur total, intrigué par ce qui bouge et surpris par ce qui ne bouge pas.

Il y a bien de sortes d'étonnement et ceci se distingue par l'utilisation du verbe être.

- Comme, en effet, on peut s'étonner par rapport à ce qui est, c'est peut-être le plus aisé des trois types de « tout à coup ». une tasse de café mauvaise, un client qui n'a pas sa tête habituelle... quelque chose se passe, capte par le sens, la surprise à un lieu, c'est par exemple celle d'un touriste français, lors de son séjour aux Etats-Unis s'étonne de la gastronomie américaine.
- Plus difficile est l'étonnement par rapport à ce qui était depuis longtemps (mais jamais remarqué jusque-là). Depuis des années, vous empruntez le même itinéraire pour vous rendre à votre travail. Chaque jour, matin et soir, vous défilez les mêmes rues. « puisque tu passes par-là, peux-tu reprendre mes chaussures chez le cordonnier ? » Etonnement, un cordonnier ? Jamais remarqué.

Et pourtant, sur ce chemin que vous croyez connaître par cœur, à l'adresse indiquée se trouve bel et bien un cordonnier. Etonnant donc, alors qu'entre ce jour et la veille, rien n'a changé ! Rien ? Pas vraiment, votre perception a changé.

- Mais le vrai défi est peut-être l'étonnement de 3^{ème} type : celui qu'on peut ressentir face à quelque chose qui n'est pas, face à une possibilité inexploitée. C'est la capacité d'être saisi quand une opportunité ne l'est pas.

- Darwin s'est étonné, en arrivant aux Galápagos, de voir des tortues très différentes sur les îles distantes seulement de quelques kilomètres.
- Copernic, par contre, s'est un jour étonné en regardant le soleil « se coucher » alors que le même spectacle était offert depuis des milliers d'années.
- Carnot, enfin, s'est tout à coup dit, en observant une machine à vapeur qu'il devait bien y avoir une théorie « thermodynamique » pour expliquer les rendements décevants.

Tous trois se sont étonnés : Darwin, mis tout à coup dans une situation nouvelle, Copernic face à une situation déjà ancienne, Carnot en situation de manque.

Le premier savant profita du moment présent, le deuxième vit autrement le passé et le troisième imagina le futur.

La créativité a été définie un jour comme une révolution du regard, cette insurrection doit être populaire car les yeux de chacun peuvent contribuer à l'imagination de tous, il faut être le savant de sa propre vie.

L'étonnement : cette faculté est individuelle car un groupe ne s'étonne jamais.

Alors, étonnez-vous et étonnez-vous les uns les autres. De temps à autre, lisez un quotidien que vous ne lisez jamais, assistez au congrès politique d'un parti qui n'est pas le vôtre, prenez un trajet inhabituel pour une destination qui ne l'est pas, lisez les offres d'emploi même si vous ne recherchez pas d'emploi... C'est important les choses de la vie mais il n'est dit nulle part qu'elles doivent toujours être les mêmes.

L'art de poser des questions et d'y répondre.

L'objet de la pensée est d'apporter une réponse aux questions qui sont posées.

Raison de plus pour s'arrêter quelques instants, pour réaliser à quel point une question peut –être chargée, combien elle prédétermine parfois une réflexion sur le point d'être entamée.

Plutôt que de demander à ses élèves une bonne réponse, Socrate leur suggérait la pratique de la bonne question. Il en distinguait ainsi 5 types et encourageait le choix de la question appropriée.

1. Une question dont le but est d'aider à comprendre le point de vue présenté : qu'entendez-vous par là ? Pouvez-vous donner un exemple de ... ? Comment expliquez-vous que... ?
2. Une question qui vise à tester la solidité de l'argumentation : Pourquoi pensez-vous que... ? Y a-t-il des preuves de... ? Comment peut-on justifier cela ?
3. Une question pour amener d'autres éclairages sur ce qui a été dit : que dirait quelqu'un en désaccord ? Pouvez-vous reformuler... ? et si quelqu'un suggérait de...

4. Une question qui attire l'attention sur les implications et les conséquences : y aurait-il alors un principe général qui... ? Et quelles seraient les conséquences de ... ? Est-ce cohérent avec ce qui a été dit précédemment ?
5. Une question au sujet de la discussion elle-même : En quoi cela nous aide-t-il ? Comment pourrait-on résumer à ce stade-ci?... Y a-t-il d'autres questions ?

Questionner est de toute évidence un art et il rappelle au passage les 2 niveaux de la créativité : d'une part la capacité d'apporter une réponse inédite à un problème, d'autre part l'aptitude à imaginer une question jamais venue à l' « esprit » de quiconque.

Les entreprises qui se veulent « intelligentes » s'en donnent-elles toujours les moyens ? La ... question mérite d'être posée !

Bon nombre de discussions semblent en effet contraintes au sens unique et le flux naturel des idées a tout l'air d'être celui qui va de haut en bas.

Quel que soit l'objet d'une réunion, la « question » doit donc toujours être à l'ordre du jour, elle doit être décortiquée et analysée.

On qualifie parfois une question de tordue. Mais pourrait-il en être autrement ?

La personne qui la pose, la relation qui existe avec elle, le ton qu'elle utilise, tout contribue à donner à une question une orientation, une inertie, un élan.

Une question posée a déjà une propre idée de sa réponse, mais est-ce la vôtre ?

Il faut donc se poser des questions sur les questions, voir si on ne se laisse pas entraîner sans le vouloir, si on ne peut pas la reformuler, l'alléger, l'ouvrir, l'inverser pour éviter...qu'elle ne réponde à notre place !

Le problème c'est souvent le problème !

La question inversée

Une question est par définition « sensée » c'est-à-dire qu'elle a un sens !, elle peut être présentée en marche avant ou en marche arrière, elle a un endroit et un envers, une même question peut ainsi induire des réactions variables. Mais puisque c'est l'abondance des idées qui est l'objectif ici, pourquoi ne pas essayer les 2 !

Chapitre 10 Théorie versus pratique : techniques et méthodes de créativité

Devenir plus créatif, mieux diverger, cela s'apprend et s'exerce à l'aide de techniques et de méthodes, pour déblayer le terrain des réponses toutes faites et de solution

stéréotypées, dénicher les idées vraiment neuves et originales, pour emprunter d'autres chemins, une série de méthodes consistent à introduire un élément perturbateur dans notre programme à poser des questions provocantes.

Méthode des méthodes

La mise en œuvre des méthodes de créativité requiert elle-même une méthode et implique quelques règles de fonctionnement qui peuvent être présentées sous la forme d'un « avertissement à l'utilisateur ».

- Les techniques de créativité font la preuve de leur efficacité lorsqu'elles s'appliquent à un problème vague et trop vaste. La réussite de la recherche passe par une réduction préalable de son objet.
- Lorsqu'il s'agit de traiter un problème abstrait, il faut essayer de le voir, de le concrétiser en images, cette visualisation « éclaire la voie à suivre et facilite le choix de la méthode. Car toutes les méthodes ne peuvent convenir à tous les problèmes. Dans bien des cas, certaines sont plus appropriées que d'autres.
- Si, à propos d'un problème donné, l'application d'une seule méthode peut mener à la situation, très souvent, c'est l'enchaînement et la complémentarité de méthodes différentes qui y conduit.
- Il convient de distinguer le domaine de recherche du problème posé. Un même problème peut se poser dans différentes et différents problèmes peuvent se poser dans un même domaine.

Se projeter dans le futur à l'aide d'hypothèses

Nous regardons le futur à partir de ce que nous vivons, en extrapolant le présent. L'exercice suivant nous force à adopter un point de vue différent, en proposant un scénario parmi d'autres et en nous demandant d'expliquer les raisons qui ont pu y mener.

Imaginer que votre entreprise ait disparu en 2015, Pourquoi ? S'il s'agit d'une banque par exemple, cela pourrait être :

- un virus a détruit toutes les bases de données ;
- la banque a été acquise par Wal-Mart ;
- deux grands concurrents ont fusionné et décidé de...

Parler de l'entreprise avec d'autres mots

Le langage joue un rôle important dans la réflexion. Les nouvelles idées naissent souvent dans les mots et l'usage d'un vocabulaire différent favorise une nouvelle

perception des choses. Ce défi n'est pas tant de trouver de nouvelles idées que de changer les anciennes, le vocabulaire peut y contribuer (comme le montre l'exemple ci-dessous).

Que se passerait-il si... ?

Les questions sans réponse évidente ou sans réponse du tout sont aussi aptes à mobiliser la créativité que les autres. Elles conviennent très bien comme exercice d'échauffement car elles n'ont d'autre but que de faire réfléchir

Exemples :

- Que se passerait-il si NASA commençait à construire ?
- Que se passerait-il si le pétrole avait été découvert avant le charbon ?
- Que se passerait-il si un nouveau concurrent entraît sur le marché avec des coûts de structure 50% plus bas que les vôtres ?

L'analogie, voie royale de l'insertion

Depuis toujours, la pensée analogique est un moteur puissant de la connaissance, une démarche favorite de l'imagination. De tout temps, elle s'est révélée un instrument privilégié de l'invention.

Types d'analogie

Faire des analogies, c'est saisir par l'imagination les relations de ressemblance et de parenté entre deux ou plusieurs objets de pensée différents, établir des correspondances entre eux. Penser par analogies, c'est penser par images et par comparaisons.

Il existe différentes formes d'analogie. Nous en retiendrons essentiellement 2 : l'analogie directe et symbolique.

- L'analogie directe consiste à transposer le problème dans un autre domaine de la réalité à le mettre en parallèle avec des phénomènes scientifiques, techniques ou naturels. L'hypothèse Gaïa qui compare la terre à un être vivant, l'alphabet du code génétique, le radar inspiré de la chauve-souris, les trois exemples procèdent de l'analogie directe.
- L'analogie symbolique (ou métaphore) consiste à laisser flotter librement son esprit pour transformer le problème en images, surgie de zones plus ou moins mystérieuses, à trouver des représentations symboliques du problème.

Inversion et concassage

Inversion et concassage font partie de méthodes dites antithétiques. La démarche consiste à évacuer « la figure de ce monde » à déplacer l'ordre des choses, à remettre en question les évidences jusqu'à l'absurde : elle est animée d'un esprit de contradiction et de provocation.

Ex : Dans une petite ville de France aux problèmes de parking insolubles, l'étroitesse des trottoirs interdisait l'utilisation de parcmètres.

Le conseil se pencha sur la question et chercha un système, tout aussi facile à contrôler, pour empêcher les voitures de passer la journée entière au même endroit.

Quelqu'un suggéra alors de remplacer l'obligation de verser une pièce dans un parcmètre par celle de laisser ses grands phares allumés...

Inversion : abordé le problème à l'envers, prendre le chemin opposé à ce qui semble s'imposer, renverser les situations ouvre tout espace d'idées insoupçonné.

Ex : Faire payer le courrier par le destinataire plutôt que l'expéditeur.

Pour s'entraîner à « penser par opposition » face à un problème, une méthode est de se demander systématiquement ce qui se passerait si on lui appliquait telle action et son contraire. Ex : construire et détruire.

Concassage

Le concassage est une méthode de destruction-construction, de désordre organisé, il s'agit de libérer de l'objet de la recherche tel qu'il existe, en le déformant et le maltraitant de toutes les façons, en le torturant dans tous les sens, dans le seul but de faire apparaître des aspects insoupçonnés.

Quelques exemples de concassage

Augmenter - diminuer

Multiplier - diviser

Ajouter - supprimer

Séparer - relier

Féminiser - viriliser

La créativité du langage

Le langage est un stimulateur d'imagination, un provocateur d'étonnement. Les idées nouvelles s'éveillent dans les mots qui leur donnent consistance et existence tandis que les créations lexicales éveillent de nouvelles idées.

- Ces mots valises, créés par l'emboîtement de deux ou plusieurs mots. L'exercice ne consiste pas seulement à les inventer mais aussi à leur donner

une définition, itinérance signifie un voyage désorganisé, un écart de langage, une phrasque...

- Les néologismes créés à partir de racines anciennes, à l'aide de préfixes et de suffixes, comme infoduc par exemple, pour désigner les technologies de la communication car le terme réseau est trop général puisqu'il concerne aussi bien télécommunications que les égouts ou les chemins de fer. Les infoducs sont donc le concept manquant, ces réseaux de l'information qui irriguent la société de création comme les aqueducs ont distribué l'eau indispensable à l'agriculture.

La puissance de traitement de l'ordinateur a permis à Jean-Pierre Petit de mettre au point son « Logotron » un programme pour créer de nouveaux mots. D'un côté, il a mis en mémoire 333 débuts de mots ou préfixes (para, anti), de l'autre côté 205 fins de mots ou suffixe (nomie, thèse, phile). Soit 68265 mots potentiels.

Dans la foulée des humoristes et publicitaires, eux aussi, ont compris la force des mots et l'utilisent sans complexe

Matrice et dimensions

Choisir les bonnes dimensions est essentiel pour analyser un problème, il vaut la peine d'y consacrer du temps car un problème posé dans de bonnes dimensions est à moitié résolu.

De même pour découvrir les petites choses qui pourront un jour faire la différence, pour détecter les bifurcations infimes des changements en cours, pour percevoir dans la confusion d'un débat d'idées celle qui pourrait être déterminante, le choix d'un plan pour la réflexion mérite qu'on y consacre du temps.

La matrice 2 x 2 qui permet de mettre deux variables en relation, continue à cet égard un outil puissant pour résoudre, trouver des idées neuves.

La matrice BCG

Créée en 1970 par Bruce Henderson, la matrice BCG permet de situer les différents produits d'une entreprise non seulement, il a fait de sa matrice, leader du conseil en stratégie, mais il a joué aussi un rôle important pour faire accéder la stratégie au statut de discipline à part entière.

Les dimensions de la stratégie

De nombreuses stratégies s'appuient aussi sur 2 axes, mais le plus souvent, les dimensions retenues sont le temps et l'argent, comme si une stratégie pouvait se réduire à une croissance des chiffres d'affaires ou des parts de marché.

Il y a bien d'autres dimensions qui font apparaître d'autres aspects de la stratégie, ouvrent d'autres pistes de réflexion et méritent donc être exploitées.

Pour poser le problème autrement, choisissons donc 2 dimensions moins habituelles : d'une part les grandes tendances et mutations actuelles, à l'œuvre dans le monde et auxquelles l'entreprise doit s'adapter, et d'autre part les ressources dont le dirigeant est responsable, ses ressources propres mais également celles de son entreprise.

Tendances		Rôles des medias	Exigences du client	Mondialisation	Etc.
Ressources					
Personnelles du dirigeant		Formation à l'expression orale			
Humains				Apprentissage de ces langues	
Finances	Produits dérivés				
Information	BD relationnelle		CRM		
Etc.					

Si on croise les 2 dimensions proposées, la matrice de découverte qui en résulte présente le problème de la stratégie de manière particulièrement efficace.

Ex : la mondialisation des échanges commerciaux pose la question de connaissances linguistiques du personnel, la médiatisation de la société exige du responsable qu'il puisse s'exprimer facilement devant une caméra etc.

Ce type de matrice nous permet donc de produire des idées nouvelles en confrontant des éléments qui habituellement ne sont pas combinés.

A côté des cases pleines, ce sont les cases vides qui sont les plus intéressantes car elles nous invitent à l'invention et fait appel à notre imagination.

Au delà des frontières du système

L'élément le plus important pour l'avenir d'un système nait, bien souvent, loin de ce système.

Ce n'est pas la poste qui a inventé le fax, ce ne sont pas les exploitants de salles de cinéma qui ont inventé la vidéo.

Et comment se fait-il que ce n'est pas ce secteur de la distribution qui a créé E-BAY ? Un groupe d'éditions qui a imaginé Amazon, Une chaîne de télévision qui a lancé You tube ?

Le danger est souvent à l'extérieur, Et pas toujours sous la forme d'un rival habituel.

Les banques aujourd'hui sont concurrencées par les grands magasins qui proposent des différents financiers plus intéressants. Les épiceries du village voient de très mauvais œil les stations-services se transformer en supermarché.

Le tout et les parties : isoler les parties d'un problème

Il est parfois intéressant de montrer tout l'intérêt de l'approche « anti-systémique » comme dans cet exemple : des cadres d'une entreprise informatique cherchent comment lui redonner un second souffle.

Il lui est proposé de lister les atouts de la société, d'en isoler un seul en oubliant tous les autres et de voir comment il pourrait être exploité.

1^{er} atout : malgré les difficultés de l'heure, l'entreprise a une bonne image de marque, ses produits ont un label de qualité. Les solutions sortent :

- Acheter d'autres produits fabriqués par d'autres et y mettre le logo de l'entreprise, vendre l'image à d'autres, créer un réseau de franchisés.

2^{ème} atout : malgré les restructurations, l'entreprise a une bonne situation financière, elle a encore de l'argent, elle pourrait créer une banque, une compagnie d'assurances, prendre des participations chez les concurrents, se lancer dans l'immobilier.

Chapitre 11 Idée nouvelle versus bonne idée : L'éthique de la créativité

Que faut-il faire ?

Que dois-je faire ?

Puis-je rester silencieux ?

Quelles sont les responsabilités ?

Qu'est-ce qui est bien ? Les questions simples dans l'expression font partie de notre quotidien.

Périodiquement, elles nous interpellent, nous mettent face à ce que nous sommes, à nos valeurs, à nos conceptions des choses. Ces questions peuvent même dévoiler des contradictions internes, nous mettre en conflit avec nous-mêmes, elles s'adressent à l'homme et non au manager, au citoyen et non à l'actionnaire. C'est

l'autre côté de nous, homme ou femme d'entreprise, qui est confronté aux questions d'éthique et de morale, deux mots qu'il faut donc préciser et définir.

Ces questions s'adressent à l'individu, pas au groupe, si une entreprise a une personnalité juridique, elle n'a pas de personnalité philosophique.

Chaque membre du personnel a une éthique, une décision peut heurter la morale de chacun. Mais une organisation ne pense pas, et dire d'une entreprise qu'elle a pris conscience d'un problème n'est rien d'autre qu'une métaphore.

La conscience est individuelle, la responsabilité morale ou éthique l'est donc aussi. Mais aussitôt ce point comment précisé, éclairons ce qui différencie les 2 variantes sur le thème du devoir.

Si théoriquement le champ d'application est- le même l'ensemble des activités-, l'usage même des 2 mots et l'influence de penseurs comme Philippe Van Parijs et Christian Arnsperger centreraient plutôt l'éthique au cœur de l'économie et du social. Dans le cas où la question éthique est liée à une activité professionnelle particulière, on parle aussi de déontologie.

La morale peut avoir une connotation religieuse, même s'il existe une morale laïque, alors que l'éthique, elle n'a pas de repère théologique. La religion serait-elle à la foi ce que la morale est à l'éthique ?

Quelle est l'origine de ces 2 différents sentiments de devoir ? La morale vient d'une certaine manière d'en haut, en tout cas de l'extérieur. Il est question de maxime, Kant parle même d'un impératif catégorique qui se rapproche de l'absolu.

L'éthique, au contraire, germe à l'intérieur de chacun de nous ou y parle plus de valeurs à défendre en relation avec un contexte.

La morale peut culpabiliser alors que l'éthique, à première vue, semble moins contraignante.

Ou peut-être y a-t-il une explication possible –urgence éthique ? Tout se passe comme si le monde ne pouvait pas se permettre d'attendre ce que dira la morale, comme s'il avait besoin pour prendre certaines décisions de ce que Daniel Bennett appelle une « boîte des premiers secours ».

La morale se bâtit sur un ensemble de règles établies, par la communauté, elles permettent l'action à chacun de ses membres.

L'éthique est une des disciplines de la philosophie, celle qui cherche à comprendre l'origine, les touts, la justification et les principes fondateurs par la lecture de ces lois morales, l'éthique est donc première, en amont de la morale.

L'une ne peut exister sans l'autre, mais il n'y a pas pour autant symétrie, car il n'y a pas d'éthique sans prise de risque.

Idées créatives, idées souhaitables ?

La créativité est l'aptitude à avoir des nouvelles idées, en rupture avec les habitudes.

Dans quelle mesure en effet la créativité génère-t-elle de « bonnes » idées ?

Dans quelle mesure la faculté de penser sert-elle de « bonnes » causes ?

La distinction apparaît ainsi clairement entre la finalité d'une idée nouvelle et l'originalité de cette idée nouvelle. On peut combattre la première et reconnaître la seconde. Ce n'est pas incompatible.

Dans certains Etats particulièrement ensoleillés des Etats-Unis, on vend des pool cooler, des systèmes destinés à refroidir l'eau de la piscine ! Qui est choqué par une innovation de ce type ?

Celui pour qui l'énergie est un bien rare, à économiser à tout prix. Les autres trouvent l'idée intéressante. Dans le même genre, certains Etats du Golfe Persique, qui misent sur l'industrie des loisirs et du tourisme pour assurer leur futur économique, ont consacré des millions de dollars au développement d'un centre couvert, permettant de pratiquer le ski, luge ou le snowboard aux portes du désert !

Les exemples de ce type sont nombreux. A chaque fois, ils font un peu mal, car à chaque fois, ils contraignent au grand écart entre un but qu'on désapprouve et une imagination qu'on admire. C'est un peu comme au théâtre. Quand le public applaudit la performance d'un acteur qui vient de jouer le rôle d'un personnage odieux.

Nous avons défini une valeur comme une idée que l'on se fait de ce qui est souhaitable. A chaque fois, il en va d'une conception personnelle du bien. Vu cette manière, la créativité n'est donc pas une valeur, mais elle peut contribuer aux valeurs.

Aujourd'hui, l'idée nouvelle accède à un statut inédit. Dans la nouvelle organisation de l'économie, il n'y a en définitive plus qu'elle qui soit susceptible de permettre de faire la différence par rapport à un concurrent.

Malheureusement, pour des raisons financières, une idée qui serait bonne peut se faire attendre longtemps. Qui va mettre au point un remède contre le paludisme si les malades n'ont pas d'argent pour payer ?

Les logiciels standardisés et les organismes génétiquement modifiés. De quoi sont accusées les multinationales ? En fait, de créativité ! A priori, on peut trouver plutôt bien qu'un PC soit programmé pour faciliter la vie, ou qu'une bactérie soit programmée pour protéger la vie.

Des idées, pour le meilleur et pour le pire ?

L'imagination a pour privilège de produire des idées nouvelles en rupture. Le jugement a pour responsabilité, l'amélioration, la sélection, l'accompagnement du neuf. Le jugement permet seul de décréter parfois qu'une idée est bonne.

Les idées suivantes.

Certaines sont devenues réalité, d'autres sont cours de développement, certaines ne verront probablement pas le jour.

- L'ipod d'Apple
- La domotique
- Les 35 heures
- Un contrôle antidopage dans les entreprises
- Un virus informatique
- Le tourisme spatial
- Le magasin ouvert 24h/24 et 7jrs/7
- Le maïs génétiquement modifié
- La privatisation du système pénitentiaire
- La réaffectation de 10% des églises en mosquées
- Le remplacement de l'impôt par la TVA
- La suppression du tabac sur la terre
- Le droit de vote pour les enfants
- Le courrier payé par les destinataires
- Un salaire identique pour tous les profs de l'école maternelle à l'université.
- Un airbus à trois étages
- La suppression de toutes les dettes de l'Afrique
- Le vaccin contre le paludisme
- Etc.

Questions

- L'idée nouvelle est-elle amusante ?
- Fait-elle rire ou sourire ?
- Rapproche-t-elle les gens ou les éloigne-t-elle les uns des autres ?
- Est-elle simple ?
- Répond-elle à un besoin précis
- Crée-t-elle de l'identité
- L'idée nouvelle nous choque-t-elle ? Pourquoi ?

Conclusion

Alors, tout est bien qui ne finit pas ? C'est le sens de non finito, comme dit l'auteur, cette volonté d'agir en laissant le futur ouvert, en participant à un monde en devenir, sans savoir vraiment ce qu'il devient comme cet aphorisme de Woody allen « l'avenir est la seule chose qui m'intéresse car je compte bien y passer les prochaines années ». L'auteur reconnaît que les idées présentées sont incomplètes, parfois contradictoires ou provocantes. Elles sont inachevées, instables et imparfaites, certes, mais elles sont, et en nombre.

A travers elles, les auteurs n'ont finalement qu'un but : vous inviter à penser plus loin. Ils ont aussi un espoir que votre perception de la créativité ne soit plus la même et que, dans votre esprit, la créativité soit désormais une alliée privilégiée de la stratégie.

La créativité se veut changer la perception tandis que l'innovation change la réalité, une entreprise qui veut innover doit avant tout permettre la circulation des idées, du jeune stagiaire au contremaître expérimenté ; du commercial au chercheur, l'imagination de l'un s'appuie souvent sur l'étonnement de l'autre.

Seule l'innovation ne suffit pas, parfois le flux d'idées tarit c'est alors que les techniques de créativité interviennent ; elles jouent un rôle de pompe, elles garantissent la pression de l'imagination collective.

Une entreprise innovante et irriguée en permanence par le plaisir de son personnel de voir ses suggestions poussées se concrétiser, de réaliser qu'il ne prêche plus dans le désert.

Recommandation très simple, la créativité est comme une langue étrangère, un jour, vous décidez de l'apprendre et pendant des années, vous vous employez de la manière qui vous convient. Et plus vous la pratiquez, mieux vous la parlerez. Mais si vous vous arrêtez pour une raison ou pour une autre, vous risquez de tout perdre, il en va de même de la créativité.