

« Les bonnes idées déjà dans vos m

LA GRANDE INTERVIEW

Jean-Yves Huwart

La très grande majorité de vos collaborateurs portent en eux l'envie de réaliser un projet, mais une infime proportion d'entre eux la concrétise. En cause: un manque d'espace et une inertie naturelle qui empêchent de passer à l'action. A vous de développer un cadre et des méthodes permettant d'introduire une gestion entrepreneuriale au sein de votre organisation et de mieux saisir toutes ces opportunités, à la fois de business pour l'entreprise et de motivation pour ses collaborateurs. C'est ce qu'on appelle l'intrapreneuriat.

Journaliste économique pendant une douzaine d'années, chez Trends-Tendances et à L'Echo notamment, Jean-Yves Huwart a laissé germer la fibre entrepreneuriale qui sommeillait en lui, d'abord en lançant et en animant son propre *blog*, puis en fondant le *think tank* Entreprise Globale (www.entreprisesglobale.biz). Sa mission: générer des idées et de l'expertise sur les changements à l'œuvre dans le monde économique et livrer des clés de lecture pour les anticiper. Il est également une des chevilles ouvrières de l'*Intrapreneurship Conference* qui se déroulera le 2 décembre prochain à The Hub Brussels, avec le soutien de Peoplesphere.

D'où part votre démarche entrepreneuriale?

Jean-Yves Huwart: « L'observation du monde des entreprises m'a convaincu que les métiers allaient être bouleversés par une série de réalités: par exemple la facilité accrue d'utilisation des outils de communication et l'interconnexion qu'ils permettent entre des gens qui, avant, n'auraient pas pu se rencontrer, les nouveaux modes d'organisation du travail, ... J'ai très vite eu le sentiment que nous allions vivre une sorte de glissement de paradigme et, aujourd'hui, celui-ci se confirme jour après jour. Nous évoluons désormais dans un contexte économique où la valeur ajoutée provient de l'innovation et, surtout, de la capacité à innover vite, à innover en réponse aux attentes du marché, voire à innover en les créant. Le cas de Steve Jobs est très emblématique: il est devenu une icône non seulement pour les *geeks*, mais également pour de très nombreux managers. Pour ne prendre qu'un exemple, il a réussi à imposer son entreprise dans la production d'un téléphone portable, ce qui n'était pas son métier de base, en bousculant des acteurs qui sont spécialisés dans cette activité depuis plus

de vingt ans! La question que l'on peut se poser: ce type d'évolution va-t-elle rester confinée dans le domaine des nouvelles technologies ou est-elle, au contraire, annonciatrice d'une nouvelle forme d'organisation de l'économie? Ma conviction va bien sûr à la seconde option. L'économie va de plus en plus être créée par les *knowledge workers*, avec des *business models* se démarquant de ce qu'on a connu jusqu'ici. »

Un exemple?

Jean-Yves Huwart: « Quel que soit le secteur, on voit aujourd'hui que David gagne de plus en plus souvent contre Goliath. Il y a quelques années déjà, Chris Anderson, le fondateur du magazine *Wired*, avait décrit cette évolution, en parlant de l'économie du web, en la baptisant 'longue traîne'. Son idée était qu'un nombre croissant de petits acteurs allaient, dans le web, pouvoir se répartir une portion grandissante d'un marché donné sur internet. Il semble que le principe de la longue traîne

« Quel que soit le secteur, on voit aujourd'hui que David gagne de plus en plus souvent contre Goliath. »

soit en train de s'étendre dans la plupart des secteurs. On le voit, par exemple, avec Intel qui est en train de perdre peu à peu du terrain dans le domaine des semi-conducteurs de nouvelle

s sont urs»

génération, notamment face à ARM Holding, une entreprise britannique dont la taille est 70 fois inférieure à celle du géant californien. Dans le secteur bancaire, la position des grands acteurs, déjà fragilisés par la crise, s'érode sous les assauts d'une myriade de nouveaux venus. Dans le secteur pharmaceutique, on assiste à la montée en flèche des producteurs de médicaments génériques et des petites structures biotechnologiques qui mangent les marges de progression des grandes marques classiques. On observe une même évolution dans le secteur de la musique ou dans celui de la télévision, voire aussi dans certains

pans de l'industrie. Les positions des acteurs dominants s'effritent. De petites structures très agiles, très innovantes, très audacieuses, qui s'interconnectent bien pour trouver des ressources, des compétences et de l'énergie, peuvent donc ébranler le centre de gravité de secteurs au sein desquels évoluent des organisations bien établies. Cela pour des raisons qui tiennent à l'impact des nouvelles technologies web, à la globalisation, mais, également, à l'innovation de *business models*, à la dérégulation de certaines professions, à des changements de valeurs tant chez les consommateurs que chez les travailleurs, etc.»

Quelle leçon tirer de ce constat au niveau de l'entreprise?

Jean-Yves Huwart: « Elle est très simple: on ne peut faire l'économie de chercher à repenser les schémas d'organisation, de telle sorte d'être plus agile, plus souple, plus transparent, plus réactif. Au plan de la gestion de l'humain, cela veut dire répondre aux questionnements – exprimés ou implicites – par rapport aux valeurs, octroyer davantage d'autonomie, intégrer les nouveaux modes de communication, partager l'information pour éclairer et faciliter la prise de décision. L'entreprise doit intégrer l'idée que tout le monde doit pouvoir s'exprimer et que les idées qui sont émises doivent recevoir une réaction. Si les collaborateurs ont davantage la possibilité de se coordonner entre eux, les silos vont se casser et le fonctionnement général s'en trouvera fluidifier... Le cas de HCL Technologies, cette fameuse société de services IT en Inde, est intéressant à cet égard. Nos employés d'abord, les clients seulement après: c'est le cœur d'un nouveau système managérial et qui fait ses preuves, puisque l'entreprise a connu une croissance plus rapide que nombre de ses pairs et malgré le ralentissement économique de ces dernières années. Il faut se donner l'ambition aujourd'hui d'offrir aux collaborateurs les plus créatifs la possibilité de faire entendre leurs idées, ce qui – quoi qu'on en dise dans nos entreprises – demeure difficile pour toute une série de raisons. Il faut qu'ils aient la possibilité de tester ces idées et de les mettre en œuvre. Car cela peut créer de nouvelles dynamiques, générer du business et renforcer la motivation. » ►



Jean-Yves Huwart:

« Une façon d'avancer vers l'intrapreneuriat, pour les RH, pourrait consister à le tester au sein même de leur département, pour donner naissance à de nouvelles approches, ou réinventer des outils et des process, par exemple. »

Est-ce que cela n'induit pas aussi le risque de créer des entrepreneurs qui seraient tentés d'aller faire fructifier leurs meilleures idées à leur compte?

Jean-Yves Huwart: « Des études révèlent qu'une grande proportion de gens portent un projet en eux: ils ont envie de créer quelque chose, parfois dans le cadre de leur métier ou fonction, parfois en-dehors. Mais, sur cette immense majorité, une très infime minorité va concrétiser cette envie car elle est risquée, elle comporte une part d'inconnu, il manque des ressources, il y a un déficit de confiance en soi, le réseau de la personne n'est pas suffisant, etc. Résultat: cette énergie et cette envie sont perdues. D'autres études montrent par ailleurs que le nombre de départs volontaires de salariés est en croissance parce que les gens veulent du sens, cherchent d'autres défis, en ont marre d'un cadre corporate trop rigide et formel. Certes, l'entreprise, pour se pérenniser, doit continuer à rencontrer ses objectifs financiers à court terme. Elle ne peut laisser tomber l'opérationnel. Mais, aujourd'hui, en ne se focalisant que sur cet aspect, elle encourt de plus en plus le risque que les insatisfaits – et donc aussi les plus talentueux – quittent le navire. Il faut trouver un équilibre. L'idéal sera de capter cette énergie entrepreneuriale latente chez un certain nombre d'employés, source potentielle de création de valeur et de motivation chez les gens. »

Comment y parvenir, selon vous?

Jean-Yves Huwart: « Un cadre doit être créé pour que cette énergie puisse s'exprimer et être mise en œuvre tant pour le bien de l'entreprise que pour celui du collaborateur. La notion de *l'intrapreneurship* participe de ce mouvement consistant à octroyer davantage de marges de manœuvre aux personnes dans un cadre relativement bien déterminé. Il s'agit de leur donner la possibilité de s'auto-organiser, d'exprimer leur enthousiasme, leurs compétences et talents, leur créativité, leurs capacités de réseautage, etc. Autant d'éléments qui n'ont pas beaucoup l'occasion de se matérialiser en entreprise aujourd'hui, ou alors de façon non optimale. L'idée n'est toutefois pas de créer un laboratoire permanent dans un chaos désorganisé, mais bien, dans un cadre défini et avec des objectifs collectifs, d'avoir un espace permettant aux employés de devenir entrepreneurs, d'échanger des idées, de les tester, de les réaliser en bénéficiant

des autres ressources que leur organisation peut mettre à leur disposition,... On peut alors voir naître des projets qui vont se créer et se défaire en fonction de besoins, d'opportunités et de partenariats qu'on n'imaginait pas, indépendamment de la hiérarchie. En ce sens, on évolue vers des entreprises-écosystèmes... »

N'est-ce pas encore un peu utopique?

Jean-Yves Huwart: « Sans doute, mais pas autant qu'on ne le croit. On n'y viendra pas en un jour, mais la tendance est bien là. Un certain nombre d'entreprises mettent déjà en place, et parfois depuis longtemps, des dispositifs favorisant plus ou moins fortement l'intrapreneuriat. L'exemple de 3M est mythique, même si la création du Post-It s'est faite malgré le système plus que grâce à lui: ce sont des collaborateurs qui ont permis cette invention, et après de très longues années de cheminement interne. Chez Google, on le sait, les collaborateurs peuvent consacrer 20% de leur temps à des recherches personnelles, à côté du temps consacré à la mission qui leur a été confiée. Virgin est active dans quantités d'activités dont certaines ont été développées à l'initiative de collaborateurs, comme par exemple Virgin Atlantic. Chez nous, la chaîne de restauration rapide spécialisée dans les produits bio et santé Exki a pu naître dans le giron de GIB, un holding qui a donné la possibilité à des cadres de donner vie à leur intuition... et ils sont devenus managers de l'année! »

Comment l'envisager dans des contextes où l'on a parfois pour obsession le recentrage sur son cœur de métier?

Jean-Yves Huwart: « Cette approche est dépassée mais, c'est vrai, la culture managériale demeure inspirée par la recherche d'optimisation de la *supply chain* – faire ce qu'on fait de manière plus efficace et à moindre coût. Elle a fonctionné et a permis de créer de la valeur, mais elle est de moins en moins différenciatrice aujourd'hui. En outre, il est désormais facile pour d'autres acteurs d'offrir un même service à qualité supérieure, avec moins de personnes et avec une meilleure image. C'est pourquoi il faut entrer dans une dynamique différente pour poser les jalons de la croissance future, équilibrant l'optimisation de ce que l'on fait déjà mais en réservant également des champs de développement possibles pour mettre de nouveaux fers au feu. D'où l'intérêt d'entrer dans une logique de portefeuilles, en donnant toutes les chances aux expérimentations nouvelles, tout en garantissant des filtres pour maîtriser les risques liés à l'innovation. Chez Google, la moitié des nouveaux produits et services ont été créés de cette manière, et n'auraient pas été possibles dans une optique de recentrage sur le core business. Il faut savoir qu'entre 50 et 80% des nouveaux projets d'innovation échouent et, en plus, ces projets ne sont pas très nombreux parce qu'ils ont été filtrés en amont. Aujourd'hui, on doit entrer dans une logique d'optimisation non plus de la *supply chain*, mais bien de l'*innovation chain*. »

! L'essentiel

1. *L'intrapreneuriat est un concept émergent visant à rendre l'organisation plus innovante en captant l'énergie et l'envie d'entreprendre pouvant sommeiller en tout collaborateur.*
2. *L'idée consiste à créer un cadre offrant aux individus une certaine liberté pour tester ses idées, voire pour les mettre en œuvre, en partageant les bénéfices au cas où l'expérimentation se révélerait couronnée de succès.*
3. *Si les RH ne sont pas toujours associés aux démarches d'innovation, ils n'en ont pas moins une double mission à relever ici: contribuer à créer ce cadre – lui-même porteur en matière de gestion de l'humain – et veiller à éliminer les obstacles bridant l'innovation.*

Les responsables RH peuvent-ils réellement y contribuer, eux que l'on associe volontiers à la création de politiques, de règles, de contrôles...? Comment vont-ils pouvoir stimuler la créativité, l'innovation?

Jean-Yves Huwart: « Il est vrai que tout cela peut apparaître contre-intuitif par rapport à des pratiques qui existent depuis des années. Mais, je l'ai dit, le cadre reste important. Il s'agit de créer un laboratoire d'expérimentation, mais sans agenda prédéfini, avec un niveau de risque qui reste géré. On ne travaille donc pas sans cadre, ni sans méthodologie. Il faut mettre en place des plateformes où l'on va ensuite laisser les choses se passer, dans certaines limites en termes de temps personnel qu'on peut y consacrer, de lieu où l'on peut le faire, de contexte et avec un support défini, avec des retours attendus, et des évaluations prévues. On définit donc le cadre, mais on ne pilote pas ce qui peut se développer dans ce cadre. Autre champ d'action pour les RH: veiller à éliminer tout ce qui affecte ou bride la possibilité de laisser la créativité s'exprimer. Dans les organisations, on constate que les DRH ne sont souvent pas associés aux démarches d'innovation, et ils s'en plaignent. Elles sont plutôt liées à un département R&D ou le fait d'un patron visionnaire. Or, de telles démarches induisent des outils de management RH fantastiques par exemple pour la gestion des talents, la gestion de la motivation, la gestion des apprentissages, etc. »

Il existe également des enjeux en matière de reconnaissance...

Jean-Yves Huwart: « Très clairement. L'*intrapreneurship*, ce n'est pas seulement une personne prise individuellement qui va générer des idées et des projets, mais c'est souvent aussi une personne qui va interagir avec d'autres et constituer une petite équipe qui va porter un projet. Ce qui permet de développer des capacités de leadership, de collaboration,... et implique une réflexion sur le système de récompense, non plus axée sur l'individu seul, ni même sur l'équipe au sens traditionnel, mais dans le cadre d'équipes qui se recomposent sur des projets qui peuvent occuper les personnes un jour par semaine pendant six mois. »

Un conseil pour passer en mode action?

Jean-Yves Huwart: « Une façon d'avancer vers cela, pour les RH, pourrait consister à tester l'*intrapreneurship* au sein même du département RH, pour donner naissance à de nouvelles approches, réinventer des outils et des process, par exemple. La démarche peut naître dans les environnements a priori les moins propices, comme le montre le cas de l'armée américaine qui, aujourd'hui, procède au réengineering complet de ses façons de fonctionner à la lumière des expériences en Irak et en Afghanistan. Le modèle d'un haut gradé, diplômé de West Point, qui donne ses instructions à 5.000 kilomètres du combat semble avoir vécu: il y a cette conviction que les gens de terrain, disposant des mêmes informations, sont mieux à même de prendre de meilleures décisions... ce qui implique d'autres formes de management. »

CHRISTOPHE LO GIUDICE ✍

Information, programme et inscriptions à l'*Intrapreneurship* Conference du 2 décembre:
<http://www.intrapreneurshipconference.com>

Le facteur d'attention (2)



Dans l'article d'avril nous vous signalions qu'Alice March, considérée comme « The Attention Lady » aux USA, viendrait en Belgique présenter « The Attention Factor® » en automne. Alice a développé ce concept à partir d'une prise de conscience. Elle s'est rendu compte que tout ce dont son fils avait besoin pour

sortir de la voie sans issue dans laquelle il s'enfonçait, était qu'elle, sa mère, s'occupe de lui. En d'autres termes, c'était lui témoigner de l'importance en prouvant son intérêt pour lui.

Passer du temps en relation, est-ce vraiment perdre son temps ? Ce dont les gens ont le plus besoin, c'est d'avoir des témoignages relationnels. Dire bonjour le matin, demander comment ça va, à la pause café. En quelque sorte, s'intéresser vraiment à l'autre. Sans entrer dans la compassion (souffrir avec l'autre), montrer de l'empathie donne une impression de valeur à celui ou celle qui reçoit notre attention.

Ce besoin d'attention est d'autant plus grand que le manque aura été criant dans l'enfance. Les psychologues s'accordent pour dire que l'affection parentale et le feedback constructif des adultes permettent à l'enfant de construire sa conscience de soi, liée à l'estime de soi et la confiance en soi. Dans notre société au rythme effréné, ce qui manque le plus à l'enfant, c'est le temps passé à jouer avec lui pour l'aider à exister.

L'adulte qui n'aura que trop peu reçu cette attention rassurante et aimante dans l'enfance, va, toute sa vie, douter de sa véritable valeur et sera constamment en attente d'acquiescement, de reconnaissance, de feedback positif. A voir le nombre de personnes qui sont en demande d'attention dans notre société (Eh ! J'existe pour vous ?), nous avons tous un déficit plus ou moins important de confiance en nous. Loin ici l'idée de critiquer la qualité d'amour des parents à leur progéniture. C'est la perception que l'enfant aura du comportement des adultes qui compte. Le bambin à qui sa maman aura refusé un biscuit peut percevoir le refus comme un rejet !

On perçoit ici toute la valeur qu'apporte tout témoignage (sincère) d'intérêt vis-à-vis de l'autre, que ce soit l'enfant ou l'ado en famille et à l'école, ou l'adulte dans le cadre de son travail : la motivation pour avancer (J'ai de la valeur pour quelqu'un, ce que j'accomplis correspond à son attente, cela m'encourage à poursuivre). L'attention est bien une nourriture qui permet de grandir. C'est ce qu'Alice March démontre dans ses ateliers en Belgique en Novembre. Pour plus d'information sur son travail : +1 212 457 1940 et <http://theattentionfactor.com>.

Bonne nouvelle donc : la qualité de l'attention portée à son entourage peut faire des miracles : elle nourrit la motivation, et l'intensité d'engagement relationnel et professionnel. C'est donc un critère de base dans toute formation de qualité.

Call
international
languages and
communication

Patrick Wauquier
Senior Partner / Call International
www.callinter.com