

Le grand basculement prometteur en cours au sein des grandes entreprises éclairées

Jean-Pierre Bouchez
Directeur de recherche à l'Université de Paris-Saclay (Laboratoire Larequoi).
Associé à la Fabrique du Futur.



De manière à bien saisir cette transformation relativement discrète qui se développe dans un certain nombre de grandes firmes éclairées, il suffit d'imaginer un schéma simplifié avec deux axes croisés que l'on peut aisément se représenter. L'un vertical, se déployant d'un versant Nord prometteur (fondé sur la confiance, mais aussi la prise de risque), vers un versant Sud (orienté vers le contrôle), plus conventionnel. L'autre axe horizontal, se déployant de la Droite (organisation interne à l'entreprise), vers la Gauche (environnement externe à l'entreprise). Muni ainsi de ses quatre carrés, on peut en effet décrire et illustrer les pratiques traditionnelles, mais surtout les dynamiques organisationnelles et managériales en cours dans les grandes firmes éclairées misant fortement sur l'innovation.

Le modèle traditionnel de la “cathédrale”

Il est donc positionné dans le versant Sud de notre schéma imaginé, composé donc de deux carrés traduisant bien l'organisation traditionnelle de nombre de grandes firmes. Ainsi, s'agissant de l'organisation interne (Carré Sud-Est), on retrouve une logique top/down avec de nombreux échelons hiérarchiques, des espaces de travail cloisonnés, ainsi qu'une place importante accordée au contrôle, plutôt qu'à la confiance et à l'autonomie. Quant à l'environnement externe, (Carré Sud-Ouest), il se réfère à l'usage de pratiques de type sous-traitance à faible valeur ajoutée, de recours à l'intérim, etc. c'est un peu le modèle de la “cathédrale” en référence au hacker américain Eric Raymond, qui avait publié un essai célèbre en 1999 intitulé *The Cathedral and the Bazaar*. Ce modèle reposait selon lui sur une approche centralisée, soigneusement organisée, élaborée “par des sorciers isolés”...

Le basculement vers le modèle du “bazar organisé”

De manière nécessairement raccourcie, ce modèle correspond au basculement donc progressif du versant Sud (modèle de la cathédrale) au versant Nord, caractérisé par d'une certaine manière par le “Bazaar”, pour reprendre le terme de Raymond. Ce dernier fait ainsi référence au monde de Linus Torvalds (créateur de Linux) qualifié précisément de subversif, en ce qu'il prend forme “comme par magie à partir de bidouilles”, en étant issu de collaborations d'un grand nombre d'utilisateurs traités en tant que co-développeurs et organisés sous forme de communautés.

Pour notre part, on mobilisera volontiers l'expression de “bazar organisé” rendant sans doute mieux compte d'une forme de chaos organisé, hybridant ordre et désordre. Concrètement, en se déplaçant du versant Sud traditionnel vers le versant Nord prometteur, les grandes entreprises alors éclairées, effectuent progressivement alors ce “grand basculement”. Ce qui se traduit pour elles, en interne, dans le carré Nord-Est, par le déploiement de dispositifs visant à susciter et à favoriser l'innovation collaborative. Le plus souvent, il existe une incitation des dirigeants à initialiser et/ou à soutenir des démarches entrepreneuriales, dont le niveau d'incitation peut être plus ou moins impliquant, mais toujours stimulant. Or relèvera les pratiques du *corporate coworking* à l'image originale de la villa Bonne Nouvelle du groupe Orange. Puis, plus impliquants, les fablabs internes, associés à des activités d'explorations dans le cadre d'ateliers dédiés au prototypage rapide dans certaines grandes firmes industrielles. Dans un autre registre, il faut relever le développement de plateformes d'innovations participatives sur la base de thématiques prédéfinies, débouchant sur des projets prometteurs. Probablement plus impliquantes et risquées sont les démarches d'incubation interne de projets encourageant portés par des salariés, débouchant possiblement sur la création de start-up souvent en cohérence avec la stratégie du groupe. Enfin, en se positionnant sur le carré lié à l'environnement externe (Nord-Est) de ces entreprises éclairées de ce même versant, force est de constater que ce “grand basculement” se poursuit de la même manière. Ainsi, des partenariats prometteurs et originaux se nouent notamment via des collaborations avec des usagers attentifs et impliqués qualifiés de *leads users* dans le cadre de communautés d'innovation ou de plateformes participatives. Mais également à travers la résolution de problèmes complexes, autour de contributions expertes, via par exemple la société Innocentive bien connue; Sans parler des coopérations entre start-up et grands groupes, qui restent encore cependant trop asymétriques, au profit de ces derniers.

Ce “grand basculement” n'est pas pour autant acquis. S'il constitue une dynamique propice à l'innovation collaborative, il se heurte à un véritable défi : démontrer aux actionnaires que ces pratiques souvent disruptives et décalées, sont réellement créatrices de valeur. On peut raisonnablement penser que leur extension progressive et leur capacité à démontrer cette création de valeur, par nature difficilement évaluable en termes de bénéfices indirects, notamment à travers les savoirs tacites mobilisés, sera enfin reconnue.

Abonnez-vous au magazine et découvrez chaque trimestre :

- ✓ Des dossiers et analyses exclusifs sur des stratégies d'entreprises
- ✓ Des témoignages et interviews de stars de l'entrepreneuriat
- ✓ Nos classements de femmes et hommes d'affaires
- ✓ Notre sélection lifestyle
- ✓ Et de nombreux autres contenus inédits

1 an, 4 numéros : 30 € TTC au lieu de 36 € TTC

[▶ Je m'abonne](#)