

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 de l'entreprise), vers la Gauche (environnement externe de l'entreprise).

Muni ainsi de ces quatre carrés, on peut en effet décrire et illustrer les pratiques traditionnelles, mais surtout les dynamiques organisationnelles et managériales prometteuses en cours dans les grandes firmes éclairées misant fortement sur l'innovation.

### 1. Le modèle traditionnel de la « cathédrale ».

Il est donc positionné dans le versant Sud de notre schéma imaginé, composé donc de deux carrés et 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, recours conséquent 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 et intitulé *The Cathedral and the Bazaar*. Ce modèle reposait selon lui sur une approche centralisée, soigneusement organisée, élaborée « par des sorciers isolés »...

### 2. Le basculement vers le modèle du « bazar organisé ».

De manière nécessairement raccourcie ce modèle correspond au passage progressif du versant Sud (la cathédrale) au versant Nord, caractérisé 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 éclairées, effectuent progressivement ce « grand basculement ». Ce qui se traduit pour elles en interne, dans le carré Nord-Est par le déploiement de dispositifs et

pratiques visant à susciter et 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.

On relèvera les pratiques du corporate coworking à l'image originale de la Villa Bonne Nouvelle d'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 des plateformes d'innovations participatives sur la base de thématiques prédéfinies, débouchant sur des projets potentiellement prometteurs. Probablement plus impliquantes et risquées sont les démarches d'incubation interne de projets encourageants 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 aussi dans le cadre de la résolution de problèmes complexes, autour de contributions expertes via par exemple, la société Innocentive bien connue. Sans parler des coopérations entrestart-up et Grands Groupes, qui restent cependant encore trop asymétriques, au profit de ces derniers.

### **3. Pas encore gagné...**

Ce « grand basculement » n'est pas pour autant encore acquis. S'il constitue un 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.