

L'innovation, un cercle vertueux

Ce n'est pas en se faisant tout petit que l'on devient grand

Tom Peters

Célèbre « gourou » du management, diplômé de Stanford, ancien *partner* de McKinsey, maintenant à la tête d'une société de conseil. Il anime chaque année près d'une centaine de séminaires, pour l'essentiel sur l'innovation et la stratégie.

Éditeur : Village mondial

Volume : 493 pages

Édition originale : sept. 1997 (*The Circle of Innovation. You can't shrink your way to greatness*)

Traduction française : 1998

INTÉRÊT DE L'OUVRAGE

Tom Peters plaide avec enthousiasme dans cet énergique ouvrage une cause unique en 15 idées jugées fondamentales, censées se compléter logiquement pour former un cercle vertueux. La leçon du mentor anti-conformiste est claire : minimiser les coûts ou améliorer la qualité de ses produits ou services ne peuvent aider une entreprise à contrer la concurrence. Innover est l'unique stratégie viable. L'auteur invite les cadres dirigeants d'entreprises de prestations de services professionnels (sa clientèle à 90%) à reconsidérer foncièrement leur manière de travailler. Ambition affichée : aider le lecteur à se développer, par l'élaboration d'un « plan d'investissement en renouvellement intellectuel ».

Le décor est rapidement campé : dans un monde merveilleux mais périlleux, où l'on compte en picosecondes... le grand risque pour chaque entreprise est de voir ses produits perdre leur spécificité : il faut donc toujours aller « plus vite que le voisin ». L'auteur s'adresse à des responsables d'entreprises « remarquablement pro », mais, selon lui, pas assez provocateurs. Il proclame : « Si je suis devenu obsédé d'innovation, c'est à la demande de mes clients. ». Dans cette optique, il ne propose pas un ouvrage théorique fort de solides démonstrations, mais les transparents de ses fameux séminaires, rapidement commentés, largement illustrés de schémas et d'un grand nombre de cas d'entreprises, dont l'évocation suffit parfois à tenir lieu d'exemples. Il s'adresse à une population clairement identifiée comme homogène (« nous autres Américains », « nous, les cols blancs ») et partageant une culture commune (aussi n'était-il pas nécessaire de rappeler qui sont Stanley Marcus, Richard Branson, Wayne Huizenga et Donna Karan).

Tom Peters joue un rôle d'évangéliste avec une exubérance toute américaine :

- ✍ profusion d'images qui frappent ou séduisent ;
- ✍ litanie efficace de credo aisés à mémoriser : citations (issues d'une collection de 30 000), proverbes chinois, listes de bonnes résolutions, formules publicitaires ;
- ✍ starisation et culte du spectaculaire : Pepsico et Verifone sont, avec d'autres, sacrées « entreprises préférées » de l'auteur ; Richard Sullivan, un directeur de publicité, est proclamé à la fois le Che Guevara, Mao et Lénine du monde des affaires, etc. ;
- ✍ examens introspectifs : Tom Peters propose au lecteur de cocher les cases de plusieurs « tests qui tuent » ;
- ✍ lancement de croisades et proclamation d'anathèmes.

L'approche de Tom Peters paraît cependant un peu simplificatrice. Le monde se partage en deux types de personnes. D'une part les enthousiastes, intègres et plein d'appétit de vivre, qui ont en eux une passion et une énergie qui ne demandent qu'à s'exprimer pour tenir l'avenir entre leur main et réaliser des choses merveilleuses. D'autre part, les grincheux qui feraient bien de rester chez eux et qui risquent d'ailleurs d'y être rapidement conviés par licenciement. Même si vous n'êtes qu'un simple liftier, vous pouvez développer le « Michel-Ange » génial qui est en vous. La préface de Dean LeBaron, fondateur d'un important fonds d'investissement décrit Tom Peters comme une personne au-dessus du commun des mortels, n'admirant – parce qu'ils ont « vraiment vécu » – que les patrons charismatiques de grandes multinationales.

CONCEPTS ET IDÉES CLÉS

Composition de l'ouvrage

- 15 chapitres. Chacun reproduit **les visuels illustrant les séminaires de l'auteur**, assortis d'un texte explicatif d'environ une page. Il est conclu par une « alerte sémantique » visant à aider le lecteur à « élargir son vocabulaire » de slogans et formules-choc.
- 7 pages de notes et références bibliographiques classées par chapitre.
- Index, pour l'essentiel composé des raisons sociales de groupes internationaux ou de leurs *leaders*.
- Site internet (www.businessedge.net/tompeters) sur lequel le livre devait être actualisé chaque semaine.

Idées principales

La distance, ça n'existe plus (chap. 1 : contexte)

L'auteur commence par évoquer le changement le plus profond auquel nous avons pu assister depuis la première révolution industrielle, et qui ne fait que s'amorcer : **l'ère de l'information**. Elle signe la mort de la distance. La gestion des services est devenue aussi exportable que la production d'un bien de consommation courante. Seule la matière grise crée de la valeur.

Les firmes qui gagnent (c'est-à-dire dont la capitalisation boursière dépasse largement le chiffre d'affaires) sont celles qui ne se contentent pas de vendre de simples produits manufacturés, mais managent une marque. Dès lors que nous vivons dans un grand centre commercial mondial, **la seule chose qui compte pour une entreprise, à moyen ou long terme, est d'accroître ses ventes**. Elle ne peut y parvenir que grâce à l'innovation. Les stratégies de restructuration et de réduction des coûts atteignant très vite des limites, le « **kaisen** » (ou innovation permanente « à la japonaise ») **est le plus mauvais chemin à emprunter** : un abîme ne peut pas être franchi en plusieurs bonds ! Selon Nicholas Negroponte, directeur du MIT Media Lab, l'amélioration continue est le pire ennemi de l'innovation : rien ne sert de perfectionner le connu quand il faut s'approprier l'inconnu...

L'entreprise démantelée (chap. 2 à 5)

► **Commencez par tout casser.**

Comme il est difficile de faire substantiellement changer une entreprise, autant la **détruire pour repartir à zéro**. En effet la décentralisation (la vraie : « laisser éclore mille fleurs »), solution couramment utilisée pour favoriser l'innovation depuis Alfred Sloan, ne donne jamais les résultats escomptés, car personne n'a réussi à la mettre en œuvre efficacement. Le caractère des produits n'est pas assez distinctif : ceux-ci sont devenus aussi identiques et interchangeable que les cadres supérieurs des grands firmes soi-disant « décentralisées ». Or, d'après la conclusion de l'ouvrage *Organizational Ecology* de Hannan et Freeman, les processus de sélection ne peuvent fonctionner qu'appliqués à une « **matière disponible diversifiée** ». Il faut donc tâtonner, multiplier les tentatives pour espérer un succès (si rien n'est fait, comment savoir ce qui aurait pu marcher ?).

Les sociétés doivent **se défier du piège et de l'illusion que constitue la synergie-proprétaire** (dans le cadre d'une intégration). L'exemple des difficultés de PepsiCo à lutter contre son concurrent parce qu'il se laissait absorber par les difficultés de sa branche restauration l'illustre bien. Les entreprises doivent se concentrer sur leur vrai métier, tout en établissant avec des partenaires extérieurs les relations permettant de mieux exploiter un produit ou service. Les fusions fracassantes régulièrement annoncées commencent à céder le pas aux dé-fusions : mieux ciblées sur leur métier, allégées, dirigées par des « battants », les entreprises émancipées de maisons-mères mastodontes ont de nombreux atouts pour réussir. Les maisons-mères sont aussi gagnantes, ne serait-ce qu'en ayant ainsi la possibilité de garder dans leur groupe industriel les individus à fort potentiel à qui sont offertes les directions des filiales affranchies.

Acheter du talent, à la manière d'une équipe de foot professionnelle, par des opérations de croissance externe ; savoir multiplier les erreurs ; casser (« c'est cool ! ») : voilà les solutions.

► **On ne peut pas vivre sans gomme.**

Cette phrase du cybernéticien Grégory Bateson rappelle qu'être capable d'**apprendre à oublier**, de se départir de ses habitudes, exige beaucoup plus de talent qu'apprendre. Un exemple à suivre est l'entreprise MCI :

- ✍ elles savent passer du stade du concept à la commercialisation 4 à 10 fois plus rapidement que ses concurrents,
- ✍ et elle « court dans toutes les directions ».

Cette approche implique d'accepter que les fausses pistes sont nombreuses et les **échecs incontournables**. Tom Peters exhorte ses lecteurs à expérimenter et les met en garde contre le péril qui consisterait à s'accrocher à leurs produits et positions d'hier. La construction de prototypes semble le savoir-faire le plus appréciable. Il résume pour son lecteur une analyse du magazine *The Economist* sur **les secrets de réussite de la Silicon Valley** : tolérance à l'échec ; absence de loyauté ; goût du risque ; réinvestissement ; passion du changement ; promotion au mérite ; obsession de la dernière idée *cool* ; collaboration ; variété ; conviction de chacun qu'il peut faire fortune.

► **Nous sommes tous des Michel-Ange.**

Tom Peters assure que **l'entrepreneuriation** (*i.e.* la division d'une ou de deux personnes), **peut s'étendre à tous types de postes**. Il s'appuie sur plusieurs exemples : Xerox Business Services (doté d'un service externalisé gestion de documents), Ritz-Carlton (autorisation des employés à dépenser sans signature 2 000 dollars pour résoudre les problèmes d'un client), hôpital de Lakeland (soins répartis précédemment sur 500 qualifications distinctes confiés à un binôme). C'est la condition pour que le service rendu aux clients soit remarquable : **la médiocre qualité du contact avec ses salariés est la principale cause d'un changement de fournisseur**.

Comment diriger une organisation qui ne compte que des patrons ? Tom Peters rappelle que ce qui conduit des personnes à offrir un service bénévole à leur église, c'est **la fierté** qu'ils en tirent. Il souhaite qu'il en soit de même pour le travail quotidien. Le *leader* doit inspirer confiance à ses ouailles, être « **l'architecte implacable des possibilités de l'être humain** », savoir conjuguer rigueur et liberté. Et chacun découvrira le Michel-Ange du ménage, de la coiffure, du télémarketing qui est en lui...

► **Vive la révolution des cols blancs.**

L'auteur aborde **le facteur privilégié de la productivité** : le personnel d'encadrement. En une quinzaine d'années, l'état-major d'Asea Brown Boveri a perdu 98% de ses effectifs. Voilà ce qui attend toute entreprise et administration à court ou moyen terme. Au début du siècle, la moitié des Américains travaillaient à leur compte. Tom Peters considère qu'il s'agit là d'**une opportunité pour chacun de prendre sa vie en main**, de faire ses propres choix, qui le rendront fier et créateur de valeur intellectuelle ajoutée. Les échelons intermédiaires, s'ils n'ont pas l'autorité officielle, doivent se convaincre qu'ils ont du pouvoir, et le prendre. Et c'est la motivation personnelle (et non l'envie d'une promotion ou d'une augmentation) qui doit pousser à faire de « grandes choses », à réaliser les projets qui chaque année enrichissent le CV.

L'entreprise reconstituée (chap. 6 à 8).

► **Les services professionnels sont les seuls à créer de la valeur.**

Les services fonctionnels (achats, système d'information...), longtemps considérés comme improductifs, constituent la chaîne de valeur de l'entreprise, et lui font perdre de la compétitivité chaque fois qu'ils n'atteignent pas les niveaux de performance des meilleurs du monde (James B. Quinn, d'Amos Tuck). Il faut donc **convertir chaque département en véritable société de services et savoir gérer des projets**. Dans cette optique, Tom Peters propose deux « kits » clef-en-main :

✍ le **KCSS 1.0** articulé autour de 5 notions (**projectisation, professionnalisation, provocation, partenariat, performance**) déclinées en une trentaine de points :

- se définir comme une entreprise ;
- penser client – version étendue –, et discuter avec chacun d'entre eux ;
- garder toujours disponible la liste des projets en cours ;
- noter qualitativement tous les projets selon leur intérêt, urgence et capacité à modifier les choses ;
- aboutir à une réalisation effective et mesurable ;
- former à l'appréciation des situations ambiguës, à la résolution de problèmes et à la mise en œuvre des solutions adoptées ;
- appliquer le *up or out!*...

✍ le **KCP 1.0** :

- savoir reconnaître un projet ;
- définir des étapes intermédiaires ;
- impliquer efficacement le client ;
- intégrer des apports extérieurs.

Le risque pour celui qui ne se transforme pas en fanatique des projets créateur de valeur est de se faire remplacer par un agent *software*, un robot en col blanc.

► Les intermédiaires sont condamnés.

La technologie aplatit les chaînes hiérarchiques et condamne les intermédiaires. Le fonctionnement interne de l'entreprise doit gagner en transparence voire en invisibilité vis-à-vis des membres extérieurs. Il doit devenir malléable pour des **consommateurs et fournisseurs qui court-circuitent la chaîne humaine** *via* des « mécanismes de contournement » (ex. : un guichet automatique de banque).

Comme il n'est ni nécessaire ni souhaitable d'être « propriétaires » des hommes qualifiés auxquels on s'adresse pour résoudre des problèmes quels qu'ils soient (ce qu'exprime le consultant Charles Handy ainsi : « Organisateur... et non plus employeur. »), **les organisations deviennent flottantes**, sans frontières distinctes les séparant les unes des autres. Elles devraient chercher à s'imposer comme le géant de leur micro-secteur, devenir des « ensembles en réseau », réunissant les talents les plus pointus, où qu'ils soient, **afin d'exploiter les opportunités fugaces du marché**. Tom Peters donne des conseils pour choisir ses partenaires extérieurs, jouant de l'analogie avec la vie de couple :

- ✍ élire le meilleur du monde, avec qui on a des atomes crochus ;
- ✍ pouvoir se faire confiance et laisser du temps au temps ;
- ✍ privilégier l'équilibre entre partenaires ;
- ✍ aboutir à des résultats ;
- ✍ investir dans la relation ;
- ✍ ne pas négliger le relationnel, à tous niveaux.

Enfin, il remet au goût du jour le terme **empowerment**, à condition qu'il serve à donner le pouvoir aux clients. Les exemples de référence utilisés sont la bataille FedEx / UPS sur le suivi du courrier et le libre-service sans intermédiaire sur Internet. Tom Peters souligne que les nouvelles technologies réduisent très fortement les coûts de transaction et que les entreprises, telles que nous les connaissons, sont appelées à disparaître.

► La solution, c'est le système.

L'entreprise dématérialisée réclame des systèmes très performants ; ce qui suppose de les repenser vers plus de clarté et de **sens esthétique**. Selon Tom Peters, beauté, grâce, parcimonie et précision sont des éléments essentiels. Par exemple, tout document devrait être rédigé de façon plaisante. La « qualité de la conversation », c'est-à-dire l'aspect relationnel des systèmes, est prépondérante pour que leur technologie produise les résultats escomptés. C'est de manière informelle, *via* les « **communautés de pratique** » (expression de l'*Institute for Research on Learning*) que les échanges se font ou bloquent, que l'apprentissage pratique est collégial, indépendamment des structures et des réseaux, notamment électroniques, officiels. Un obstacle important est alors la rétention d'information, habitude particulièrement bien ancrée.

Cinq tactiques de débanalisation pour la nouvelle entreprise (chap. 9 à 15)

► Suscitez des frissons de désir.

Une entreprise ne saurait se contenter de mettre en pratique une démarche qualité, même en recherchant la perfection, ou de réduire le temps de développement de ses nouveaux produits : il lui faut audacieusement se différencier de façon exceptionnelle, voire durable. La banalisation des produits et services n'est pas une fatalité. Il est possible de mettre du « **GENIAL !** » (*sic*) partout. Innover ne se limite pas à satisfaire ses clients : il faut chercher à être le seul à faire ce que l'on fait. Les produits ou services qui (ré)inventent un secteur ne sont pas ceux auxquels peuvent penser spontanément le client qui, d'ailleurs, commence très souvent par les rejeter. Georges Colony compare le consommateur à un rétroviseur qui ne peut donc servir à aller de l'avant.

► Tommy Hilfiger sait (marque de vêtement).

La marque sort renforcée de l'ère du *narrow casting*, le marketing individualisé, alors que certains l'auraient cru condamnée : dans un marché engorgé, la différenciation du produit suffit rarement. **Construire une marque est une « mission sacrée » à laquelle il faut s'adonner entièrement**. Elle suppose avant tout un « mental » (à l'image du patron de cette grande société de distribution d'électricité qui, pour donner corps à son entreprise, sort revêtu d'une cape noire de Batman ?). Les entreprises doivent apprendre à gérer l'**expérience sensorielle mémorable** que vit le consommateur face à leurs produits (*Marketing Aesthetics, the Strategic Management of Brands*, Bernd Schmitt et Alex Simonson, 1997).

► Devenez connaisseur en talent.

Il faut recruter **l'intelligence sous toutes ses formes** (logico-mathématique, spatiale, linguistique, kinesthésique, musicale, inter et intrapersonnelle – selon Howard Gardner, d'Harvard) et **former à tout le reste**. Les meilleurs seront peut-être **très jeunes** et bien différents des « costume-cravate » gris anthracite que sont souvent les cadres expérimentés. La créativité découle de la diversité.

Le taux d'amortissements des actifs humains est très rapide. Or que ferait-on si l'on était confronté à la dépréciation accélérée d'un bâtiment ? Pourquoi ne réagit-on pas de même quand il s'agit de nous-mêmes ? Tom Peters propose **un plan d'investissement en renouvellement intellectuel** : loin d'une planification publique de carrière, il s'agit d'un exercice privé et personnel, à partager avec quelques proches auxquels on peut faire part de ses ambitions audacieuses.

Côté pratique, l'auteur fournit des kits, dont celui de renouvellement du talent : calculer son taux d'amortissement ; se donner des notes d'audace ; adopter des petits carnets sur lesquels noter toutes ses impressions et idées ; inventer des projets étonnants ; progresser latéralement, libéré du syndrome de l'échelle ; ajouter le renouvellement aux critères d'évaluation annuels ; appliquer la règle du progrès ou du départ ; recruter hors des sentiers battus ; encourager les années sabbatiques sérieuses ; etc.

► **Le monde appartient aux femmes.**

Ce sont elles qui décident (même pour l'achat d'un pneu), souvent plus brillamment que les hommes. Pour preuves, la photo qui nous en montre une un portable à la main, ou le fait que 20 % des femmes – sous-entendu, américaines – gagnent plus que leur mari. Il est donc important de comprendre les différences considérables entre hommes et femmes, car se cache là une **opportunité économique capitale**. La société Westin, parmi d'autres, l'a compris : elle propose miroirs et fers à repasser dans ses chambres d'hôtel, et des plats basses calories à son menu : **à chaque entreprise de se réinventer autour d'une « stratégie femmes »**.

► **Les détails sont essentiels.**

D'après Robert Hayes (*Harvard Business School*) le **design**, pourtant mal aimé, sera demain la **source principale d'avantage concurrentiel**, comme il l'est aujourd'hui pour quelques entreprises remarquables (dont Tom Peters nous présente un panthéon personnel : Rubbermaid, Sony, etc.). La recherche de l'effet-surprise doit devenir un souci constant, dans toutes les activités de l'entreprise, et suppose de prendre constamment des risques. L'auteur fournit donc un kit de sensibilisation au *design*.

► **Aimez-les tous, servez-les tous.**

Sur la seule année 1997, le temps moyen consacré à faire des courses a chuté de 30 % : qu'à cela ne tienne, « **l'ère du service inégalé** » n'a qu'à supplanter « l'ère du client épuisé ». C'est ce que montre le succès de la Saturn sur le marché de la petite voiture. La qualité du service passe par une multitude de petits détails (créer des postes de direction des clients, par exemple). « Une machine à excellence repose incontestablement sur des rouages parfaitement huilés ; mais **l'excellence est plus liée encore à l'effet de surprise** ».

Il faut vivre debout (chap. 16 : conclusion)

Il n'y a pas d'innovation sans passion, ni de passion sans obsession et sans enthousiasme. L'auteur conseille donc d'abandonner les listes interminables de bonnes résolutions, au profit de deux ou trois objectifs forts, à **transformer en réalisations mémorables**. Il n'y a que les hommes qui comptent, et la valeur première pour réaliser un changement fondamental est l'honnêteté : dites toujours la vérité !

UTILITÉ OPÉRATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	-	S'approprier les kits proposés par l'auteur pour dynamiser et motiver des groupes d'élèves et d'étudiants autour de leurs réalisations à caractère professionnel ? Pourquoi pas...
	BTS commerciaux	-	
Pour la préparation à un concours	Capet	+	Une telle lecture peut donner de l'entrain et consolider la foi en la discipline de gestion de ceux qui préparent un concours pour l'enseigner... sans leur prendre trop de temps ; mais l'effet pourrait être inverse.
	Agrégation	+	
Pour la culture générale			Un reportage au cœur de l'évangélisme des affaires particulièrement riche d'enseignements pour comprendre l'une des facettes du monde dans lequel nous vivons.