



Interview de Brice Challamel sur France Inter

Emission Rue des entrepreneurs

Samedi 6 Juin 2009

Didier Ades : « Nous baignons dans l'innovation à un point tel que nous ne réalisons pas combien les produits que nous consommons ou utilisons au quotidien sont récents et qu'ils n'existaient pas il y a quelques mois. Modification de ceux d'hier, adjonction de qualité ou de possibilités offertes ailleurs, emballages plus pertinents, distribution différente... L'innovation se niche dans tous les domaines et pas seulement dans la technologie. « Nouveau ! », « Nouveau ! », on sait que ça marche quand on fait de la réclame. Maintenant, il se trouve qu'on fait de la communication. Alors, on ne joue pas ici sur les mots, c'est un changement d'époque. La principale caractéristique de cette nouvelle époque est que le temps a changé d'échelle. C'est le constat que fait Brice Challamel qui enseigne le Management de l'Innovation à Sciences Po et au MBA d'HEC et qui vient de publier « Le Matin du Huitième Jour » aux éditions Dunod. »

Brice Challamel : « Ce qui se passe en ce moment, c'est que le temps nécessaire pour le passage d'un état à un autre ne couvre plus une génération. Le temps s'accélère. Entre le moment où l'on s'est dit « il faut voir la politique autrement » et le moment où l'on a eu des médias libres, il y a eu le temps d'une génération - et l'on attribue cela à la génération dite « soixante-huitarde ». Au contraire, entre le moment où la téléphonie mobile s'est lancée et où, vous et moi, nous nous sommes dit « jamais j'en aurai un », et le moment où tout le monde en a un et où celui qui n'a pas de téléphone mobile fait figure d'étranger, il s'est passé dix ans. Et ces dix ans, ce n'est plus le temps d'une génération ! Cela veut dire qu'on ne peut plus compter sur les générations successives d'hommes et de femmes pour assurer naturellement un processus d'innovation, mais qu'on doit, nous-mêmes, en tant qu'individu, être capable d'être notre propre génération cinq fois, dix fois, quinze fois -aussi souvent que notre marché et notre environnement le nécessitent- et, pour cela, avoir une culture et les compétences qui le permettent ».

Dominique d'Ambert : « Dans la mesure où tout cela va plus vite, il faut mettre des organisations en place. C'est une partie de votre métier chez Act One. Il faut que les organisations soit dynamiques, il ne faut pas qu'il y ait, par exemple, des guerres d'égo. Tout cela, ça se pense ? »

Brice Challamel : « Il y a deux choses très fortes à répondre à cela. La diversité peut être une source d'opposition et de richesse. Et là, il y a un facteur déterminant. L'une des choses que nous faisons chez Act One quand on travaille pour nos clients, c'est de transformer la diversité en richesse. Quand on a, par exemple, animé quarante cinq personnes de douze services

différents à la SNCF pour produire le programme ID TGV (qui était l'une des missions fondatrices de l'entreprise), on avait, comme vous l'imaginez, des points de vue et des perspectives sur l'évolution des services ferroviaires dans l'optique de la dérèglementation extrêmement différents. Et, pour autant, avec les bonnes méthodes et la bonne organisation, ces 45 personnes se comprennent, s'entendent, se découvrent, dialoguent et créent ensemble un programme qui prend tout son essor et qui, aujourd'hui, fait peur partout en Europe. »

Dominique Dambert : « Certes, ces personnes ont créé ensemble mais, d'une certaine manière, elles n'en avaient pas vraiment le choix : le low-cost et les réservations en ligne étaient des concepts qui se développaient et auxquels on devait certainement déjà réfléchir...»

Brice Challamel : « Ce qui est intéressant, c'est que cette démarche se soit déroulée sans une seule journée de grève ! Vous remarquez qu'il y a pas tant d'idées novatrices qui passent à la SNCF sans qu'il n'y ait de conflit social. Sur ID TGV, il n'y a eu aucun conflit social. L'entreprise a décidé de filialiser ID TGV et de recourir au volontariat pour avoir des personnes qui voulaient mettre un peu plus de variabilité dans leur revenu par rapport au business modal du low cost traditionnel. Les employés ont répondu présent parce que les conditions qu'ils avaient exprimé quand on a mené cette démarche d'innovation avec eux étaient toutes respectées par le programme qui leur a été proposé. Cela été, non seulement un succès opérationnel et commercial, mais aussi un succès social dans l'entreprise. On parle d'une entreprise qui est à la fois l'un des symboles des journées de grève et de conflits sociaux et l'une des entreprises les plus innovantes de l'industrie française. »

Dominique Dambert : « Et tout cela prend du temps ? »

Brice Challamel : « Cela prend évidemment toujours un petit peu de temps, mais c'est beaucoup plus rapide que d'avoir une idée géniale dans un bureau de direction et de l'imposer par la force. Je pense qu'avec ID TGV on a gagné énormément de temps car trois mois seulement se sont écoulés entre le brief et la synthèse finale validée et améliorée par le comité de pilotage. Trois mois, c'est long pour idée, mais c'est court pour un plan d'action pour une entreprise comme la SNCF. »

Dominique Dambert : « Alors si c'est tellement merveilleux, pourquoi tant de réticences, pourquoi tant de freins, pourquoi tant d'idées qui restent dans les cartons ? Je suppose qu'à un moment donné, Kodak s'est posée la question de la photographie numérique et Kodak a raté le virage du numérique. Et dans une entreprise où il y a plusieurs dizaines de milliers de personnes, il y a sûrement eu un certains nombre de salariés qui y ont pensé ! »

Brice Challamel : « C'est vraiment intéressant que vous posiez cette question ! Je vais vous dévoiler quelque chose que vous ne saviez certainement pas avant l'émission ! En 1993, j'ai pris un an de césure pendant mes études de management pour réaliser un stage chez Kodak, où j'étais assistant chef de produit en charge de la photo numérique. On parle vraiment de l'année du tournant pour le numérique... Je vais mettre de côté le fait que la photo numérique était confié à un stagiaire, pour dire cela : je répondais directement de façon hiérarchique à la personne qui était en charge des mini laboratoires, c'est-à-dire du développement des

photographies. Cette personne était un chimiste de formation qui avait suivi une formation complémentaire en management. La photographie numérique, c'était extrêmement éloigné et vague pour lui. Si pour nous, consommateurs, passer d'un appareil argentique à un appareil numérique se fait de façon complètement fluide, pour un chimiste passer de capter la lumière sur une pellicule à base de nitrate d'argent à des capteurs numériques c'est le jour et la nuit. L'entreprise Kodak n'était plus structurée en fonction de sa mission (qui était d'apporter l'image au plus grand nombre), mais en fonction de l'industrie et de son métier (avec d'un côté le « picture taking » : la prise d'image avec tout ceux qui s'occupaient des pellicules et des appareil photos jetables, et de l'autre, le « picture making » : le développement des images avec les laboratoires et notamment les mini laboratoires). Quand ils ont vu la nouveauté radicale de la photographie numérique, elle n'avait aucune place dans leur culture, ni même dans leur vision du monde qui distinguait encore l'action de « prendre l'image » et celle de « développer l'image ». Cette distinction n'a aujourd'hui plus de sens dans le cadre de la photographie numérique. C'était une entreprise de chimistes qui avaient pour fonction de faire des pellicule de nitrate d'argent et dont l'organisation était séparée en deux domaines distincts. Cela les a énormément freiné pour passer à l'acte sur la photographie numérique. Voilà comment une mission, qui finit par se fossiliser dans des organisations et des fonctions, peut, finalement à terme, tout simplement disparaître. D'autres vont reprendre la mission, et l'ont repris. Aujourd'hui, les entreprises performantes de l'industrie numérique ne manquent pas, et ce sera probablement très difficile pour Kodak. Une des grandes missions de la gouvernance de l'innovation en entreprise c'est en permanence de faire le tri est de canaliser ses idées pour ne garder que les meilleures. »

Dominique Dambert : « Oui, mais déterminer quelles sont les « meilleures » idées, on ne peut le faire qu'après coup... »

Brice Challamel : « Il y a plusieurs manières de le savoir : on peut les prototyper, on peut voir si elles ont réussi chez d'autres et s'en inspirer. On peut aussi avoir du courage et se dire qu'on y croit et faire un acte de courage managérial »

Dominique Dambert : « Mais c'est un risque... »

Brice Challamel : « ...de toute façon c'est un risque, et je suis désolé car on va croire que je paraphrase un homme célèbre mais le plus grand risque, c'est de n'en prendre aucun. Bien sûr, quand on innove constamment, on prend un risque permanent et il y a des entreprises qui s'y sont cassées les dents. Par exemple, Apple a voulu sortir un petit appareil numérique qui tiendrait au creux de la main et qui ferait office d'agenda et de carnet d'adresses. Ils se retrouvés à genoux ! Ca s'appelait le Newton et c'était dans les années 90. C'est probablement l'une des choses qui a coûté sa place à Steve Jobs à l'époque. »

Dominique Dambert : « Il est revenu depuis... »

Brice Challamel : « Et vous remarquez qu'il est revenu avec la même idée ! Il a raté le coche de l'agenda numérique - c'est Palm qui le lui a pris- mais lui a toujours pensé fermement qu'un jour ou l'autre, un consommateur aura entre ses mains un petit objet numérique qui

rassemblera l'ensemble des applications dont il a besoin. Donc, il a pris la vague suivante qui était la musique, et il est arrivé aujourd'hui à atteindre son objectif avec l'iPhone et l'ITouch, un appareil complet intégré. Cette persévérance, c'est aussi une des marques de fabrique du courage managérial en matière d'innovation.

Je crois aussi beaucoup au système d'innovation collaboratif. Cela se vit dans des petits groupes d'experts, comme cela se vit au niveau d'entreprises toutes entières. On a des modèles d'entreprise qui réussissent partout sur Terre avec des modèles d'innovation collective comme Toyota. Bien sûr en ce moment, ils souffrent de la crise automobile. Néanmoins, ils se sont donnés les moyens d'en souffrir moins que d'autres parce qu'ils ont beaucoup grandi ces dernières années, et ils sont probablement prêts à réagir plus vite que d'autres. Et parce qu'ils ont ces moyens là, il y aura moins de personnes qui auront à en payer le prix. Je suis très sensible, et c'est vraiment l'un des fondements de ce que l'on fait au sein d'Act One, à la casse humaine en matière d'innovation. Pour moi, l'important, c'est, à la limite, de laisser mourir l'ancien pourvu que le nouveau ne tarde pas à naître. Si le télégraphe parisien employait 2000 personnes en 1900, on est responsable, vous et moi, de 2000 suppressions de postes. Mais, aujourd'hui, il y a un million de personnes qui vivent directement ou indirectement des télécommunications en France, et je préfère nous voir comme responsable d'un million de créations de postes... »

Dominique Dambert : « C'est étonnant Brice Challamel, vous enseignez l'innovation à Sciences Po, mais c'est relativement récent. Vous considérez que c'était un sujet secondaire ? »

Brice Challamel : « L'enjeu ces derniers temps, ça a été de réduire les coûts et de trouver des clients solvables donc énormément de finance et de marketing. Aujourd'hui, les entreprises sont assez sveltes en termes d'optimisation des coûts. Elles n'ont plus énormément de marges de manœuvre et leurs facultés de production sont en général au-delà des attentes et des besoins des marchés. Ce qui donc devient le prochain horizon de l'apprentissage des besoins d'organisation des entreprises, c'est d'arriver rapidement à trouver le prochain point de rencontre de l'offre et de la demande, de leur industrie et du marché, et de mettre en place une solution adaptée à ce point de rencontre. C'est-à-dire la faculté d'innovation. Cela paraît très court, 7 ans - cela fait 7 ans que j'ai fait le premier cours de Management de l'Innovation à Sciences Po- et pour autant, en 7 ans, il y a eu une transformation complète de l'entreprise sur ce sujet. J'ai vu apparaître des Directions de l'Innovation de nos principaux clients actuels (LVMH et Total par exemple). Dans la plupart des grands groupes français aujourd'hui, il y a des directeurs et des directrices de l'innovation qui n'ont plus que cette mission à remplir et qui rapportent le plus souvent directement à la direction générale. C'est d'ailleurs pour cela que mon cours à Sciences Po est passé d'un cours même pas envisagé à un cours obligatoire pour le diplôme. »