

Les vrais innovateurs apportent plus que «des petits plus»

La guerre des talents n'aura pas lieu

Il y a quelques années, les DRH étaient convaincus qu'une guerre des talents allait éclater. Une prise de conscience se développait par rapport au rôle futur des pays industrialisés dans un monde globalisé: l'innovation au sens large comme moteur de l'économie pour faire face à la délocalisation de la substance industrielle vers les pays émergents. Mais la vision d'une valorisation de ces personnages parfois difficiles à intégrer que sont les créatifs, les talentueux – ceux qui savent penser de façon transversale –, s'est révélée utopique car on a oublié de prendre en compte les inerties, celles des organisations et celles dans les têtes. Par Christa Muth*

On risque de confondre talents et bons travailleurs. Ces derniers sont bien formés, respectent les consignes, sont ponctuels, laborieux, aimables avec leurs pairs et avec la hiérarchie. La plupart du temps, les talents sont trop concentrés sur les visions qui les habitent pour donner une attention soutenue aux autres et à ce qui les entoure. Les talents qui sont aussi bons travailleurs sont très rares, et ne suivent que rarement le parcours habituel de la postulation. Seuls ceux qui n'ont pas encore trouvé leur voie ou qui sont en rupture empruntent parfois ce chemin mais, quand ils sont dans cet état, leurs talents sont indétectables.

Et même si on arrivait à les détecter, les entreprises sauraient-elles les apprécier? Rien n'est moins sûr car, tant du point de vue comportemental que par rapport à un rendement régulier, les vrais talents posent souvent problème. Atypiques à peu près en tout, irréguliers dans leurs performances, ils complètent souvent ce tableau morose avec l'envie d'en découdre et de piètres ca-

pacités de communication. Heureusement que la liste des aptitudes et des capacités peut être plus longue que celle des défauts: pensée systémique, faire face à la complexité, ruptures paradigmatiques, se projeter sur le long terme, reconnaître les modèles de fonctionnement, sens de l'esthétique, sens de l'éthique, etc., tout cela leur appartient.

Innovation: make or buy?

Mais la recherche de la qualité et les cures d'amaigrissement des organisations ont conduit à une restriction des marges de ma-

nœuvre qui ne permettent pas de justifier la présence de personnages atypiques, non soumis aux règles explicites et implicites de l'organisation.

Avec un peu de recul, on se rend compte que ce dilemme a affligé les entreprises à partir du moment où elles commençaient à être «bien gérées». À l'époque du développement du PC, IBM avait résolu cet «ennui» en envoyant l'équipe du PC «en exil» dans un bâtiment séparé où le personnel était affranchi des règlements de la grande maison. La performance a été excellente, mais lorsqu'on a réintégré ce département

«Qui a la ténacité de se cramponner à une idée qui semble encore utopique et hautement risquée aux directions des entreprises trop habituées au reporting trimestriel pour pouvoir embrasser une idée sur le long terme?»

«Les entreprises cherchent des collaborateurs bien formés, sympathiques, bons communicateurs, obéissants, capables de travailler en team, ceux qui savent apporter les petits plus qui permettent un bon positionnement compétitif; des qualités que les vrais talents ne montrent pas toujours.»

dans la maison mère, la catastrophe ne s'est pas fait attendre.

Dans les étages de direction des grandes entreprises, ce problème est bien connu. Une des réponses qu'on y a apportées est de traiter l'innovation de façon industrielle en testant systématiquement des milliers de possibilités (par exemple l'industrie pharmaceutique). Une autre réponse est d'observer les œuvres des start-up en attendant le bon moment pour leur faire une offre de rachat. Ce sont habituellement quelques membres de la direction ou du conseil d'administration qui font la veille stratégique pour ce type de missions.

Le besoin d'innovations paradigmatiques

Contrairement aux innovations techniques de détail et à celles qui sont produites industriellement sur le même modèle, l'innovation paradigmatique utilise soit une découverte scientifique révolutionnaire, soit elle change tout simplement la façon de construire une réalité nouvelle tout en partant de techniques et de faits scientifiques bien connus; cela peut se limiter d'abord à changer le business model et se terminer par un foisonnement de recherches qui finissent par doper le produit pour en faire une réalité incontournable. Pour reprendre l'exemple du chemin des grands ordinateurs vers la micro-informatique, ce changement de cap dans la philosophie selon laquelle on construisait des ordinateurs a généré un mouvement de recherche au point qu'aujourd'hui le plus modeste de nos ordinateurs portables récents a au moins quatre fois la puissance de calcul de toute l'informatique – stationnaire et embarquée – utilisée par la NASA pour la première mission sur la lune en 1968.

Le changement de paradigme qui conduit à un tel hype peut soit se trouver dans l'innovation technologique, soit dans le change-

ment du business model, soit encore dans la combinaison des deux. Ceux-ci peuvent alors se renforcer mutuellement en mettant en route un «cercle vertueux».

Si on se plonge, à titre d'exemple, dans l'histoire de la téléphonie mobile, on constate qu'en 1926 les trains entre Hambourg et Berlin étaient déjà équipés de radiotéléphonie. Une guerre plus tard, le principe des cellules hexagonales, qui permettent une utilisation multiple des bandes de fréquence, a été développé chez Bell Labs en 1947, alors que Martin Cooper, un des principaux responsables de division chez

Motorola, a développé sur cette base le premier téléphone cellulaire et l'a testé en 1973, tout cela dans son temps libre. Au même moment intervenait la révolution du VLSI qui ouvrait la voie au progrès en puissance de calcul et à la miniaturisation des appareils. Ainsi, le vrai déploiement de la téléphonie mobile n'a commencé qu'au début des années 90, après que les appareils furent suffisamment miniaturisés.

On peut sans conteste dire qu'il a fallu environ cinquante ans depuis la découverte technologique jusqu'au grand succès financier. Or, qui peut se permettre d'investir pendant un demi-siècle, le temps de mûrir les concepts? Qui a la ténacité de se cramponner à une idée qui semble encore utopique au commun des mortels et hautement risquée aux directions des entreprises trop habituées au reporting trimestriel pour pouvoir embrasser une idée sur le long terme? L'inventeur des cellules chez Bell, Martin Cooper chez Motorola, Lynn Conway et Carver Mead au Palo Alto Research Center (PARC), inventeurs du VLSI, sont les contributeurs incontournables pour rendre



Jobs d'appoint,
stages, emplois fixes...
contactez-nous
www.unige.ch/emploi

▶ ENTOUREZ-VOUS DE NOUVEAUX TALENTS!

Vous recherchez de nouveaux collaborateurs, pour un stage ou un premier emploi?

UNI-EMPLOI vous met en contact avec des étudiants et des jeunes diplômés désireux de faire leurs preuves dans le milieu professionnel. Un vivier de compétences pour le présent et le futur de votre société.

UNI-EMPLOI
LA CONNEXION ENTREPRISES-UNIVERSITÉ

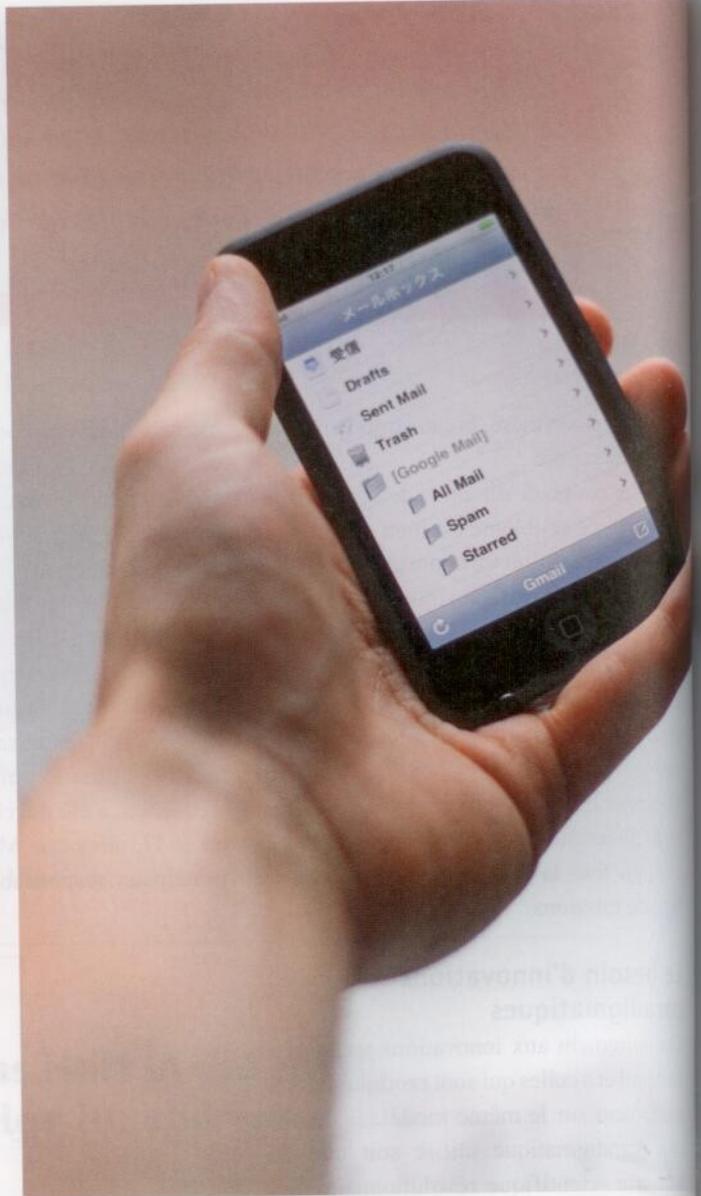


REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENÈVE
Département de l'instruction
publique, de la culture et du sport
Office pour l'orientation
la formation professionnelle
et continue



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

Bilder: Museum für Kommunikation, Bern / shutterstock



Le premier système de téléphonie mobile des PTT suisses (Natel A) était normalement installé de manière fixe dans la limousine de certaines personnalités importantes. Le réseau était constitué de trois cellules à longue portée, on pouvait même téléphoner à Gênes et à Stuttgart si les conditions atmosphériques étaient favorables. Les PTT suisses ont été parmi les «early movers»: la décision pour le déploiement d'un tel réseau a été prise en 1976, trois ans après l'expérimentation du premier téléphone cellulaire par Bell aux États-Unis. Ci-contre un Natel A fixé dans une valise qui pesait 26 kilos. À droite un iPhone.

une telle révolution possible, mais ils n'ont pas rempli la fonction de l'âne qui crache les talents d'or des contes de Grimm. Le PARC, berceau également du «Wysiwyg», du «Ethernet» et de maintes autres innovations majeures, a failli précipiter l'entreprise Xerox dans la faillite.

Talents et bon travailleurs

Les acteurs nommés ci-dessus sont certainement des talents; lorsqu'on se penche sur leurs histoires de vie personnelles, on constate qu'ils ont souvent frôlé l'abîme parce que leur employeur ne pouvait pas apprécier les enjeux et les chances. On com-

prend qu'ils l'ont échappé belle puisqu'ils ont contribué à écrire des pages d'histoire et on n'ose pas imaginer le nombre de talents qui n'ont pas eu cette chance, qui ont été licenciés avant d'avoir pu réaliser quoi

que ce soit ou qui – incompris – n'ont même pas été engagés, pour autant qu'ils aient eu le courage de postuler. Autant de drames personnels que de gâchis pour la société! La plupart des entreprises ont un réflexe

«À l'époque du développement du PC, IBM avait envoyé l'équipe des chercheurs «en exil» dans un bâtiment séparé où le personnel était affranchi des règlements de la grande maison.»

grégaire: la «course à l'innovation» n'a lieu que quand suffisamment de concurrents y participent. On ignore les risques d'une compétition sur quelques critères comme le prix et la puissance de marketing. Qui-conque a fait un MBA ne démentira pas cette façon d'aborder la réalité des innovations. Justement, la formation MBA, ainsi que l'idéologie qui y est enseignée, étique-

tée comme «savoir», est probablement à l'origine de cet instinct grégaire. Ainsi on comprend que les entreprises cherchent de bons collaborateurs, ceux qui savent apporter les petits plus qui permettent un bon positionnement compétitif; des collaborateurs bien formés, sympathiques, bons communicateurs, obéissants, capables de travailler en team, bref, des qualités que les vrais ta-

ZUSAMMENFASSUNG

Der «Krieg um Talente» wird nicht stattfinden

Noch vor wenigen Jahren waren sich die Personalchefs eigentlich einig, dass über kurz oder lang ein Krieg um talentierte Köpfe ausbrechen würde. Es entwickelte sich ein Problembewusstsein bezüglich der zukünftigen Rolle der Industrieländer in unserer globalisierten Welt. Dabei stand die Innovation im weitesten Sinne als Motor der Wirtschaft im Fokus, um einer Verlagerung der Industrie und ihres Know-hows in Schwellenländern die Stirn zu bieten.

Allerdings erwies sich diese Talente-Vision schnell als utopisch, da die Schwerfälligkeit grösserer Organisationen und die Trägheit in den Köpfen bei der Integration dieser recht eigenwilligen Menschen nicht berücksichtigt wurden. Talentierte Menschen, die gleichzeitig auch noch zuverlässige Mitarbeiter sein sollen, sind nicht nur eine recht seltene Spezies, sie meiden in der Regel auch die üblichen Bewerbungsverfahren. Eigentlich bewerben sie sich nur dann, wenn sie ihren Weg noch nicht gefunden haben oder gerade auf der Strasse stehen, und unter diesen Umständen ist ihr Können leider nicht nachweisbar.

Aber nehmen wir mal an, es würden solche Talente gefunden; könnten die Unternehmen das überhaupt richtig schätzen? Denn bei aussergewöhnlichen Köpfen ist nichts so unsicher wie ihr Verhalten oder die Regelmässigkeit ihrer Leistungskurve. Wahre Talente sind häufig etwas schwierig: Sie fallen in den meisten Bereichen aus dem Konzept, zeigen unregelmässige Ergebnisse und vervollständigen dieses düstere Bild oftmals noch durch ihre Neigung, gegen den Strom zu schwimmen, und ihre manchmal recht dürftigen Kommunikationsfähigkeiten.

Hinzu kommt das ständige Streben der Unternehmen nach Steigerung der Prozessqualität, einhergehend mit einer Auszehrung der Mittel, um diese zu erreichen. Keine idealen Spielräume, die Anwesenheit von Menschen zu rechtfertigen, die stets etwas aus dem Rahmen fallen und sich weder an ausdrückliche, geschweige denn an unausgesprochene Regeln der Firma halten.

Mit etwas Abstand erkennen wir: Dieses Dilemma plagt Firmen ab exakt dem Moment, an dem sie beginnen, betriebswirtschaftlich «gut geführt» zu laufen.

Damals, als die Entwicklung des PCs noch in den Kinderschuhen steckte, versuchte IBM, die kleinen «Unannehmlichkeiten» mit den Kreativen damit zu lösen, das PC-Team «ins Exil», in ein separates Gebäude, zu verfrachten, in dem die sonst im Hause üblichen Regeln ein wenig aufgeweicht wurden. Die Leistungsausbeute war fantastisch! Als aber versucht wurde, diese Abteilung ins Mutterhaus einzuverleiben, war die Katastrophe nicht mehr aufzuhalten.

Echte Innovationen, die zu einem Paradigmenwechsel führen könnten, bekommen in einer reglementierten Welt der Qualitätssysteme und Quartalsberichte überhaupt nicht die nötige Luft zum Atmen. Damit ist klar, dass die wirklich guten Ideen noch in kleinen Unternehmens-Einheiten oder in Start-up-Firmen das Licht der Welt erblicken, stets aber an Orten, denen das Streben nach «Exzellenz» und das Lean-Management erspart bleibt. Unternehmen, die neue Talente anziehen wollen, müssen daher separate Zonen einrichten, in denen Kreativität und «Schwarmintelligenz» den richtigen Nährboden finden, um neue Impulse auslösen zu können.



*Christa Muth est professeure de management HES à la HEIG-VD (Haute école d'ingénierie de gestion du canton de Vaud) où elle a dé-

veloppé le Master of Advanced Studies en Human Systems Engineering (voir mas-hse.ch). Ses thèmes privilégiés sont la diversité, la complexité, l'innovation et l'entrepreneuriat social.

lents ne montrent pas toujours, en tout cas pas dans les phases créatives. Et souvent ces qualités leur font carrément défaut, les vrais talents exhibent parfois des «caractères de chien», et cela suffisamment souvent pour gêner un fonctionnement poli.

Innovation? Où ça?

L'innovation qui change les paradigmes ne peut pas émerger de contextes réglementés par des systèmes de qualité et un reporting trimestriel. Par conséquent, elle surgit soit de petites unités dans les grandes entreprises, soit de start-up, toujours d'endroits épargnés par la «recherche de l'excellence» et le lean management. D'où la nécessité de contextes où on réfléchit sur la base d'autres principes que le profit à court terme, où on se passe d'une planification contraignante et où les axes du temps et des valeurs s'orientent sur les rythmes et les besoins de l'évolution de la société plutôt que sur ceux du système financier.

Les entreprises qui veulent développer leur attractivité pour les talents doivent constituer des sections séparées, dans lesquelles on utilise des techniques de créativité et du crowd sourcing pour alimenter l'intuition. Cela permettrait de détecter les talents cachés qui s'ignorent et qui ont fait le «choix raisonnable» de se taire pour s'intégrer. Une marge de risque devrait être instaurée afin de permettre le recrutement des personnages atypiques, de visionnaires hors normes, de serial dérangeurs. Parmi ceux-ci, des ascolaires, qui n'ont pas été trop formatés par le système de pensée dominant, sont parfois surprenants.