



FAIRE DE L'ENTREPRISE UN BIEN COMMUN

« L'Innovation à l'ère digitale : changeons de culture »

Atelier du 26 janvier 2016

Point de départ du chantier

Nous passons d'un monde de biens à un monde de liens

La transformation numérique est sociétale avant d'être technologique

Le monde dans lequel nous vivons est disruptif tant sur le plan technologique, que managérial ou organisationnel. Pour les entreprises, aujourd'hui, l'innovation est une question de survie.

Présentation des ateliers

- *Atelier n°1* : Apprendre à dépasser nos blocages et conditionnements personnels pour innover.
L'objectif est ici de promouvoir cet esprit d'innovation (qui est en chacun de nous) et de mettre en lumière le rôle de l'entreprise dans cette innovation
- *Atelier n°2* : Innover c'est accepter d'apprendre et de désapprendre.
Le « *test and learn* » transforme la notion d'innovation, car l'innovation c'est se mettre dans une posture de « *désapprentissage* », « *d'humilité* »
- *Atelier n°3* : L'entreprise est une plateforme d'innovation.
- *Atelier n°4* : Qu'est ce qui crée la disruption dans un secteur donné ?
- *Atelier n°5* : atelier « *design-thinking* » sur l'innovation au sein d'Entreprise et Progrès.

Format des ateliers

- *Lieu* : chaque atelier se déroule dans un incubateur nouveau
- *Déroulé* :
 - Présentation rapide d'une start-up par son fondateur
 - Echange « *théorique* » avec un grand témoin
 - Atelier-workshop innovant

ATELIER N°1

« L'Innovation est un état d'esprit »

Témoignage de Pierre Hervé, Co-fondateur de *Kudoz*

Application 100% mobile d'emploi

■ **Expérience de 3 ans chez *Rocket Internet*.**

Pierre Hervé était en charge de lancer des copies d'Amazon au Vietnam puis en Egypte. Dans ces pays où la carte bleue n'existait pas et où il n'y avait pas d'infrastructures fiables permettant de livrer un produit correctement, *Rocket Internet* a dû casser les barrières à l'entrée.

Concrètement *Rocket Internet* a, d'une, internalisé les livraisons des produits en achetant directement auprès d'Amazon des produits en grande quantité, pour les livrer ensuite directement au client final. De deux, *Rocket internet*, a permis au le client final de payer en cash lors de la livraison.

Par cela, l'idée était de créer en permanence de nouveaux process d'innovation pour toujours trouver de meilleures façons de contourner les problèmes existants afin de développer plus rapidement le e-commerce dans ces pays.

Devise de *Rocket Internet* : « *Test, analyse and learn* ». Les process constituent en une succession d'itération très courtes qu'il faut reproduire en permanence. L'objectif étant de tester de nouveaux canaux.

Ainsi donc, Pierre Hervé s'est aperçu que **le plus important n'était l'idée mais l'exécution**.
Comment peut-on innover par la mise en pratique ?

■ Création de Kudoz

Partant de ce constat, Pierre Hervé a cofondé avec un collègue de *Rocket Internet*, *Kudoz*.

Fonctionnement de l'application : les personnes se connectant via leur profil LinkedIn sur l'application *Kudoz*, un algorithme va identifier les meilleures annonces d'emploi pouvant correspondre à ce que recherche la personne. Par un simple mouvement de la main, les utilisateurs de l'application peuvent faire défiler de nombreuses offres d'emplois les unes après les autres.

Originalité et intérêt de l'application :

- La plupart des personnes ne souhaitent pas faire part de leur recherche de job sur les sites traditionnels car ils sont en poste. Par ailleurs ces derniers n'ont que peu de temps dans la journée pour postuler (Ex du site de la *BNP* ou la candidature prend 1h (création de profil, lettre de motivation...)).
- *LinkedIn* qui est à la base un réseau social a créé il y a 2 ans une catégorie « *emploi* ». C'est très mal conçu car le site suggère des postes fondés sur les jobs précédents et non sur ce à quoi les postulants peuvent aspirer. De plus, les annonces en ligne ne sont que les annonces sponsorisées par les entreprises ; peu de jobs sortent des sentiers battus.

Le développement de Kudoz :

- *Le Growth Hacking* : Exemple d'*Airbnb*. Au départ *Airbnb* mettait ses annonces sur *Craig List*, un site de colocation. *Airbnb* a mis toutes ses annonces sur le site (avec de plus belles photos que les autres annonces). Cela a permis au site de se faire connaître. A la fin, les personnes finissaient par se connecter directement sur le site d'*Airbnb* sans passer par *Craig List*.

Concrètement, *Kudoz* a aspiré de nombreuses offres d'emploi figurant sur divers sites et les a mises sur l'application ce qui a fait connaître l'application. Ensuite dès que *Kudoz* recevait des candidatures intéressantes de candidats, les fondateurs envoyaient gratuitement ses candidatures à divers recruteurs. Au bout d'un moment, les recruteurs se sont mis à mettre directement leurs offres sur l'application. *Kudoz* n'avait plus à « *faker* » les contenus d'autres sites.

- *Le modèle économique* : l'application est gratuite pour tous les candidats, seuls les recruteurs payent s'ils personnalisent leurs annonces (photos de l'équipe avec les chiffres clés de l'entreprise, lien vers la page *Facebook, LinkedIn, twitter*, une carte localisant le siège et un *profil manager*). En effet, ce qui intéresse les candidats est outre le salaire, d'avoir le nom du manager, de connaître l'ambiance de l'entreprise...

« Tous les lundis matin, on se demande ce que l'on peut faire de nouveau cette semaine ? » Pierre Hervé



Echange théorique avec Andreu Solé sur le concept « d'innovation »

Andreu Solé, Professeur émérite à HEC, Anthropologue et Docteur en sociologie a beaucoup réfléchi aux interactions entre l'entreprise et la société.

C'est sous l'angle de la décision qu'Andreu Solé a choisi d'aborder la question de l'innovation.

Postulat sur le bonheur en société : ce qui retient les hommes ensemble, ce qui fait que des hommes font société, c'est le bonheur, c'est-à-dire la « *bonne manière de vivre ensemble de façon suffisamment partagée* ». Les gens changent de société quand ils commencent à construire, une autre conception du bonheur, c'est-à-dire une autre conception de l'homme.

■ Plusieurs idées sur la décision

1^{ère} idée : sachant que la bonne décision n'existe pas, vivre c'est décider et décider c'est vivre. Faisons-en sorte de ne plus associer décisions aux termes « crainte », « angoisse » ...

2^{ème} idée : la plupart des décisions humaines sont non conscientes et consistent à ne pas changer l'état des choses.

3^{ème} idée : les humains se jugent non sur les valeurs mais sur les décisions qu'ils prennent.

4^{ème} idée : beaucoup de décisions sont irrationnelles. Ayant étudié la prise de décisions, Andreu Solé en est arrivé à une croyance contre les chiffres. Le dirigeant d'entreprise - start-up ou pas - est un dirigeant fondamentalement irréaliste. Irréaliste dans le sens où si l'on dit que la réalité peut être décrite par des chiffres, le dirigeant va souvent contre les chiffres, donc contre la réalité.

Quand il parle, il fait appels à divers chiffres, histogrammes... mais en amont la prise de décision est totalement irrationnelle. En effet, Andreu Solé a remarqué que ce qui prédomine dans les décisions d'un chef d'entreprise, ce sont « ses » décisions totalement personnelles.

« *Mon monde est mon bocal* ». Edmond Husserl parle du concept de « monde » (culture). Pour Andreu Solé, un dirigeant d'entreprise, c'est un monde, le dirigeant crée un monde commun qu'on appelle l'entreprise avec son monde à lui.

Cela suppose le fait que les hommes sont contraints plus par des « réalités » intérieures plutôt que par des « réalités » extérieures.

L'entreprise avance avec son monde, après elle rationalise.

5^{ème} idée : la plupart des décisions de chacun consistent à reproduire l'état des choses sans en être conscient. Décider c'est exercer sa liberté or très souvent sans s'en rendre compte, nous avons décidé que nous n'étions pas libres.

6^{ème} idée : pour les décisions importantes, nous allons voir un coach, pour les décisions essentielles, elles s'imposent à nous de manière assez inconscientes.

Il y a 3 types de décisions :

- Les décisions essentielles. Ces décisions on ne les prend pas, on les maîtrise car à un moment la décision s'impose à nous. L'incertitude n'est pas possible. Les décisions essentielles ne sont pas conscientes.
- Les décisions importantes
- Les décisions secondaires

■ Temps de questions

Pouvons-nous prendre des décisions rationnelles ?

Non. Exemple d'une personne qui a été enfermé à la demande de sa famille car elle n'avait plus l'émotion de peur, elle n'avait peur de rien, elle traversait la route sans regarder les voitures, laissait le gaz allumer. Or nous ne pouvons exister en se coupant de nos émotions. Toute décision comprend donc une part d'émotion.

Il n'y a donc ni décision rationnelle ni décision intuitive. Nous sommes des animaux rationalisateurs et non pas rationnels dans le sens où nous rationalisons à postériori la décision précédemment prise. En effet, un cadre ne passe pas beaucoup de temps à décider mais surtout à parler sur la décision prise. Nous estimons donc rationnelle une décision présentée de manière rationnelle.

La décision se constitue dans le choix des mots que j'emploie pour parler aux autres.

C'est donc le rapport entre langage et décision qu'il faut explorer et non le rapport entre raison et décision.

Les humains peuvent-ils prendre de bonnes décisions ?

Non car il n'est pas possible de prévoir toutes les conséquences d'une décision car toute décision s'inscrit dans le temps. On ne peut pas dire qu'une décision soit bonne ou mauvaise mais on peut se sentir mal à l'aise avec une décision actée à un moment T.

Andreu Solé pense que les humains sont inexplicables et imprévisibles. Ce n'est donc pas le savoir qui permettra aux hommes de maîtriser les choses. Andreu Solé nous invite à l'humilité.

Y a-t-il une relation forte entre irréalisme et innovation ?

■ Qu'est-ce que l'innovation ?

Si le mot « *innovation* » correspond au fait de décider, cela veut dire que nous sommes tous naturellement des innovateurs.

Exemple des familles qui n'ont rien à manger, il faut beaucoup d'innovation pour arriver à trouver de quoi manger tous les jours.

Pour Andreu Solé, l'innovation est constitutive biologiquement de l'homme. Pour autant, c'est tellement en deçà de la conscience que les hommes ne s'en rendent pas compte.

- Quelle est la faculté avec laquelle les humains créent et recréent des mondes ?

C'est l'imagination, nous sommes des êtres imaginaires. En effet, le cerveau crée des images que nous projetons sur ce que nous voyons, entendons, sentons. La réalité est une construction permanente de notre boîte noire, de notre système nerveux. Nous vivons donc dans nos images et non dans la réalité. Nous ne sommes pas prisonniers du contexte et de la réalité mais de nos images.

- Test de la boîte d'allumettes : Qu'y-a-t-il dans cette boîte d'allumettes ?

La décision essentielle prise ici qui a permis l'expérience est d'accepter la question.

Ainsi sont les humains, la plupart du temps, ils réfléchissent à l'intérieur du bocal qu'ils se sont imposés et réfléchissent au sein de ce bocal sans chercher à y sortir. Souvent nous prenons des décisions sans s'en rendre compte et nous réfléchissons après.

« Innover c'est donc refuser une réalité qui s'impose à nous » Andreu Solé



Atelier-Workshop

Exercice des crayons : par équipe de 5,6 personnes, dans un 1^{er} temps, un maximum de boucles (chacun doit avoir le crayon) doit être fait. Dans un 2^{ème} temps, cet exercice est renouvelé avec plusieurs crayons par équipe ; plusieurs boucles s'entrecroisent.





Conclusion de cette exercice :

- Il y a un effet taille de groupe. Plus le groupe compte de membres, plus le champ des possibles est large mais il faut alors plus de coordination car le groupe est moins agile.
- Il n'y a pas de méthode plus efficace qu'une autre. Il faut apprendre, faire et apprendre et permanence. Ce qui est important ici est de produire de l'itératif.

Conclusion de l'atelier :

- Il faut prendre le temps de relever la tête, de ne pas avoir la tête en permanence dans le guidon.
- Appliquons la méthode de la Roue de Deming dite PDCA (Planify, Do, Check, Adapt). Ceci est la base de toutes les méthodes agiles quelle qu'elles soient. En s'adaptant en permanence, on finit par constituer un cercle vertueux.

