

INTELLIGENCE, CRÉATIVITÉ, INNOVATION, PERFORMANCE...

## Le nez dans le guidon, ou le nez au vent ?

Nous sommes entrés dans la "société du savoir" mais nous ne l'avons pas vraiment remarqué. Ou en tout cas, à en juger par le nombre de nez rivés à leur guidon, nous en tirons peu de conclusions opérationnelles. Peut-être parce que divers types de circonstances masquent cette tendance lourde ? Ainsi, la "valeur" a changé de nature, on le sait, mais on n'en tient pas compte ; quelques technologies, dont celles de l'information, bouleversent nos univers professionnels et privés, on le sait, mais on n'en tient pas compte ; le cerveau gauche, très sollicité, serait beaucoup plus utile et efficace si l'on faisait aussi appel aux ressources complémentaires du cerveau droit, par ailleurs indispensables en elles-mêmes... ; la performance individuelle n'est plus concevable sans intelligence collective... Y'a plus qu'à... !



Après la société post-industrielle, nouvelle ère : la "société du savoir" - ou de la connaissance, ou de l'intelligence. Il paraît même que nous y sommes déjà entrés, bien qu'il suffise parfois de regarder autour de soi pour en douter. Pourtant c'est un fait : beaucoup de ressorts ne sont plus les mêmes qu'il y a vingt ou quarante ans. Même quand on le sait, on reste souvent "calé" sur les anciennes références. Comme le paysan de la révolution industrielle, doté d'un tracteur... auquel il continuerait d'atteler son cheval, ou l'entreprise post-industrielle qui ignorerait le téléphone. Ces exemples semblent excessifs, car ils portent sur du visible, du tangible, comme un tracteur ou un téléphone. On doit toutefois s'interroger sur d'autres anachronismes, éventuellement pires, mais moins visibles car ils portent sur de l'intangible comme nos façons de travailler, de manager, de prendre ou de présenter des décisions (voir encadré).

☞ Voir autrement : l'intelligence contre le guidon

Pour paraphraser un ancien dogme du Plan (l'emploi est lié à la croissance, etc.), rappelons sans s'y étendre ici que, plus que jamais, la performance (globale, pas seulement boursière) est liée à l'innovation (technique, sociale et culturelle), laquelle est liée à la créativité (pas uniquement publicitaire), l'ensemble de cette chaîne étant dépendant de l'intelligence. Ce mot a plusieurs acceptions (voir en marge). Faculté de comprendre, de conceptualiser, de s'adapter au changement, de s'accorder avec d'autres : c'est bien à tous les sens du terme que se réfère notre "société de l'intelligence", depuis l'intelligence du cerveau jusqu'à celle du cœur en passant par la méthode, l'intelligence collective et toutes les déclinaisons de l'ouverture (voir *Technologies internationales* n° 91).

Cette filière intelligence-créativité-innovation-performance se compose

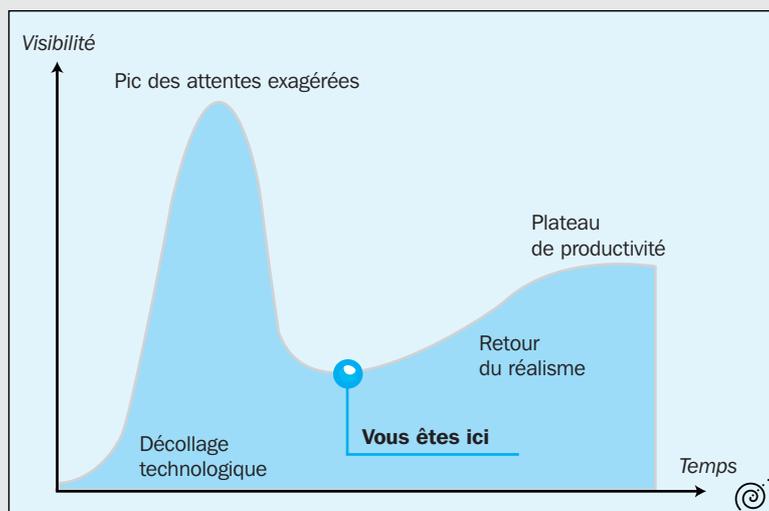
### INTELLIGENCE. n.f. I.

1° Faculté de connaître, de comprendre...

2° (Sens strict). L'ensemble des fonctions mentales ayant pour objet la connaissance conceptuelle et rationnelle... 3° Didact.

Aptitude d'un être vivant à s'adapter à des situations nouvelles... 4° Cour. Qualité de l'esprit qui comprend et s'adapte facilement...

II. (Intelligence de). Acte ou capacité de comprendre telle ou telle chose... III. Le fait de s'entendre mutuellement... (Petit Robert).

*Technologie et société : les voies de l'innovation*

Cette courbe montre que l'excès est souvent de mise en matière de visibilité de l'innovation : une révolution technologique passe par des phases d'euphorie puis de déprime irrationnelles, avant de trouver sa place. Publiée au début des années 90 (Gartner), elle s'applique à des développements ultérieurs comme, avec des horizons de temps différents, ceux de l'internet ou des biotechnologies. Son impact est d'autant plus grand que l'organisation sociale est plus concernée par la mise en œuvre de l'innovation.

**Extrait** d'une note de la Commission européenne et de l'étude "Mouvements économiques de long terme et politique de l'innovation", Bruxelles... 1982.

*Sous la direction de Jean-Pierre Quentin, l'équipe chargée de cette étude avait pour mission d'analyser les théories économiques et d'apprécier leurs implications éventuelles sur la dynamique du progrès technique au cours des 20-30 prochaines années, afin de tirer quelques principes d'orientation pour une politique européenne de R&D.*

*Un bilan critique fait apparaître l'insuffisance des seules théories économiques, ainsi que l'inadéquation partielle des outils économétriques disponibles, pour appréhender une réalité complexe. La seconde partie propose des éléments conceptuels complémentaires en vue de formuler un autre type de diagnostic, car les phases successives de croissance résultent d'interactions multiples entre des évolutions technologiques, institutionnelles et socio-culturelles. À la lumière de cet autre regard sont ensuite situés d'une part la réalité contemporaine (et le rôle des composantes technologiques, sociales et culturelles de l'innovation), d'autre part l'enjeu européen, le tout débouchant sur des orientations pour cadrer des actions de sensibilisation, de clarification et de gestion.*

*Un des apports originaux est l'identification d'un aspect des relations entre technique et économie*

*qui sera déterminant dans les prochaines décennies : l'émergence d'une "nouvelle vague technologique". À la différence de la distinction classique entre technologies de production et de produit, tout ce qui relève de ces technologies "combinatoires" diffuse ses effets aux différents niveaux : conception, production, distribution, utilisation du produit, aussi bien qu'au niveau de l'organisation sociale. Parmi leurs caractéristiques, il faut noter que leur mise en œuvre est moins déterminée par leurs propres contraintes que par les besoins de l'utilisateur, avec tout ce qui en découle quant à leur appropriation ou leurs relations avec l'organisation sociale. Relations d'autant plus affectées que les technologies combinatoires remettent en question certains de nos schémas de pensée, à commencer par des "lois" aussi établies que les économies d'échelle ou les rendements décroissants de la technologie...*

**Vingt ans après...** Ce qu'on a écrit il y a un quart de siècle est devenu réalité. Nous faudra-t-il encore une génération pour en tirer les conséquences dans nos pratiques ? Nous nous sommes dotés d'instruments très élaborés sans nous soucier du mode d'emploi, qui permettrait d'en tirer le meilleur - comme si l'on abordait la voiture "socialisée" du III<sup>e</sup> millénaire avec le mode d'emploi de la calèche. ■

de ressources qui, bien qu'immatérielles, se cultivent, au même titre que les ressources matérielles. Encore faut-il avoir envie de les cultiver, ce qui n'est pas évident quant on ignore leur valeur... Afin de convaincre (faute d'espérer séduire) ceux qui sacrifient à la religion des chiffres, prenons la référence de leur temple : même en bourse, la valeur s'apprécie de plus en plus à partir d'éléments intangibles et incorporels. Si Enron, Vivendi et autres scandales ont mis en lumière des pratiques et appétits assez éloignés de ce que l'intelligence donne de meilleur, divers signes sont encourageants.

Une étude (B. Lev) sur le rapport entre capitalisation boursière et actifs des 500 premières sociétés américaines conclut que les éléments intangibles qui font la différence sont l'innovation, le management et le leadership. Pour Kaplan et Norton, la valeur des actifs dépend de la réputation, de l'aptitude à innover et de la qualité de l'organisation. Pour Huselid et Becker, augmenter de 5 % la motivation du personnel accroît de 1,8 % la clientèle, soit 0,5 % de bonus financier. Ulrich et Smallwood comparent sur plusieurs années des entreprises similaires : à résultat égal, les actionnaires privilégient la qualité du management, une culture clairement perçue, la confiance suscitée et la qualité des dirigeants.

Bien d'autres travaux vont dans le même sens : il semble qu'on puisse trouver en bourse autre chose que des voyous à courte vue visant le gain à tout prix ; l'intelligence est rentable et des investisseurs ont pu le comprendre. En Europe aussi, la logique de *valeur globale* fait son chemin comme expression d'une finalité commune à toutes les catégories d'acteurs concernés dans et autour de l'entreprise : collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires, actionnaires, organisation sociale et autres parties

prenantes qui, au lieu de s'affronter dans des jeux à somme nulle ou négative, collaborent pour co-créer diverses valeurs dans des jeux à somme positive où chacun trouve son compte, selon ses propres critères.

Ce triomphe de l'esprit sur la matière n'est pas pour autant acquis dans les faits : reste à assurer celui de l'inspiration sur la transpiration. Parmi les conditions : changer certains modes d'analyse et d'action, voir et faire autrement. Ce nouveau regard sur la valeur est une composante forte du "voir autrement". Un autre exemple est à trouver dans notre regard sur l'innovation technologique et sur la relation entre celle-ci et l'innovation sociale (voir encadré).

#### **Faire autrement, le nez au vent...**

Le *faire* et le *voir* se rejoignent largement, c'est pourquoi il faut dénoncer l'habitude consistant à s'obnubiler sur le *savoir faire* en négligeant le *savoir voir* qui pourtant le conditionne (voir *Technologies internationales* n° 94). Chacun sait depuis longtemps (quelles conclusions pratiques en tire-t-il ?) que plus on est tendu et se focalise sur une tâche, moins on est apte à saisir les occasions de l'accomplir facilement. Quitte à dire ensuite qu'on n'a pas eu de chance. Tout en observant que les chanceux sont plus détendus et ouverts... Ne prend-on pas la cause pour l'effet ? Conclusions d'une recherche (Dr Wiseman) sur le facteur chance : les "chanceux" appliquent quatre principes simples : voir et saisir les occasions favorables ; se laisser guider par ses intuitions ; s'encourager par des attentes optimistes ; toujours chercher ce qu'il y a de positif dans les expériences négatives. De même dans les relations humaines, où des études récentes démontrent une autre vérité de bon sens aussi peu



**Jean-Pierre Quentin**, Docteur en Droit, directeur général d'algoric, est professeur et consultant en stratégie, management et communication, [jp.quentin@algoric.com](mailto:jp.quentin@algoric.com)

mise en pratique : ceux qui "lisent" le langage corporel de leurs interlocuteurs évaluent leurs intentions ou la véracité de leurs propos de façon plus précise que ceux qui se contentent d'écouter ces propos. Car l'intuition guide la pensée analytique : les lobes gauche et droit du cerveau sont complémentaires, alors qu'on les oppose trop souvent. Et même si "la logique est le dernier refuge des gens sans imagination" (O. Wilde), "c'est avec la logique que nous prouvons et avec l'intuition que nous trouvons" (H. Poincaré).

Un Prix Nobel de physique est crédible s'il s'exprime sur le sujet ; ainsi, pour S. Ting, trois règles s'imposent :

- expérimenter, essayer par soi-même et non se borner à appliquer les recettes des experts ; demain sera différent d'aujourd'hui, donc pour être parmi les précurseurs, il faut oser explorer des voies nouvelles ;
- être intuitif : il y a forcément quelque part un *ailleurs* et un *autrement* qui dépassent de loin le *et*, le *ou*, le *avec* ;
- croire aux surprises : les grandes découvertes se font par hasard, donc il faut être prêt à accepter (ou susciter) les changements de donne, en rebondissant sur tout ce qui peut faire évoluer les limites actuelles.

Prolongements avec une expérience conduite par I. Prigogine, autre Nobel (chimie) : ayant affamé des fourmis enfermées, on relie par un

pont leur aire à un pot de miel. L'une des fourmis, qui courent en tous sens pour chercher de la nourriture, vient à s'engager sur le pont, puis fait demi-tour, constatant qu'aucune autre ne s'y est aventurée - car leur système de guidage repose sur la *traçabilité* des phéromones qu'elles laissent derrière leur passage. Plus tard, une seconde fourmi suivra ses traces et rebrousse chemin un peu plus loin. Puis une autre, et ainsi de suite jusqu'à la conquête du pot de miel. Parmi les conclusions : si la fourmilière était parfaitement organisée (selon nos critères), aucune aventurière ne se serait engagée sur le pont, car c'est une erreur de guidage qui a entraîné cette dérive ; c'est bien la dernière fourmi qui a "trouvé" le pot de miel - doit-on pour autant lui en attribuer le mérite exclusif ?

Outre les pistes proposées par divers auteurs, on méditera sur les sentences "créaticides" comme : restons réaliste ; si c'était utile on l'aurait déjà appris ; ce n'est pas la priorité du moment ; s'il est arrivé à ce poste c'est qu'il sait de quoi il parle ; le budget ne l'a pas prévu ; si c'était possible, ça se saurait ; que penseront les clients (ou les actionnaires, les banquiers, les syndicats, voire les gens) ; vous avez réfléchi aux conséquences ; faites-moi une note ; vous vivez sur quelle planète ; c'est bien en théorie, mais ça ne peut pas marcher...

S'agissant d'intelligence, le mot de la fin revient naturellement à Einstein, pour une synthèse de ce qu'il faut éviter : "La théorie, c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne. La pratique, c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi. Ici, nous avons réuni théorie et pratique : rien ne fonctionne... et personne ne sait pourquoi !"



#### Pour en savoir plus... :

algoric, cabinet de formation,  
conseil, études et coaching.  
[www.algoric.com](http://www.algoric.com),  
[info@algoric.com](mailto:info@algoric.com),  
tél. : 05 46 56 77 10

Jean-Pierre Quentin ●

