

Université de la Suisse Italienne
Faculté des sciences de la communication
Année académique 1999/2000
Directeur de mémoire : Prof. Markus Venzin

Influence des différentes formes d'organisations sur la créativité

L'exemple

swatch[®] 

Mémoire de licence

présenté par

Rachel Dirlewanger
N° étudiant : 92-424-530
Spécialisation en communication d'entreprise et institutionnelle

INDEX

I. INTRODUCTION	4
<hr/>	
II. THEORIE	7
<hr/>	
2.1 CONCEPTS DE LA CREATIVITE	7
2.1.1 QU'EST-CE QUE LA CREATIVITE ?	7
2.1.2 UN BESOIN DE CREATIVITE	8
2.1.3 LES TECHNIQUES DE CREATIVITE	11
2.1.3.1 Le brainstorming d'Osborn : une technique associative	13
2.1.3.2 Les techniques analogiques ou Synectique de Gordon	14
2.1.3.3 Les techniques matricielles	16
2.1.3.4 Le test de Myers-Briggs : MBTI	16
2.2 CONCEPTS DE L'INNOVATION	17
2.2.1 DE LA CREATIVITE A L'INNOVATION	18
2.2.2 LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION	19
2.3 HYPOTHESE DE RECHERCHE: 7 FACTEURS ORGANISATIONNELS FAVORISENT LA CREATIVITE	23
2.3.1 LA COORDINATION	23
2.3.2 LE TEAMWORK	32
2.3.3 LA CONFIANCE	39
2.3.4 LA DEMOCRATISATION	42
2.3.5 L'AUTONOMIE	44
2.3.6 LA PRISE DE RISQUES	45
2.3.7 LA MOTIVATION	47
<hr/>	
III. L'ENTREPRISE SWATCH ET L'INNOVATION	54
<hr/>	
3.1 HISTORIQUE DE SWATCH	54
3.1.1 DU RIEN EN PLASTIQUE A LA MARQUE MONDIALE EN 15 ANS	54
3.1.2 SWATCH DE 1983 A AUJOURD'HUI	56
3.2 LE BACKGROUND DE SWATCH	57
3.2.1 LE SLOGAN DE LA BRAND SWATCH: "TIME IS WHAT YOU MAKE OF IT"	57
3.2.2 LES VALEURS INTANGIBLES DE SWATCH	58
3.2.3 LES VALEURS TANGIBLES DE SWATCH	60
3.3 TROIS INNOVATIONS SWATCH	62
3.3.1 LA PREMIERE SWATCH EN PLASTIQUE EN 51 PIECES SEULEMENT	63
3.3.2 LA MONTRE PLASTIQUE LA PLUS PLATE DU MONDE : LA SWATCH SKIN	65
3.3.3 LA PREMIERE MONTRE DIGITALE AVEC LE TEMPS UNIVERSEL : LA SWATCH BEAT	66

IV. VERIFICATION DE L'HYPOTHESE DE RECHERCHE CHEZ SWATCH	69
4.1 LA DEMOCRATISATION	70
4.2 LE TEAMWORK	72
4.3 LA CONFIANCE	73
4.4 L'AUTONOMIE	74
4.5 LA PRISE DE RISQUES	75
4.6 LA MOTIVATION	76
4.7 LA COORDINATION	78
V. CONCLUSION	80
5.1 L'ORGANISATION SWATCH ET LA CREATIVITE	80
5.2. IMPACT SUR LE FUTUR MANAGEMENT	90
VI. REMERCIEMENTS	93
VII. GLOSSAIRE	94
7.1 HENRY MINTZBERG	94
7.2 S. GHOSHAL & C.A. BARLETT	97
7.3 SENGE, KLEINER, ROBERTS, ROSS & SMITH	99
7.4 DANIELS, SPIKER & PAPA	100
7.5 MARTIN GERBER & HEINZ GRUNER	102
VIII. BIBLIOGRAPHIE	104
8.1 LIVRES	104
8.2 PUBLICATIONS	105
8.3 ARTICLES	105

I. INTRODUCTION

Notre époque est une étape-clé dans le monde du management. De nombreuses théories de base sur la gestion d'entreprise sont remises en question, les certitudes misent au placard et même les relations interpersonnelles sont complètement modifiées. Ces dernières sont subtilement décortiquées pour en comprendre tous les mécanismes et de nouvelles théories émergent.

Les nouvelles formes d'organisations, plutôt dé-hiérarchisées, se penchent davantage sur les acteurs de l'action que sur l'action elle-même. Elles sont davantage "employee-oriented" comme diraient les Américains. L'employé joue un rôle primordial dans l'entreprise, il est source de créativité et d'innovation.

Aujourd'hui, l'innovation est un gage de compétitivité. Elle excite l'esprit des économistes qui, depuis longtemps, y voient l'un des moteurs les plus puissants de l'économie de marché. Elle intéresse les journalistes qui, dans la presse économique et même, depuis peu, dans la grande presse, lui consacrent des rubriques régulières. Mot magique et quelque peu ésotérique il y a encore une vingtaine d'années, l'innovation est aujourd'hui une réalité et il n'est plus besoin de raisonnements sophistiqués pour démontrer qu'elle est la condition sine qua non de la compétitivité des entreprises et du dynamisme économique d'un pays.

Ayant fait un stage dans l'entreprise très innovatrice Swatch, j'ai pu constater combien cette organisation était pleine de ressources en ce qui concerne la création de nouveaux produits. Pour illustrer leur créativité, j'exposerai trois de leurs plus importantes innovations ainsi qu'un bref historique de Swatch. Depuis sa création en 1983, la société Swatch a plus d'une fois fait preuve de son esprit innovateur et c'est ainsi qu'elle est devenue pour beaucoup d'autres entreprises la référence dans le domaine du management de l'innovation.

Une autre spécificité de l'entreprise Swatch que j'ai pu observer, est son modèle d'organisation vraiment particulière. Tous les collaborateurs de Swatch pourront le confirmer : il s'agit d'un modèle organisationnel hors du commun, mais qui a fait ses preuves du point de vue de l'innovation.

L'objectif de la recherche était de comprendre quel pouvait être le secret de cette organisation, toujours à la pointe de la nouvelle technologie, du progrès et de l'innovation.

Il était intéressant de se demander s'il y avait un lien entre le style d'organisation unique en son genre de Swatch et ses nombreuses innovations à succès.

Et c'est par ce cheminement que j'en suis arrivée à me poser la question suivante: «La forme d'une organisation et ses méthodes de management peuvent-ils avoir une influence positive sur sa créativité et si oui, quels sont ces éléments organisationnels qui peuvent la favoriser ? ».

J'ai donc fait des recherches concernant la théorie sur la créativité et l'innovation en entreprise et j'ai regroupé les points de vue de différents auteurs à propos du lien entre cette même créativité et le modèle d'organisation qui permet ou non à cette créativité de s'épanouir.

Cette démarche m'a amené à émettre l'hypothèse suivante : des éléments organisationnels tels qu'une bonne coordination, un teamwork avec des personnes motivées, des rapports de confiance, une grande autonomie des employés, un système peu hiérarchique et la possibilité de prendre des risques, incitent les employés à utiliser leur potentiel de créativité et les stimulent à avoir de nouvelles idées.

Mais si cette hypothèse est vérifiée et confirmée, cela devrait signifier que la créativité peut s'apprendre et qu'elle dépendrait surtout de l'environnement dans lequel l'employé se développe. La créativité ne serait donc pas spécifique à une personne mais pourrait être stimulée auprès de tout individu par une forme d'organisation dite «idéale ». Elle serait donc facile à introduire dans toute entreprise qui voudrait devenir créatrice ? La créativité serait donc un apprentissage ?

Une question qui semble très intéressante dans cette recherche est de se demander si les organisations peuvent apprendre à être créatives. Si la créativité d'une entreprise est effectivement directement influencée par la forme de son organisation, et que l'on observe que certaines formes la stimulent, alors il serait juste de penser qu'il existe des formes d'organisations meilleures que d'autres, qui représenteraient des modèles à suivre pour toutes les organisations voulant augmenter leur créativité. C'est à la fin de la recherche, que l'on pourra donner quelques éléments de réponse par rapport à cette question de grande importance pour le futur management.

Pour vérifier mon hypothèse d'un point de vue pratique et concret, j'ai voulu me référer à l'entreprise Swatch, qui m'avait initialement amené à me poser la question de recherche. J'ai repris ce que je considère être les sept facteurs principaux influençant la créativité au sein

des entreprises et je me suis demandée quelle était leur présence à chacun dans le modèle d'organisation de Swatch et parmi ses employés. Le but de mon travail était donc d'observer si ces divers facteurs organisationnels, connus pour favoriser la créativité, jouaient un rôle dans l'esprit innovateur de Swatch. Et c'est ce que nous allons découvrir.

II. THEORIE

2.1 Concepts de la créativité

Pour englober le concept de créativité, il serait tout d'abord nécessaire de donner une définition de ce qu'est la créativité pour mieux comprendre la complexité de cette notion. Mais avant de donner une définition de la créativité parmi toutes celles qui existent, il est important de préciser que c'est un concept assez vague qui a beaucoup de significations différentes.

Commençons par donner une première définition du terme « créativité » :

“La créativité est un ensemble de dispositions prises et de méthodes appliquées par un groupe, face à une préoccupation qui n'a pas reçu de réponse valable. Un groupe de personnes concernées qui met en œuvre la créativité parvient à proposer une solution satisfaisante, applicable et acceptée par les membres du groupe.”¹

Le besoin d'exercer sa créativité est une constante chez l'individu, dans tous les domaines de son activité. Toutefois, sa manifestation au sein d'un groupe dépend fondamentalement du climat socioculturel qui y règne. C'est ce dont nous allons discuter dans la deuxième partie de ce chapitre (voir **2.1.2 Un besoin de créativité**).

Il est intéressant de se demander à quelles occasions la créativité est nécessaire et comment celle-ci est applicable car la créativité semble devenir un outil primordial pour les entreprises d'aujourd'hui. Diverses techniques sont d'ailleurs utilisées dans les entreprises pour promouvoir la créativité de leurs membres (voir **2.1.3 Les techniques de créativité**).

2.1.1 Qu'est-ce que la créativité ?

Un individu créatif est doté d'un esprit imaginatif et a la faculté de trouver des solutions originales à un problème. Il semblerait qu'en règle générale, pour pouvoir exercer sa créativité, il est plus adapté de travailler dans un cadre peu conforme et avec le moins de

¹ Pierre Lebel, *La créativité en entreprise*, p.12, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990

limites préétablies possibles de manière à ne pas bloquer les énergies créatives mais plutôt permettre de les développer.²

Dans notre société, on ne stimule peut-être pas suffisamment le développement de la créativité. Dès le plus jeune âge, on forme les individus à se plier à des modèles, à suivre des règles et une certaine discipline. On aurait donc tendance à croire qu'il n'existe que très peu de personnalités créatives parce que celles-ci n'ont simplement pas eu l'occasion de s'exprimer.³

Par ce manque de créativité, nous avons probablement tendance à donner aux problèmes quotidiens des solutions conformistes et routinières et finalement, il ne reste que très peu de place pour le développement d'idées nouvelles. Il semblerait que depuis quelques décennies, cette mentalité a quelque peu changé et la société semble plus ouverte au changement et à l'innovation.

Chacun de nous possède en lui, quel que soit son niveau intellectuel, social ou son âge, les ressources nécessaires pour accéder à cette dimension créatrice. Il suffit probablement d'agir de telle sorte que ces ressources soient mises à profit. Et pour cela, on utilise des techniques de créativité. En fait, la créativité n'est autre qu'une pédagogie de l'invention. Grâce à des techniques adéquates, on fait ressortir les fibres inventives de l'individu et on lui apprend à se servir de toutes les possibilités de création qu'il a en lui mais dont il ne se sert pas.

2.1.2 Un besoin de créativité

L'apparition du phénomène de management d'idées est dû à différents changements dans la société d'aujourd'hui. Tout d'abord, on peut constater une accélération fulgurante dans le développement des nouvelles technologies, ce qui renforce un changement continu des processus et produits. Un autre facteur est le commerce toujours plus rapide partout dans le monde ce qui plonge les compagnies dans un marché incertain et un peu trop flexible. Un troisième phénomène important en ce qui concerne le besoin de renouveau, c'est la fluctuation dans les envies des consommateurs, certainement dû aux nombreux messages médiatiques d'aujourd'hui.⁴

² Pierre Bessis, Hubert Jaoui, *Qu'est ce que la créativité ?*, éd. Dunod Economie, Paris, 1972

³ Bernard Demory, *La créativité en pratique et en action*, chapitre 5 et 7, éd. Chotard et Associés, Paris, 1984

⁴ Ekvall Göran, *The organizational culture of idea-management: a creative climate for the management of ideas*, article in "Managing innovation", by J.Henry & D.Walker, Sage publications, London, 1991

Tous ces éléments font que les compagnies ont plus que jamais besoin d'idées nouvelles et de la participation des employés. Aujourd'hui, un bon management des idées semble être primordial pour posséder un avantage compétitif et ne pas se faire submerger par les concurrents.

Mais la créativité, outil puissant, ne représente pas une finalité. Il n'y a pas de créativité qui puisse réussir s'il n'y a pas un objectif d'amélioration clair, auquel tout le monde souscrit. La créativité n'est pas en elle-même un objectif. Si tel était le cas, si une institution entreprenait une formation à la créativité sans volonté de l'exploiter, l'échec serait probablement garanti. Si les participants à une formation aux techniques de créativité ont le sentiment d'avoir tout trouvé et qu'il n'est pas utile de provoquer d'autres découvertes, la formation est sans effet.⁵

La créativité n'a de sens que si elle est appliquée. Si tel est le cas, elle doit pouvoir être accessible à tous ceux qui peuvent contribuer au changement: la politique de participation développée dans les entreprises conduit à associer un nombre croissant de personnes à la recherche de solutions originales aux problèmes rencontrés.

Dans tous ces cas, il est justifié de former aux techniques de créativité toutes les personnes qui participent à la recherche de solutions originales, même si cette formation reste d'étendue limitée. Seront invités utilement à contribuer à des expériences de créativité ceux dont les activités le justifient et il n'y a guère d'exclusion.

On pense bien souvent qu'un comptable n'est pas invité à innover mais au contraire qu'il lui est demandé de respecter ce qui est figé, sans rien changer. Il vaut sûrement mieux qu'il ne change rien aux éléments du plan comptable, ni dans leur contenu, ni dans leur forme. Pourtant, un comptable pourrait par exemple innover dans le domaine des méthodes et outils de travail. On peut donc retrouver la créativité dans beaucoup de différents domaines.

Il n'y a pas d'exclusion de domaines d'innovation ni de niveaux, c'est-à-dire d'ampleur de changement. La créativité peut être exploitée aussi bien pour introduire une évolution progressive, continue, que pour provoquer une véritable révolution. Pour bien aborder la créativité, il est indispensable de savoir à la fois où l'on est et vers quoi on souhaite évoluer. Il faut évaluer l'importance de l'écart qui existe entre la situation de départ et l'objectif de progrès.

Il faut que les objectifs soient réalistes parce qu'il n'est pas utile d'émettre des idées très originales, extraordinaires, si rien ne peut être mis en application. Une telle situation est du

⁵ Pierre Lebel, *La créativité en entreprise*, chapitre 3, p.17-23, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990

reste très frustrante pour les auteurs d'idées inexploitées. Une bonne idée qui ne sert jamais, cesse d'être une bonne idée.

La créativité collective dans sa définition implique le respect de certaines règles relatives:

- a) *au travail en groupe,*
- b) *à la communication,*
- c) *au traitement de problèmes complexes.*

La créativité collective n'est donc pas une opération sauvage, impulsive, improvisée⁶.

La créativité s'inscrit dans le cadre d'objectifs d'amélioration et elle est pratiquée avec méthode. Le travail de groupe est le support privilégié de la créativité. L'animateur de groupe de créativité n'est pas laxiste. S'il décide de ne pas apporter lui-même des idées pour rester disponible au groupe, il veille au respect des objectifs et à l'adoption d'une méthode choisie par le groupe. Le plus souvent c'est lui qui enregistre les productions du groupe et qui, tout au long du fonctionnement du groupe, s'assure que l'enchaînement des phases est respecté.

La créativité est retenue à chaque fois qu'il faut innover, c'est-à-dire introduire des changements originaux dans une situation.

Il peut y avoir des besoins de créer par un dysfonctionnement, c'est-à-dire par l'existence d'un problème réel. Il peut y avoir simplement volonté de faire progresser une situation pour renforcer une position par rapport à une concurrence, dans un esprit de compétition sans qu'il y ait le moindre dysfonctionnement.

La créativité n'est pas limitée à l'invention de produits, elle est une attitude à adopter lorsque l'on veut faire progresser une situation. Il n'y a pas de bonne négociation si les deux partenaires n'en sortent pas gagnants.⁷ Cela n'est pas si évident ni facile en toutes circonstances. Il peut être tentant pour celui qui détient le plus de pouvoir de gagner au détriment de l'autre qui devient perdant.

Parfois aussi, on se satisfait de pâles et pauvres compromis. Pourtant un effort d'imagination ou une commune volonté d'innovation peut conduire à un résultat gagnant. La formation doit introduire des changements et, de ce fait, elle suscite des résistances. Il faut

⁶ Pierre Lebel, *La créativité en entreprise*, p.21, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990

⁷ Ibidem

convaincre. Une situation pédagogique sous-entend donc une nécessité de négociation. Là encore il est bénéfique de rechercher la nouveauté, c'est-à-dire de créer. Dans toutes ces créations, le niveau de changement suggéré doit rester réaliste.

2.1.3 Les techniques de créativité

Les méthodes de créativité ne remplacent pas la créativité individuelle mais servent à la renforcer. Elles sont destinées à tous ceux qui ont à créer et qui savent le faire. Elles établissent une synergie entre créations et augmentent le rendement créatif d'abord, et à partir de là, elles améliorent la qualité de production. Il est assez évident de penser que la création à plusieurs est supérieure en nombre d'idées à la création individuelle, d'où la justification d'un travail en groupe.⁸

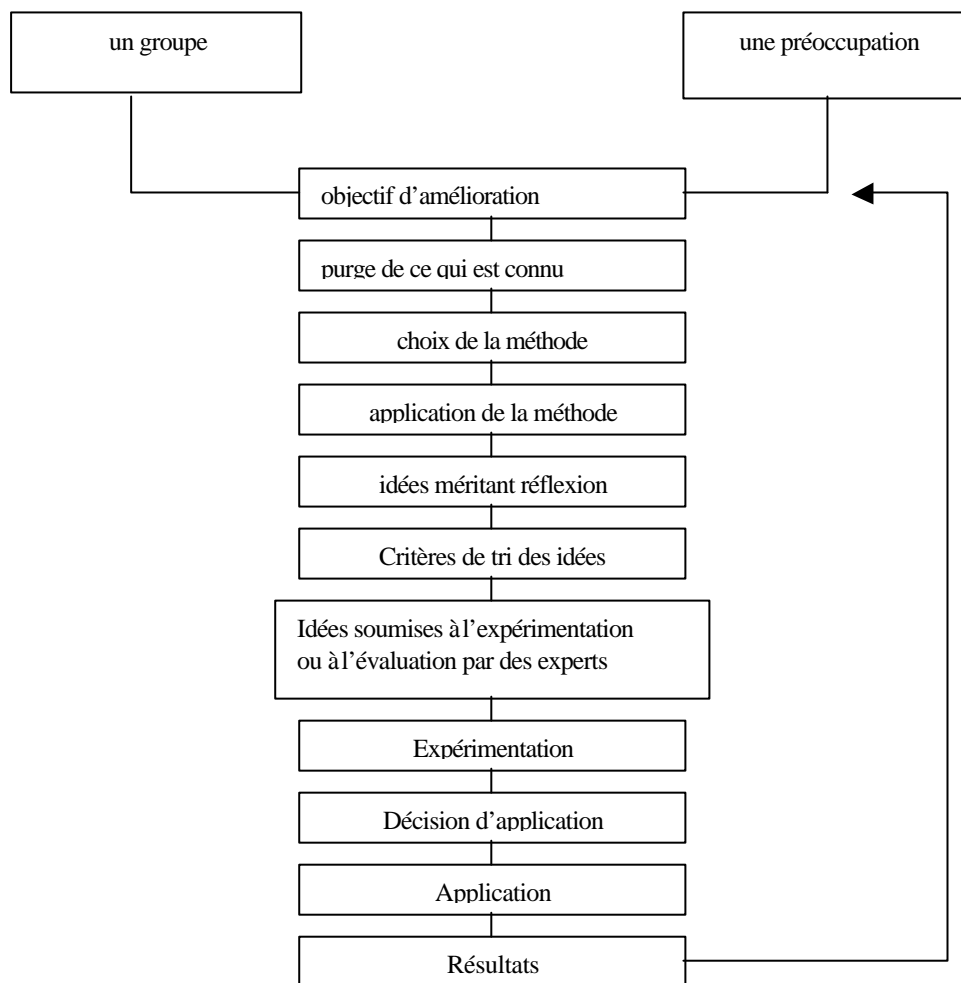
Les méthodes de créativité sont des amplificateurs du pouvoir créatif naturel individuel. Dans le groupe de créativité, chacun doit donner ses idées sans autocensure. Il doit oser produire. Toutes les idées sont bienvenues et il est important de penser que les autres participants ne sont pas là pour critiquer les nouvelles idées. Une des règles fondamentales de la créativité en groupe est justement de respecter chaque idée et de ne jamais la contester. De cette manière, chacun peut s'inspirer des autres membres du groupe et les idées des autres deviennent des sources d'enrichissement.

Les techniques de créativité sont des outils efficaces mais elles ne remplacent évidemment pas le cerveau humain. Il existe différentes méthodes de créativité applicables selon l'idée que l'on veut développer.

Un certain nombre de règles sont communes à toutes les approches de la créativité et on peut les résumer par un seul schéma (**figure 2.1**, p.11) qui représente le processus de créativité et ses différentes étapes. On peut suivre ainsi le cheminement d'une idée jusqu'à sa réalisation.

⁸ Bernard Demory, *La créativité en pratique et en action*, chapitre 13, éd. Chotard et Associés, Paris, 1984

Figure 2.1 Le schéma du processus de créativité⁹



Dans les parties suivantes, seront développées plus particulièrement quatre exemples de techniques qui peuvent stimuler la créativité : la technique associative que l'on appelle communément 'brainstorming', la technique analogique, la technique matricielle et le 'Myers Briggs Test'.

Ces différentes méthodes jouent sur la superposition de nombreuses idées, une idée en amenant une autre ou encore sur la confrontation d'idées complètement opposées. Commençons par la méthode la plus connue, c'est-à-dire le 'brainstorming', une approche de plus en plus pratiquée dans les entreprises d'aujourd'hui.

⁹ Pierre Lebel, *La créativité en entreprise*, p.42, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990

2.1.3.1 Le brainstorming d'Osborn : une technique associative

Cette technique élémentaire de développement de l'imagination et de production d'idées a été mise au point par Alex Osborn, il a près de quarante ans. L'intention du brainstorming est de laisser les participants faire surgir toutes les idées les plus folles et spontanées sans trop réfléchir, et de cette manière arriver à des solutions nouvelles inattendues qui n'auraient sans doute pas fait surface si ces personnes avaient dû réfléchir de manière individuelle et donc sans l'aide et les ressources d'autres individus.¹⁰

Un des principes fondamentaux du brainstorming est de ne pas juger les idées qui, de premier abord, pourraient paraître irrationnelles ou irréalisables. Car c'est justement ces idées un peu « farfelues » que l'on recherche avec la technique du brainstorming, ces idées particulières qui peuvent ouvrir la route à d'autres aspects d'un problème auxquels on n'aurait même pas penser.¹¹ On peut voir cela comme un effet « domino », par lequel chaque idée en amène une autre et ainsi de suite.

Il est souvent utile d'inclure des personnes qui ne connaissent que peu du problème qui sera traité. Ainsi, les pensées du groupe se libèrent plus facilement et la pression d'une solution qui doit absolument fonctionner est moins grande. Les participants sont encouragés à ne pas être trop sérieux et on leur demande de ne pas de juger si une idée a de la valeur ou non.

Pour Osborn, le groupe optimum est composé de 12 participants, dont l'animateur, son adjoint, 5 membres réguliers et 5 membres occasionnels. Il est aussi recommandé que le groupe soit mixte et que les participants ne soient pas gênés par des relations hiérarchiques.¹²

L'animateur aura le rôle de formuler le problème de façon claire, de conduire quelque peu la discussion en relançant par exemple l'émission d'idées si le groupe reste bloqué. Il veillera aussi à faire respecter les quatre règles principales du brainstorming qui sont les suivantes :

1. **Exclusion de critique et d'autocritique.** Cette attitude permet aux participants de se sentir moins jugés par le groupe et ils ne chercheront pas à rester dans la norme car celle-ci n'existe plus.

¹⁰ Bernard Demory, *La créativité en pratique et en action*, chapitre 13, éd. Chotard et Associés, Paris, 1984

¹¹ Roger Evans & Peter Russell, *The Creative Manager*, pp. 112-113, Unwin Hyman Limited, London, 1989

¹² Pierre Bessis, Hubert Jaoui, *Qu'est ce que la créativité ?*, chapitre 3, éd. Dunod Economie, Paris, 1972

2. **Accueil de toutes les idées** mêmes de celles qui paraissent les plus saugrenues. On laisse libre cours à la pensée sans frein d'aucunes sortes. L'imagination la plus folle est la bienvenue.
3. **Recherche de la quantité d'idées.** On recherche le plus grand nombre de réponses possibles au problème posé et parmi ces réponses, il n'y en aura peut-être que 10% d'utilisables ou même moins.
4. **Recherche d'association à partir des idées des autres et recherche d'amélioration.** On pourrait comparer cela à une partie de ping-pong mais dans laquelle la balle est le cerveau humain.

Le brainstorming constitue la plus célèbre des techniques de créativité et encore aujourd'hui, il est apprécié par beaucoup d'entreprises. En fait, il est un outil remarquable mais difficile à manier car il demande la création d'un climat favorable à l'éclosion d'idées, un bon animateur ainsi qu'une adhésion rigoureuse des principes de base auxquels nous ne sommes pas toujours habitués.

Il est tout de même important de préciser que le brainstorming n'est pas une fin en soi mais surtout le premier moyen de faire surgir les idées avant l'utilisation d'autres techniques, comme les techniques analogiques, qui sont développées dans la partie suivante et qui tendent à faire aller les participants très loin au fond d'eux-mêmes pour chercher des idées.

2.1.3.2 Les techniques analogiques ou Synectique de Gordon

Les méthodes analogiques permettent de comparer une situation ou un produit à faire progresser à une autre situation considérée comme satisfaisante ou en avance. On fait une analogie entre ce que l'on recherche et ce qui existe déjà et qui a fait ses preuves.

Ces méthodes sont réunies sous le nom de Synectique de Gordon. Après de maintes recherches sur la création, Gordon établit trois postulats de base¹³ concernant l'intérêt des approches analogiques :

1. Le processus de l'invention peut être décrit et grâce à une description correcte, on va améliorer le potentiel créateur.

¹³ Pierre Bessis, Hubert Jaoui, *Qu'est ce que la créativité ?*, p.57-58, éd. Dunod économie, Paris, 1972

2. La création artistique et la création scientifique sont de même nature et se réalisent par les mêmes processus psychiques fondamentaux.
3. Les processus sont analogues pour un individu ou pour un groupe mais le groupe a un effet d'accélération.

Sur ces bases, le théoricien Gordon a défini quatre grandes catégories d'analogies¹⁴ faisant partie de la synectique :

- **Les analogies directes** : dans cette approche, on cherche ce que l'on peut mettre en relation avec le problème posé et on peut rechercher dans tous les domaines possibles. On va donc s'efforcer de mettre ce problème en rapport avec des problèmes ou des phénomènes connus.
- **Les analogies symboliques** nous amènent à mettre en relation avec le problème posé des images, des fantasmes, des symboles. Elles nous font entrer dans le domaine mystérieux de l'inconscient. Grâce à différents détours que prennent ainsi nos pensées, notre esprit se libère et parvient à réaliser les 'bi-sociations' qu'il ne parvenait pas à effectuer sous forme rationnelle.
- **Les analogies fantastiques ou magiques** : il s'agit ici de prendre ses rêves pour des réalités et d'imaginer que, par miracle, le problème sera résolu. A partir de cette rêverie qui résout tous les problèmes, le groupe s'efforce de trouver les moyens de transposer cet imaginaire dans la réalité afin de se rapprocher au maximum de l'idéal ainsi proposé.
- **Les analogies personnelles** entraînent les membres du groupe à véritablement s'identifier au problème. Il s'agit, en quelque sorte, de se 'bi-socier' avec celui-ci.

L'approche analogique est certainement le plus sûr moyen d'exploiter ces richesses inconscientes que l'on néglige dans l'attaque rationnelle d'un problème. Il ne s'agit pas seulement d'une technique mais d'une forme de pensée qui exige un apprentissage continu. Il n'est donc pas facile de la manier et elle comporte quelques risques. Si elle est mal gérée, cette technique n'aboutira pas à un bon résultat : elle n'apportera qu'une grande quantité de données qu'on ne saura pas utiliser. Il est donc important, ici aussi, d'avoir la présence d'un animateur qualifié capable de donner une bonne direction à la réflexion.

¹⁴ Bernard Demory, *La créativité en pratique et en action*, p.181-83, éd. Chotard et associés, Paris, 1984

2.1.3.3 Les techniques matricielles

Les techniques matricielles sont des techniques combinatoires qui permettent de mettre en rapport différents éléments qui n'étaient, à priori, pas destinés à se rencontrer. On obtient ainsi ce qu'on appelle une matrice de découverte. Dans une matrice, on confronte un champ de préoccupation qui représente les objectifs d'un groupe avec un champ de possibilités, obtenu par brainstorming¹⁵. De ces rencontres organisées vont surgir des idées nouvelles qui permettront de résoudre le problème posé ou, plus exactement, de déceler les territoires dans lesquels il est possible d'apporter des innovations.

Ces matrices peuvent avoir des applications très diverses, comme par exemple :

- Les matrices servant à la recherche de nouveaux débouchés pour un produit,
- Les matrices servant à la recherche de produits nouveaux et d'activités nouvelles,
- Les matrices prospectives.

Les techniques matricielles sont un instrument très efficace dans la mesure où elles permettent à l'entreprise de procéder à des analyses très détaillées des besoins du marché et de ses possibilités propres. Le croisement de ces données permet de faire apparaître de nouvelles applications de techniques existantes, de nouveaux marchés pour des produits existants, etc. Les matrices permettent aussi à l'entreprise de découvrir de nouvelles voies dans lesquelles elle peut s'engager avec succès. Elles constituent donc un intéressant outil de développement et de prospective.¹⁶

2.1.3.4 Le test de Myers-Briggs : MBTI¹⁷

On a pu constater que le processus de créativité peut être stimulé en mettant en présence des personnes avec des visions complètement différentes. Comme leur façon de voir diffère catégoriquement, de nouvelles optiques prennent forme et la confrontation devient un facteur positif pour la création. L'innovation peut se mettre en place lorsque différentes idées et façons de penser se croisent. Le plus difficile dans cette situation est d'éviter que les conflits éventuels ne détruisent les idées naissantes et annulent toute productivité. La confrontation peut être stimulante pour la création mais elle ne doit pas tourner en une dispute personnelle qui ne serait que peu constructive.

¹⁵ Pierre Lebel, *La créativité en entreprise*, p.60-61, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990

¹⁶ Bernard Demory, *La créativité en pratique et en action*, p.167-171, éd. Chotard et associés, Paris, 1984

¹⁷ Dorothy Leonard, Susaan Straus, *Putting your company's whole brain to work*, pp.110-121, Harvard Business Review, July-August 1997

Le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) est un test de personnalité qui permet de classer les individus selon leur type de caractère. Il utilise quatre sortes d'attributs pour créer une matrice de 16 types de personnalités¹⁸. Les quatre attributs sont les suivants:

1. L'extraverti (E)
2. L'introverti (I)
3. Le rationnel (S)
4. L'intuitif (N)

En utilisant la méthode MBTI pour définir le type de personnalité de ses employés, une entreprise peut former ses équipes d'une façon logique de manière à regrouper des personnalités qui se complètent. Elle obtiendrait ainsi un mélange de différentes façons d'aborder les problèmes, qui lui permettrait de maximiser la dynamique du groupe. En créant des groupes qui associent des gens très différents, on permet à chaque membre d'apporter sa façon de penser et en même temps celui-ci peut apprendre de l'autre. En utilisant cette méthode, on peut créer ainsi des équipes efficaces et innovatrices.

2.2 Concepts de l'innovation

Depuis le début des années septante, de larges milieux ont reconnu, chez nous aussi, l'importance des innovations pour le bien-être de la société et le rendement des entreprises. Dans l'intervalle, l'intérêt pour les innovations s'est encore accru et tout laisse à penser que cette évolution se poursuivra. Les conditions de concurrence, toujours plus difficiles, obligent de nombreuses entreprises à innover sans cesse. Aujourd'hui, les entreprises sont toujours plus nombreuses à se demander non pas si elles doivent innover, mais bien davantage comment les innovations doivent être mises en œuvre, planifiées et organisées pour sauvegarder l'acquis et stimuler le développement.

¹⁸ Dorothy Leonard, Susaan Straus, *Putting your company's whole brain to work*, pp.110-121, Harvard Business Review, July-August 1997

2.2.1 De la créativité à l'innovation

Il est important de faire la différence entre la créativité à proprement parler, qui génère de nouvelles idées, et l'innovation qui est à un stade plus avancé du développement d'une idée. La créativité en soi, n'est que le début d'un éventuel changement. C'est le stade de la conception d'une idée, de l'invention proprement dite.

Tous les individus ont une part de créativité en eux. Le plus difficile est de mettre en pratique ces nouvelles idées et d'obtenir des résultats satisfaisants qui démontrent l'utilité de l'invention. Bacon et Butler¹⁹ (1981) ont dit de l'innovation : *"An invention is the solution to a problem, often a technical one, whereas innovation is the commercially successful use of the solution"*.

On transforme ainsi des idées créatives en produits ou processus tangibles qui vont améliorer le service à la clientèle, baisser les coûts ou générer de nouveaux gains pour une organisation. L'innovation est le processus qui permet aux entreprises de transformer leurs capacités technologiques en produits et processus livrables sur le marché.²⁰

Souvent, le passage de la pensée initiale d'une idée à sa mise en œuvre concrète est rempli d'obstacles. Ces derniers peuvent être financiers ou se traduire par un manque de soutien de la part de l'organisation. Comme l'a si bien dit Einstein : « L'innovation, c'est 1% de création et 99% de transpiration ». L'idée initiale, souvent portée par un seul homme, reste encore largement intuitive. La maturation de l'innovation consiste à la faire partager à une équipe de complices, afin de la faire évoluer et de la transformer en un projet finalisé, conforme à la stratégie de l'entreprise. La phase de maturation doit comporter les premières études qui permettront de valider le projet mais ces études sont plutôt menées lors de l'étape de concrétisation, qui est l'étape suivante. Une bonne maturation du projet ne sert pas seulement à valider l'idée et à la faire partager. Parfois, elle peut la transformer en une innovation plus radicale que celle initialement prévue.

Dans toute innovation, l'idée, l'étincelle provient d'une seule personne ou d'un seul service. Or, l'entreprise constitue une équipe, un groupe d'individus qui mettent en commun leurs compétences, leur savoir-faire, pour agir ensemble vers des objectifs communs. L'idée doit donc être partagée pour avoir ses chances d'aboutir à un projet concret.

Mais toute innovation suscite des résistances. Il y a ceux qui estiment que le risque commercial est trop important, ceux qui s'inquiètent des coûts engagés, ceux qui aimeraient

¹⁹ Bacon, F. , Butler, T., *Planned Innovation*, Ann Arbor : University of Michigan, 1981

qu'on leur prouve les avantages technologiques, encore purement théoriques, de l'innovation. Il faut donc trouver des complices pour faire accepter l'idée initiale à tous les collaborateurs. Mais celle-ci devra aussi être confrontée à la vision stratégique du dirigeant : quels buts poursuit-il à moyen et à long terme ? Tout cela pour aboutir à une formulation réaliste du projet, conforme aux objectifs et aux moyens que se donne l'entreprise.

Et je conclurai cette partie en citant une phrase de M.A. West et J. Farr, qui résume en une simple équation ce que représente l'innovation :

$$\text{“Innovation} = \text{Conception} + \text{Invention} + \text{Exploitation} \text{”}^{21}$$

2.2.2 Le management de l'innovation

Durant le cheminement d'une idée vers sa concrétisation, l'entreprise doit vérifier que le concept est bien original. Il devra aussi étudier les solutions mises en œuvre par les concurrents. Même si l'idée n'a pas été brevetée, la présence précoce de concurrents sur le marché peut être dissuasive pour l'entreprise. Il est donc bon de surveiller les concurrents.

Il existe deux cas de figures d'innovations en entreprise : il y a ce qu'on appelle l'innovation incrémentale et l'innovation de rupture. Une innovation incrémentale ne bouleverse pas les conditions d'usage et l'état de la technique au sein de l'entreprise, mais y apporte une amélioration sensible. Elle est souvent le fruit de la volonté de l'entreprise de conserver son avance technologique sur ses concurrentes. Une innovation est dite « de rupture » lorsqu'elle modifie profondément les conditions d'utilisation par les clients et qu'elle s'accompagne d'un bouleversement technologique. Elle connaît généralement une évolution en plusieurs stades.²²

Dans le cas d'une innovation incrémentale, l'idée naît souvent en réponse aux attentes des clients. L'osmose entre l'entreprise et son environnement semble alors naturelle. En revanche, s'il s'agit d'une innovation de rupture ou d'une diversification, il convient d'adopter une démarche plus volontariste, afin de sonder les utilisateurs potentiels et de les faire participer à l'enrichissement de l'idée initiale.

²⁰ Justus Veeneklaas, *The globalisation of Innovation: the integration of technology, product and marketing*, pp.73-80, ESOMAR Conference, Innovation in Marketing, Advertising, and Research, New York, 1988

²¹ West M.A., Farr J., *Innovation and creativity at work*, chapitre 12, John Wiley & Sons Ltd., 1990

²² Anvar avec Philippe Merlant, *Histoire(s) d'innover*, chapitre 2, p.61-93, InterEditions, Paris, 1993

Dans l'évolution d'une idée, il est aussi important d'écouter les suggestions des fournisseurs. Les différentes fonctions de l'entreprise sollicitées au cours de la maturation d'un projet doivent elle-mêmes rester en contact étroit avec l'extérieur. Ainsi, le service achats peut par exemple faire remonter certaines propositions directement des fournisseurs.

Dans la maturation d'un projet, les ressources humaines sont appelées à jouer un rôle central car l'idée doit être partagée et il faut la faire progresser. A l'interne de la société, cela se traduit souvent par le recrutement d'une personne chargée d'incarner cette phase d'exploration ou par l'arrivée d'un nouvel associé. En externe, on peut faire appel à de nouveaux conseils qui peuvent se révéler de bons catalyseurs.

Les ressources technologiques, par contre, ne jouent pas encore un rôle déterminant au stade de la maturation d'une nouvelle idée, surtout lorsque l'entreprise a choisi d'innover à partir des technologies qu'elle maîtrise déjà. Généralement, on ne recourt pas encore à des ressources technologiques extérieures mais les technologies et le savoir-faire interne doivent souvent être recomposés. C'est aussi le moment de réfléchir à la protection industrielle du projet par des accords de secret, des clauses de non-divulgateion, etc.

Dans le cheminement vers l'innovation, l'étape de la maturation consomme beaucoup de ressources financières. Pendant de nombreux mois, plusieurs personnes sont affectées à un unique projet et cela pèse lourd dans le budget d'une entreprise. Pour rééquilibrer le budget, celle-ci peut par exemple prévoir dans ce même laps de temps une activité de sous-traitance, qui lui permette de ne pas sous-capitaliser. Pour augmenter ses ressources financières, elle peut aussi choisir de s'associer à des investisseurs en capital-risque.

L'organisation de l'entreprise peut aussi favoriser le partage de l'idée et son enrichissement. C'est d'elle qu'il dépend que l'information circule facilement, afin d'associer les principaux services à la réflexion, mais de manière confidentielle pour éviter les fuites. Dans grand nombre d'organisations, il est difficile de réunir les grandes fonctions d'une entreprise, car il y a souvent un grand clivage entre les hommes de la technique et ceux du marché. Il est donc nécessaire de créer un bon climat au sein de l'entreprise pour que l'idée puisse s'enrichir par les apports de chaque collaborateur. L'échange doit se faire librement et sans contrainte.

Au moment où l'on commence à explorer la nouvelle idée, un certain nombre d'objectifs stratégiques ont déjà été définis, au-delà de ce projet précis. Celui-ci doit donc être confronté aux priorités générales préalablement établies. Parfois, plusieurs pistes d'innovation se présentent et c'est la réflexion stratégique qui va guider le choix entre les différentes idées.

Pour que soit validée ou non l'intuition du départ, l'idée doit être confrontée aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le dirigeant de l'entreprise aura pour première mission de trouver des « complices » à l'intérieur de l'entreprise, voire des partenaires à l'extérieur, afin de constituer une équipe de confiance à qui il délèguera largement la maturation de l'innovation. Le chef d'entreprise doit d'abord emporter l'adhésion de son entourage, vendre l'idée à ses collaborateurs et à ses partenaires. Il doit donc jouer à la fois de sa persuasion (rôle rationnel), de sa force de conviction (impact du charisme) et de son pouvoir hiérarchique.

En conclusion, on peut définir le déroulement des processus d'innovation²³ en le divisant en trois phases principales qui sont les suivantes:

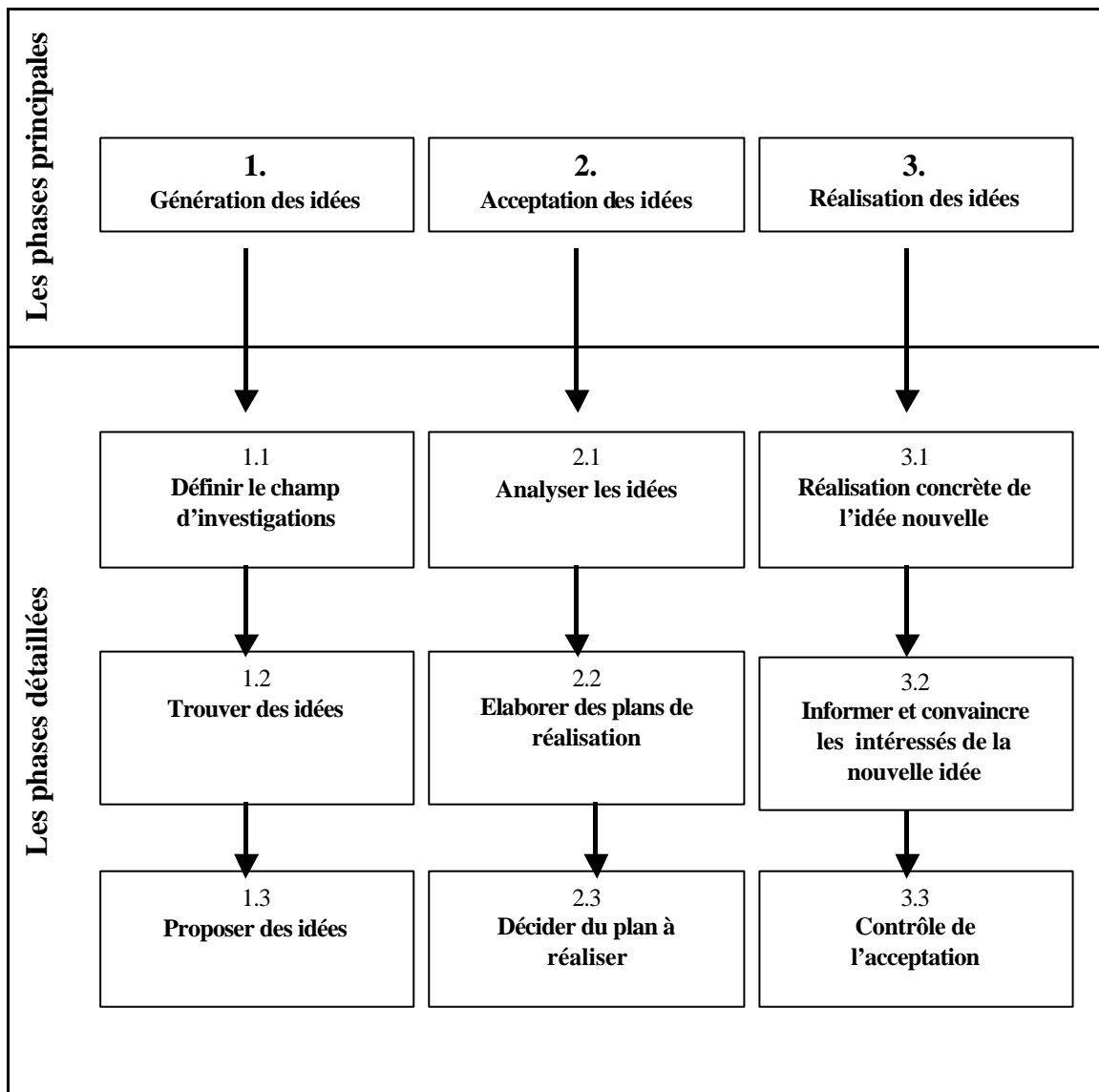
1. **Génération** des idées
2. **Acceptation** des idées
3. **Réalisation** des idées

Dans la première phase, on recherche et on propose de nouvelles idées, en collaboration avec les collègues, en organisant des séances de brainstorming, etc. Dans la deuxième phase, la phase d'acceptation de l'idée, la proposition est examinée pour ensuite pouvoir élaborer des plans de réalisation et finalement prendre la décision de mettre en œuvre un de ces plans. Dans la dernière phase, la phase de réalisation, on achève le processus d'innovation en réalisant concrètement l'idée et en la "vendant" aux destinataires.

A la page suivante, j'illustre ces propos par un tableau récapitulatif, créé par le Professeur Norbert Thom de l'Université de Berne, qui décrit les différentes phases du processus d'innovation (**figure 2.2**, p.22 : *les phases du processus d'innovation*).

²³ Thom Norbert, *Le management de l'innovation*, p. 8-9, Banque Populaire Suisse, Berne, 1992

Figure 2.2 Les phases du processus d'innovation²⁴



²⁴ Thom Norbert, *Le management de l'innovation*, p. 9, Banque Populaire Suisse, Berne, 1992

2.3 Hypothèse de recherche: 7 facteurs organisationnels favorisent la créativité

En se documentant sur les nouvelles formes d'organisations, on peut identifier sept facteurs principaux ayant un impact particulier et stimulant sur la créativité dans l'entreprise :

- La coordination
- Le teamwork
- La confiance
- La démocratisation
- L'autonomie
- La prise de risques
- La motivation

2.3.1 La coordination

Pour qu'une organisation fonctionne et que sa structure soit solide, il est nécessaire que les différents départements soient coordonnés entre eux et que la communication interne soit bien établie. La coordination est un élément essentiel qui permet de relier les différentes parties d'une même organisation.

Pour laisser une place à l'épanouissement de nouvelles idées et créations, la coordination ne devrait pas être organisée de façon bureaucratique. Dans un tel cas, il s'agirait d'une coordination au cheminement compliqué, peut-être 'trop' organisée et qui ne permettrait pas à l'imagination de porter ses fruits. Il est certainement nécessaire d'établir quelques règles de base pour ne pas créer un management chaotique mais la coordination au sein de l'organisation peut tout de même rester souple et flexible de manière à pouvoir s'adapter à différentes situations et à pouvoir s'ouvrir au changement. Si la coordination est composée d'une dose équilibrée de lignes directives et de flexibilité, alors on donne place à la liberté d'action du collaborateur et au développement de la créativité dans l'entreprise.

Selon Henry Mintzberg, il existe cinq différents mécanismes de coordination : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation de l'input, de l'output et des 'work processes'. Ils représentent les éléments structurels de base qui unifient les différentes parties d'une organisation.

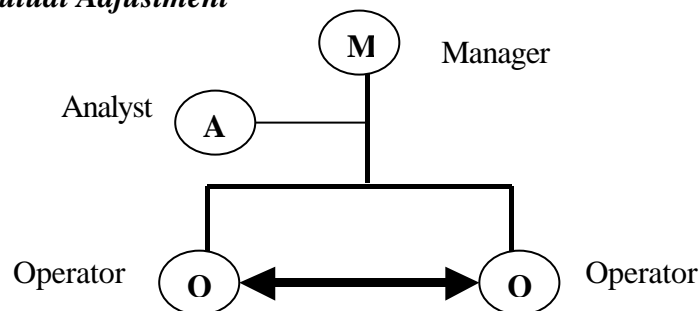
Le premier mécanisme – l’ajustement mutuel – est très simple car il se base sur une communication informelle et il permet une plus grande liberté aux employés car le contrôle du travail effectué se fait entre les travailleurs eux-mêmes et non pas par leurs supérieurs hiérarchiques. C’est donc le mécanisme le moins bureaucratique des cinq existants.

Voici comment Henry Mintzberg décrit cette méthode de coordination :

*“Mutual adjustment achieves the coordination of work by the simple process of informal communication. Under mutual adjustment, control of the work rests in the hands of the doers.”*²⁵

Le schéma ci-dessous représente les différentes parties de l’organisation avec au bas, les opérateurs qui communiquent entre eux sans intermédiaires, par simple ajustement mutuel :

Figure 2.3 Mutual Adjustment²⁶



Le contrôle reste dans les mains des opérateurs et ne passe pas automatiquement aux supérieurs hiérarchiques. La communication devient alors informelle, sans contraintes de l’autorité. Les employés sont donc plus libres et indépendants. Ils peuvent laisser libre cours à leur imagination et à leur créativité. Mais malgré que cette tactique paraisse très simplifiée, il n’est pas évident de l’utiliser à bon escient. Tout dépend de la bonne volonté des opérateurs et de leur esprit de collaboration.

Grâce à la standardisation des outputs, qui est le quatrième mécanisme de coordination, les produits ont une ligne directrice et l’esprit reste toujours le même. Cela simplifie notablement la production et par conséquent, la performance augmente. *“Outputs are standardized when the results of the work, for example the dimensions of the product of the performance, are specified. (...)With outputs standardized, the interfaces among tasks are predetermined, as in the book bindery which knows that the pages it receives from one place will fit perfectly into the covers it receives from another.”*²⁷

²⁵ Henry Mintzberg, *The Structuring of Organisations*, pp.3, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979

²⁶ H.Mintzberg, 1979

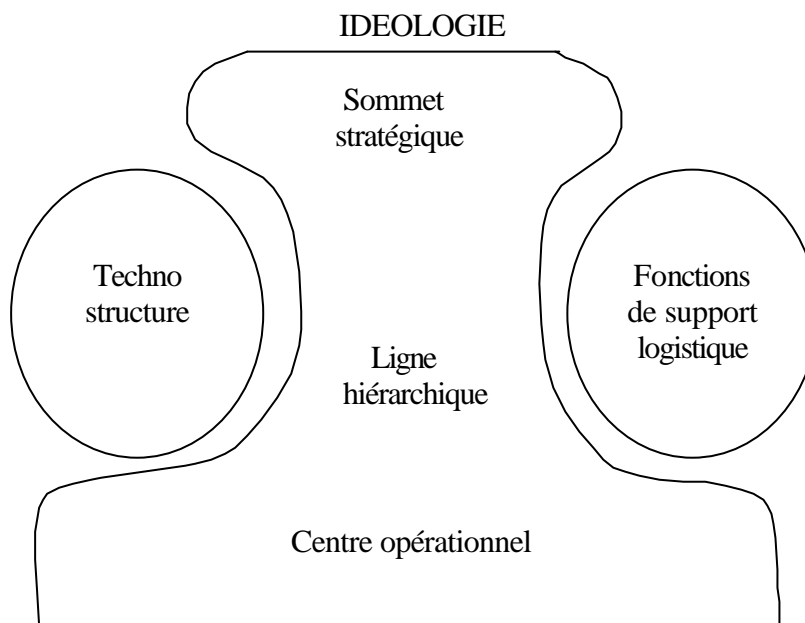
²⁷ Ibidem, pp.6

Selon Mintzberg, une organisation se divise en **6 parties** principales:

1. Idéologie
2. Sommet stratégique
3. Ligne hiérarchique
4. Centre opérationnel
5. Technostructure
6. Fonctions de support logistique

Voici un schéma représentatif de ces différentes rôles dans l'Organisation :

Figure 2-4 Les six parties de base de l'organisation²⁸



Toutes ces parties doivent se coordonner entre elles et chacune a son rôle particulier. Les managers de la '*ligne hiérarchique*' font office d'intermédiaires entre les top managers du '*sommet stratégique*' et le '*centre opérationnel*'. Ils veillent aussi à la coordination entre les différents opérateurs.

Ce type de coordination permet à l'organisation d'avoir une structure établie avec des rôles bien définis pour tous les employés. L'autorité et les droits de chaque collaborateur sont clairement établis et grâce à cela, l'ordre règne au sein de l'entreprise. Il est tout de même

²⁸ H.Mintzberg, *Le management*, p.155, New York, 1989

important pour le développement de la créativité des employés, que la coordination reste flexible et qu'elle puisse s'adapter aux nouvelles situations. Car l'autorité trop marquée ou la rigidité d'une organisation semblent être les grands ennemis des idées émergentes.

Dans la partie 'technostructure', se trouvent les analystes qui ont la responsabilité de standardiser le travail des membres en institutionnalisant celui-ci. Le 'support logistique' fait office de coordinateur et fait en sorte que les membres collaborent. Les managers et les analystes font partie de la composante administrative de l'organisation et ont tous deux la responsabilité de coordonner les opérateurs. La division administrative sépare ceux qui font le travail et ceux qui doivent le superviser.

Enfin, la sixième partie, appelée 'idéologie', est une sorte de halo qui entoure toutes les cinq autres parties de l'organisation. En fait, c'est la culture de l'organisation. L'idéologie se nourrit des croyances et des traditions d'une organisation et c'est ce qui la différencie d'une autre.

Ces 6 différentes parties communiquent et se coordonnent entre elles par les différents mécanismes de coordination dont on a discuté précédemment: soit par la supervision directe, par ajustement mutuel ou par simple standardisation. Une bonne coordination permet une plus grande efficacité au sein de l'équipe. Grâce à elle, les membres travaillent mieux et perdent moins d'énergie à chercher les informations.

Pour avoir une coordination adaptée au développement de nouvelles idées, les échanges d'informations devraient être stimulés indirectement et non pas de façon autoritaire et obligatoire, ce qui bloquerait probablement toute créativité. Au contraire, la coordination devrait se faire de façon naturelle quand elle est nécessaire et la manière de coordonner devrait pouvoir changer selon les circonstances. Il n'y aurait alors non pas une seule façon de faire imposée mais la coordination serait un mécanisme flexible et s'adapterait aux différentes situations. La coordination ne devrait donc pas être une décision qui n'incombe qu'à l'autorité supérieure mais aussi et surtout être une affaire de sensibilités. Ce sont les personnes qui vivent les situations concernées qui devraient le mieux connaître quelle serait la meilleure façon de se coordonner dans ces situations précises. Si une certaine liberté est laissée aux individus pour trouver la meilleure coordination, alors la créativité pourra aussi trouver une place pour s'épanouir et donner lieu à une nouvelle idée.

Plus l'entreprise croît et plus grande est la nécessité d'un contrôle de supervision. Pour jouer ce rôle-là, la présence de managers est nécessaire de manière à coordonner le travail des opérateurs.

Quelques fois, pour resserrer le contact entre les membres d'une organisation, il est nécessaire d'introduire un nouvel élément de coordination. Mintzberg le nomme '**integrating manager**'. Celui-ci a une position de liaison avec une autorité formelle. Il se distingue du 'department manager' qui, lui, ne s'occupe que de son propre département : *"The formal power of the integrating manager always includes some aspects of the decisions processes that cut across the affected departments, but it never (by definition) extends to formal authority over the departmental personnel."*²⁹

L'"integrating manager" semble apporter une meilleure communication au sein de l'organisation, avec moins de conflits et de malentendus. Il est clair qu'il représente aussi un élément de plus dans la structure de l'entreprise, ce qui pourrait sembler aller à l'encontre de la souplesse d'une forme d'organisation dont a besoin l'individu pour développer sa créativité. Mais le rôle de ce manager n'a rien de formel. Au contraire, il ne devrait pas formaliser davantage la structure de l'organisation, il est censé l'assouplir. Ce personnage est un élément de coordination qui permet justement de relier les différentes parties d'une organisation de façon plus naturelle et moins autoritaire. Cette manière de faire peut aussi stimuler la créativité des collaborateurs, qui de cette façon ressentent peut-être moins de contraintes.

Ce manager doit relier les différentes parties d'une même organisation et pour cela, on lui attribue certaines tâches. En premier lieu, l'intégrateur est une personne de contact : il entend les mêmes choses que le manager général et il est à l'intersection de différents courants d'information. Il a de l'influence justement parce qu'il a accès à beaucoup d'informations. En second lieu, il établit un rapport de confiance plus facilement que d'autres car il ne doit pas imposer son autorité sur les autres et ses priorités sont les rapports dans l'organisation, la communication interne et la résolution de problèmes.

Les auteurs Ghoshal et Barlett (1997) parlent d'un nouveau modèle de **corporation individualisée** mais tout de même interactive. Une nouvelle philosophie de management commence où le dialogue et la communication sont prioritaires. Dans une organisation telle que celle-ci, on recherche avant tout l'unité entre le haut et le bas de la pyramide, entre ceux qui commandent et ceux qui exécutent.

Une certaine autorité reste présente pour éviter un manque de structure qui pourrait mener l'entreprise au chaos mais elle est peut-être plus égalisée. L'organisation s'aplatit, les niveaux aussi et la structure devient plus souple. Plus de souplesse dit plus de possibilités pour les

²⁹ Henry Mintzberg, *The Structuring of Organisations*, pp.165, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979

employés et plus de place pour la créativité. C'est une nouvelle forme de coordination, toujours avec de l'ordre mais avec aussi beaucoup plus d'espace pour les idées et la création, à travers un meilleur dialogue et plus de flexibilité.

Selon Gundemark³⁰, ce genre d'organisation dé-hiérarchisée est basé sur un processus interactif de bas en haut et de haut en bas, qui incite les managers de tous les niveaux à un dialogue continu, concernant la construction et le maintien de leurs avantages compétitifs.

De cette façon, la stratégie de l'entreprise devient un processus qui implique tous les niveaux du management. Elle est communiquée librement dans l'organisation et on est constamment prêt au défi d'où qu'il vienne.

Les mêmes Ghoshal et Barlett nous expliquent que dans une '**Learning Organization**', on apprend à partager non seulement les informations mais aussi sa propre expérience. Si l'information est mise en commun, l'organisation formera une équipe soudée et une bonne coordination entre départements sera possible.

Cet échange d'informations transmis par une coordination flexible permet aux membres de l'organisation de progresser en profitant du savoir-faire de chacun. Ainsi, les employés peuvent évoluer vers de nouvelles idées. Si on laisse une certaine flexibilité dans la coordination et que l'on évite d'établir trop de règles strictes, l'organisation peut s'adapter aux changements et aux nouveaux besoins des employés, ce qui est bénéfique à la création au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne les trois différentes communications - la communication de bas en haut, de haut en bas et la communication horizontale - on opte pour un contact multidirectionnel aussi direct que possible, avec lequel on aplanie les différents niveaux au maximum. Grâce à une communication bien établie, non formelle et qui devrait plutôt rester spontanée, les membres auront une plus grande satisfaction au travail et l'esprit de l'entreprise sera plus uniforme :

*“Downward communication involves the transmission of messages from upper levels to lower levels of the organization hierarchy. (...)organization members have ‘a need to know’ for their own purposes. Satisfaction of this need is important to the successful assimilation of members into an organization.”*³¹

Si la communication “top-down” est bonne, il s'installe un climat de confiance, propice aux échanges et à la créativité. *“(…)The best integrated employees are those who are told*

³⁰ Gundemark quoted by Ghoshal, *Individualized Corporation*, pp.31, HarperBusiness, New York, 1997

³¹ Daniels, Spiker, Papa, *Perspectives on organizational communication*, pp.114, Brown & Benchmark publ., 1997

*what goals and objectives are, how their jobs fit into the total picture, and the progress they are making on the job.”*³²

La communication du bas vers le haut est aussi souvent négligée bien qu'elle soit nécessaire pour un bon équilibre entre les top-managers et les autres membres de l'organisation. C'est pourtant de cette manière que les employés peuvent se sentir vraiment intégrés et il ne faut pas oublier que les bonnes idées peuvent aussi provenir du bas de la pyramide hiérarchique.

La présence d'un bon canal de communication des employés vers les top-managers indique une grande flexibilité dans l'organisation. C'est cette flexibilité qui est utile pour le développement des idées qui viennent « d'en bas » et qui sont souvent négligées.

Les auteurs Daniels, Spiker et Papa décrivent cette communication de la manière suivante :

*“The role of upward communication in classical theories of organization was limited primarily to basic reporting functions concerning task-related matters. The human relations movement expanded the role of upward communication by emphasizing ‘two-way’ communication between superiors and subordinates as a means of promoting morale. Later, human resource development theories emphasized the necessity of upward communication for integration of organization members and improved decision-making processes.”*³³

La communication « bottom-up » n'est plus considérée comme un contrôle des supérieurs mais comme une communication interactive ('2-way communication'). Elle ne se fait donc pas de façon mécanique et obligatoire ; au contraire, c'est un réel échange qui a lieu entre les deux niveaux. On opte pour l'intégration des employés et la confiance réciproque, et cela ne peut que favoriser la satisfaction des membres de l'organisation, qui, grâce à leur motivation grandissante, deviennent plus productifs et plus inventifs. Ils se sentent probablement plus écoutés.

La communication qui permet une grande coordination entre les collaborateurs et les différents départements se nomme la communication horizontale : “ (...) *Horizontal communication introduces flexibility in organizational structure. It facilitates problem solving, information sharing across different work groups, and task coordination between*

³² Daniels, Spiker, Papa, *Perspectives on organizational communication*, pp.114, Brown & Benchmark publ., 1997

³³ *Ibidem*, pp.117-118

departments or project teams. It may also enhance morale and afford a means for resolving conflicts.”³⁴

Une organisation fonctionnant de cette manière peut gagner en efficacité car les décisions ne sont plus précédées par de longues discussions. La communication est beaucoup plus directe et ne doit pas faire un long cheminement – typique d’une coordination bureaucratique - en traversant les différents niveaux pour finalement être transmise. Les échanges d’informations et la résolution de problèmes prennent beaucoup moins de temps car les personnes concernées sont les unes face aux autres. Cette simplicité dans la structure organisationnelle et dans les échanges humains laissent aussi probablement davantage d’espace libre pour la créativité des individus.

Mais il est clair que la communication horizontale à l’interne d’une société, ne peut vraiment fonctionner que si les membres sont unis entre eux, que la discussion est possible et que la compétition entre collègues ne prend pas le dessus. Sinon, l’organisation pourrait vite devenir chaotique et être alors éloignée de toute créativité. C’est pour cela qu’il est important que chacun ait l’impression d’être « considéré » pour ce qu’il est et pour ses idées.

Les auteurs Martin Gerber et Heinz Gruner nous parlent du ‘FlowTeam’ comme d’une auto-organisation, non chaotique, qui ressemble à celle d’un écosystème :

*“La systémique est une discipline relativement récente. Par sa contribution à la science, nous savons maintenant que les systèmes complexes (ou chaotiques), tels que (...) la bourse ou l’économie mondiale, sont moins chaotiques qu’ils n’en ont l’air. Ils obéissent en réalité à des lois sous-jacentes d’auto-organisation, en vertu desquelles on assiste sous certaines conditions à l’émergence d’ordre dans ces systèmes, qui gagnent ainsi en efficacité. Ce sont là des lois qui permettent d’optimiser jusqu’au travail d’équipe.”*³⁵

Dans un système d’auto-organisation, la coordination elle aussi auto-organisée, permet une adaptation permanente directement de la part des employés concernés. Ce sont les individus impliqués dans la situation qui peuvent le mieux juger de ce qui est bon. Ceux-ci peuvent choisir la méthode de coordination la plus adéquate pour une bonne communication et la changer librement selon les circonstances. Ils peuvent alors profiter d’une liberté d’action qui ouvre à la créativité.

³⁴ Citation de Koehler, Anatol, Applbaum (1981) par Daniels, Spiker, Papa, *Perspectives on organizational communication*, pp.114, Brown & Benchmark publ., 1997

³⁵ Gerber Martin, Gruner Heinz, *FlowTeams : l’auto-organisation appliquée aux groupes de travail*, p.22, Crédit Suisse, 1999

Dans le travail auto-organisé, on ne cherche plus à se confronter mais au contraire, on veut coopérer. Alors, discutons donc de la manière de coopérer du «FlowTeam». Dans la méthode ‘flow’ de Gerber et Gruner, on distingue douze sphères thématiques qui jouent un rôle déterminant dans le travail d’équipe auto-organisé. Ces douze sphères sont réparties selon trois différentes orientations : vers l’extérieur, vers l’action et vers l’intérieur.

Les 12 sphères thématiques du ‘FlowTeam’ sont les suivantes :

- Ciblage de la clientèle	
- In/Out	→ vers l’extérieur
- Connection management	
- Présentation ‘intégrative’	- Flow tuning
	- Transformation → vers l’action
- Prototype	- Espace de création
- Profils de talents	→ vers l’intérieur
	- Flow energy
- Signal processing	
- Concepts de réussite	

Dans cette partie sur la coordination, je me pencherai sur une sphère thématique en particulier qui est celle de la **Flow energy**’- orientée vers l’action. Voici ce que Gerber et Gruner disent de la Flow energy :

“Lorsqu’une équipe ou un groupe partiel collabore intensément et dispose ce faisant d’une marge de manœuvre élevée, il faut de temps à autre s’assurer que l’ensemble du groupe de travail continue d’évoluer dans la direction qui avait été fixée d’un commun accord (« alignement »).”³⁶

De cette manière, il règne un bon équilibre entre une certaine dose de liberté, nécessaire à la création, et un minimum de contrôle pour éviter de faire fausse route.

La ‘Flow energy’ est l’énergie commune du groupe dont il doit se servir pour mieux créer. C’est une énergie coopérative. On pourrait définir la « flow energy » comme la somme de toutes les énergies circulant au sein d’un FlowTeam.

³⁶ Gerber Martin, Gruner Heinz, *FlowTeams : l’auto-organisation appliquée aux groupes de travail*, p.93, Crédit Suisse, 1999

Si la 'flow energy' est positive alors la force créée par le groupe amènera de nouvelles idées et augmentera la créativité de ses membres d'une manière beaucoup plus rapide que chez un simple individu. Grâce à cette énergie de groupe, la coopération entre les différents membres est plus facile et les résultats en sont par conséquent meilleurs.

Une autre sphère thématique d'intérêt pour la coordination est le '**Connection management**', quant à lui orienté vers l'extérieur. Les contacts avec le monde extérieur sont tout aussi importants que les relations entre les membres d'une même équipe. C'est pourquoi l'organisation instaure un management de connection qui le relie avec ses partenaires externes : *“Le ‘connection management’ vise précisément à exploiter de tels liens dans l’optique du succès du groupe tout entier. (...)Les FlowTeams veillent en outre à ce que tous leurs membres – y compris ceux qui ne collaborent pas directement – entretiennent des contacts entre eux.”*³⁷

Cette méthode permet une coordination moins compliquée au sein du groupe ainsi qu'avec les différents collaborateurs en rapport avec l'entreprise. Le contact est plus direct et la communication au sein de l'organisation en est simplifiée. Une coordination flexible permet parfois aux individus de mieux communiquer et comme on l'a dit auparavant une bonne communication et l'échange d'informations peuvent stimuler les employés à développer des idées créatrices.

2.3.2 Le Teamwork

Il est reconnu aujourd'hui que le travail d'équipe dans une organisation apporte beaucoup d'idées nouvelles, stimule à la création et rend le travail plus productif, si évidemment cette même équipe est pourvue d'une bonne dynamique de groupe et fait abstraction d'une grande compétitivité. Elle doit donc contenir tous les éléments nécessaires pour obtenir une bonne synergie et pour cela, ces mêmes éléments doivent être complémentaires. Si le groupe est bien constitué et équilibré, cette méthode de travail en groupe permet d'ouvrir au débat, et les membres peuvent se soutenir entre eux ou au contraire discuter de leurs différents.

Ghoshal et Bartlett affirment à propos de la 'learning organization' et de l'esprit de famille d'une entreprise, qu'il doit se créer une certaine culture du partage.

³⁷ Gerber Martin, Gruner Heinz, *FlowTeams : l'auto-organisation appliquée aux groupes de travail*, p.83, Crédit Suisse, 1999

*“The hardest part of building a learning organization, however, is to create a culture in which individuals must share information or expertise that once was a major source of their power (...). Such behavior cannot thrive in an organization in which relationships are primarily contractual in nature and individuals and operating units are motivated to protect their self-interest. Instead, it requires more organic, familylike emotional bonding in which people rely on each other’s judgment and depend on each other’s commitments. In short, it requires a culture based on trust.”*³⁸

Comme le disent Ghoshal et Bartlett, il est important qu’une ambiance intime soit mise en place et que les individus du groupe se sentent à l’aise entre eux, comme dans une famille. Il se forme ainsi une sorte d’identité collective. Le travail effectué dans ces conditions-là semble être beaucoup plus motivant et productif. Comme je l’ai expliqué dans la partie concernant les techniques de créativité (cf. **2.1.3**) et en particulier le brainstorming, il est certainement plus facile de créer quand les idées de plusieurs personnes collaborant ensemble se mélangent. Mais pour obtenir une créativité optimale, ces personnes devraient être complémentaires et capables d’un bon échange d’opinions qui puisse les amener ensuite à une seule et même idée qui sera partagée par tout le groupe.

Toute une équipe unit ses forces et l’intelligence devient collective. Bien souvent, les individus se regroupant ensemble développent un sens du courage et d’engagement qu’ils ne démontreraient pas par eux-mêmes mais il faut tout de même faire attention que la collectivité ne dégénère pas :

*“(...) building a collective identity does not mean losing a sense of individual responsibility, and companies must ensure that collectivity does not degenerate into undisciplined ‘group think,’ time-wasting bureaucracy, individual free riding, or other such value-destroying behaviors.”*³⁹

Faire travailler plusieurs individus ensemble n’est donc pas chose facile. Des personnalités différentes et parfois opposées doivent cohabiter et cela peut dégénérer en un système peu fonctionnel et pas très créatif. Le désordre pourrait rapidement mener au chaos et à la perte de profit.

Il est donc important que l’équipe soit bien composée, que le travail d’équipe soit bien structuré et qu’une certaine discipline y règne : *“(...)le travail d’équipe traditionnel se révèle bien souvent insuffisant en termes de rapidité et d’efficience. D’où la nécessité de travailler*

³⁸ Ghoshal S., Bartlett C.A., *Individualized Corporation*, pp.92-93, HarperBusiness, New York, 1997

³⁹ Ibidem, pp. 115-116

sur des bases nouvelles qui permettent d'exploiter pleinement le potentiel individuel des membres du team et d'optimiser dans la foulée leur collaboration."⁴⁰

Pour donner cette structure solide à l'entreprise et à ses employés, on cherche à former des objectifs communs à tous, dans lesquels chacun peut se retrouver. Si les membres du team partagent les mêmes objectifs, chaque individu peut apporter des idées nouvelles et intéressantes qui pourront permettre des changements positifs au sein de l'entreprise tout en suivant un même état d'esprit. Les auteurs Senge, Kleiner, Roberts, Ross et Smith (1994) utilisent le terme de 'shared vision', qui est une des disciplines de la 'learning organization'. En fait, ils divisent le travail d'une 'learning organization' en **5 'learning disciplines'** qui sont les suivantes :

- La '**Personal Mastery**' : cette première discipline se concentre sur l'épanouissement du travailleur, à qui on donne toutes les possibilités pour réaliser ses objectifs.
- Les '**Mental Models**' : ces modèles sont des références pour les individus qui, grâce à eux, peuvent former des règles à suivre.
- Le '**System Thinking**' : c'est une façon de penser et un langage pour décrire et comprendre, qui permet de faire des relations entre les choses et de trouver un sens commun, une ligne directrice.
- La '**Shared Vision**' : cette discipline va être développée dans ce qui suit.
- Le '**Team Learning**' : sera aussi détaillé par la suite.

Qu'est ce que la '**shared vision**' ? La 'shared vision' permet aux membres d'une même société de poursuivre un but commun et de rassembler leurs forces pour être plus solides encore. Comme le dit si bien le dicton : « l'union fait la force ! ». Il ne suffit certainement pas d'être plusieurs pour développer de bonnes idées. Pour créer, il semble nécessaire que le groupe d'individus suive une même direction ('alignement') et qu'il ait des objectifs communs.

⁴⁰ Gerber Martin, Gruner Heinz, *FlowTeams : l'auto-organisation appliquée aux groupes de travail*, p.6, Crédit Suisse, 1999

Cette vision partagée donne aux employés plus de motivation vis-à-vis de l'entreprise car ils se sentent plus concernés par l'avenir de la société pour laquelle ils travaillent.

*“Building alignment(...)is about enhancing a team’s capacity to think and act in new synergistic ways, with full coordination and a sense of unity, because team members know each other’s hearts and minds.”*⁴¹

Une entreprise qui met en place cette vision partagée, construit une base solide sur laquelle les membres de la société peuvent se reposer. Une certaine solidarité se forme entre eux et la perception du futur qu'ils veulent créer est partagée.

Mais pour pouvoir partager une vision commune, il faut avant tout être capable de travailler en équipe. Cette aspiration collective pousse les individus à apprendre ensemble. C'est ce que l'on appelle le **'Team learning'**: il permet de regrouper les capacités de réflexion de chaque individu pour en faire une équipe avec différents talents assemblés.

Le 'Team learning' permet à chacun d'apprendre de l'autre et stimule l'inspiration de chaque individu. On exploite et développe les capacités de l'individu en le poussant à l'échange. Il est donc important de bien composer les équipes pour que chacun puisse apporter quelque chose de nouveau à l'autre. Ce sont ces visions personnelles, toutes un peu différentes qui, en étant assemblés, peuvent mener l'équipe à la création et à l'innovation.

*“ Team Learning (...)draws upon the skills of building shared vision, particularly in building shared aspiration(...). Improved conversation is the primary medium with which management teams build all of these capabilities. Specifically, the most effective practice we know for team learning emerges from two conversational forms: dialogue and skillfull discussion.”*⁴²

Une nouvelle ère du **dialogue** semble se mettre en place. Les individus s'écoutent davantage et les opinions divergentes sont prises en compte. A travers la communication, on laisse à toutes les idées un plus large espace pour s'exprimer.

*“People begin to ‘listen to the whole,’ hearing not only what individuals say, but deeper patterns of meaning that flow through the group. (...)it gradually builds a subtle awareness of collective thought that profoundly transforms our experience of what is possible in genuine conversation.”*⁴³

⁴¹ Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, *Strategies and tools for building a Learning Organization*, pp.352, ed. Doubleday, New York, 1994

⁴² Ibidem, pp.352-53

⁴³ Ibidem, pp.20

C'est en développant notre maîtrise personnelle et le teamwork (shared vision) que l'on perçoit l'éventuelle présence du 'spirit in the entreprise' (nouvelles alternatives discutées et prises de décisions communes).

C'est pour cela que l'unité parmi les membres de l'organisation est importante. Il faut une vision commune partagée par tous, qui suive l'esprit de l'entreprise, qui permette d'aller de l'avant efficacement et qui rende le travail encore plus productif. C'est ainsi que les idées et les efforts peuvent être canalisés. Plus l'employé sentira une unité dans son entourage professionnel et plus sa motivation pour de nouvelles idées sera grande.

Malheureusement, le dialogue n'est pas toujours chose facile et construire une bonne dynamique de groupe non plus. Au départ, il n'y a que plusieurs individus unis pour le travail mais qui n'ont pas encore trouvé leur points communs. Une complicité et un rapport de confiance ne se mettent en place que peu à peu et pour cela, il faut du temps. " *There is a deep learning cycle. Team members develop new skills and capabilities which alter what they can do and understand. (...) This deep learning cycle constitutes the essence of a learning organization - the development not just of new capacities, but of fundamental shifts of mind, individually and collectively.*" ⁴⁴

Tous ces arguments nous mènent à penser que plus il y a de personnes impliquées et plus les idées seront intelligentes et créatrices. Il est donc important de créer de bonnes équipes pour que de nombreuses idées puissent prendre forme.

Selon la méthode flow, les groupes de travail peuvent, à l'instar de la nature, parvenir à un ordre supérieur et gagner en efficacité et en efficience. L'efficacité des employés dépendrait donc de la dynamique du groupe et de son auto-organisation :

"(...)les systèmes complexes sont capables de transformer le désordre en ordre en s'auto-organisant. De là vient que le chaos et l'ordre sont en interaction dynamique. Si on laisse un système ouvert s'organiser lui-même, ses composants réagissent à l'insécurité et à la complexité moyennant leur agencement structurel. Ce faisant, ils instaurent dans leur domaine un ordre nouveau pour plus de clarté." ⁴⁵

Le chaos est toujours présent et revient régulièrement mais le groupe, s'il est bien choisi, peut apprendre à "réordonner" ce désordre et à s'auto-organiser. Ce chaos est donc géré et l'ambiance de travail est donc plus sereine et propice à la création et à la productivité.

⁴⁴ Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, *Strategies and tools for building a Learning Organization*, pp.18, ed. Doubleday, New York, 1994

⁴⁵ Gerber Martin, Gruner Heinz, *FlowTeams : l'auto-organisation appliquée aux groupes de travail*, p.20, Crédit Suisse, 1999

Comme nous venons de le voir, le travail en équipe, ça s'apprend. Et pour cela, il faut tenir compte de plusieurs facteurs.

Dans une 'learning organization' qui fonctionne, dans laquelle les groupes sont unis et solides, la présence des deux facteurs qui sont l'intimité (**intimacy**) et l'autorité partagée (**sharing authority**) permettent une plus grande participation de la part des employés. En présence de ces deux éléments, les personnes se sentent plus impliquées et sont donc d'autant plus motivées pour apporter de nouvelles idées.

“ Intimacy in organizations starts with a commitment to get to know people behind the mask of their job title, role, or function. Members of an intimate team know each others' preferences and predilections. They speak openly about what they believe, feel, think, and aspire to be.” ⁴⁶

Dans une organisation où les membres sont “intimes”, il règne une ambiance familiale agréable et propice au bon travail. *“If you are a leader of an intimate team, you may find yourself earning loyalty that accrues to more than just your position of authority. You may also notice a decline in turnover rates. Employees who feel valued are more likely to stay with the organization.”* ⁴⁷

Mais cette autorité partagée ne mène-t-elle pas au chaos par manque de structure et de rigidité ? Voici comment les auteurs Senge, Kleiner, Roberts, Ross et Smith décrivent cette autorité :

“ ... in the new work relationship, authority is shared. This means being mutually responsible for the same effects, with or without explicit shared decision making. (...)without shared authority there can be no shared creativity or authorship. If you and I work together, we see ourselves as co-creators. We may continue making individual decisions, but we do so with full knowledge of our shared purpose, and of what each other thinks and feels.” ⁴⁸

Selon eux, le fait de donner le pouvoir à plusieurs individus semble favoriser la création car il règne ainsi une ambiance agréable au partage et à la prise de grandes décisions. Dans ces circonstances, l'intimité entre les individus est favorisée.

La théorie des systèmes est une théorie qui date des années 60 mais qui semble encore très actuelle sur certains points.

⁴⁶ Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, *Strategies and tools for building a Learning Organization*, pp.70-71, ed. Doubleday, New York,1994

⁴⁷ Ibidem, pp.71

⁴⁸ Ibidem, pp.72

Elle considère l'organisation comme un organisme adaptatif plutôt que comme une machine. L'organisation est comparée à la nature.

Dans la théorie des systèmes dont nous parlent Daniels, Spiker et Papa (1997), il est question d'ouverture, de feedback et d'entité ('**wholeness**') pour expliquer les caractéristiques d'une organisation moderne. Grâce à ce concept d'entité instauré par la théorie des systèmes, les individus ne forment qu'un et l'équipe est très fortement soudée, entre autres par des idées communes. C'est un team complet et complémentaire qui peut être très créatif.

Le système est un ensemble d'éléments interdépendants. Dans une organisation, ces éléments sont les individus membres. Voici comment Daniels, Spiker et Papa nous expliquent l'interdépendance de ces éléments :

*“This interdependence among parts or elements results in an integrated whole. Wholeness means that the effect of elements working in relationship to one another differs from the effect of their isolated, individual actions taken collectively. (...)The individuals working as an integrated group (system) produced something greater than they would have produced in a simple collection of isolated, individual efforts.”*⁴⁹

Et c'est ce système-là qui est utilisé de plus en plus dans les entreprises à organisation horizontale d'aujourd'hui. Cela crée un esprit de collectivité qui stimule les travailleurs.

Dans l'esprit des FlowTeams, il est très important que les membres d'une équipe soient solidaires entre eux et qu'ils poursuivent un but commun. Ce n'est pas le groupe en soi qui importe mais la qualité de son «contenu», en tant que rassemblement d'individus. On ne peut mettre sur pied un FlowTeam que si ses membres s'entendent au préalable sur les points suivants :

- vouloir faire du **bon travail en équipe** : qui dit bon travail dit volonté d'aboutir à des réalisations concrètes, possibilités d'exercer individuellement ses talents, mais aussi entrain au travail ;
- avoir un **objectif commun** qui ait un sens pour les clients, les participants, le groupe de travail, l'organisation;
- observer, cerner, énoncer et appliquer sciemment les **bonnes formules de collaboration** (concepts de réussite) dans le perpétuel souci de les améliorer ;

⁴⁹ Daniels, Spiker, Papa, *Perpectives on organizational communication*, pp.44, Brown & Benchmark publishers, 1997

- gagner la **considération** des autres, ‘partenaires’ compris.

Le fait que les intéressés se mettent d'accord là-dessus et qu'ils soient prêts à conjuguer leurs efforts pour atteindre l'objectif visé a pour effet de resserrer les liens au sein du groupe qui, dans un esprit constructif, se met à penser 'nous'.

Un 'cadre' s'instaure, cadre qui permet aux membres du FlowTeam de donner le meilleur d'eux-mêmes et de prendre leurs responsabilités. De là, leur engagement solidaire et leur dévouement.

Ainsi, le travail devient un plaisir et un apprentissage des gens et des choses. Le groupe est uni et s'entraide aussi dans la difficulté en mettant toutes les énergies en commun ce qui lui permet d'aller plus haut et surtout plus vite. Et cette ambiance de collaboration, au sein d'un groupe dynamique est un encouragement au travail.

2.3.3 La confiance

Pour permettre une réelle collaboration au sein d'une équipe, il est nécessaire d'instaurer un rapport de confiance entre les individus. La personne doit pouvoir se fier à l'autre sans le mettre en doute et la communication doit fonctionner dans les deux sens. On trouve ici deux différents types de rapports de confiance : il y a la confiance qui s'établit entre le top management et les employés et en second, la confiance qui règne au même niveau, entre collègues d'un même département par exemple.

Si la confiance règne, la compétition entre les membres du groupe est diminuée et le teamwork peut profiter pleinement de toute l'énergie regroupée par les différents participants. Il n'y a pas non plus de honte, ni de gêne de la part des individus à exposer leurs idées.

C'est ainsi qu'une entreprise bâtit peu à peu un système de confiance réciproque : les personnes impliquées dans l'organisation doivent avoir confiance en leur entreprise et son leadership et le 'senior management' doit pouvoir compter sur tous les membres de l'organisation.

C'est en travaillant ensemble et en créant ce système de soutien mutuel que les membres peuvent prendre des initiatives en toute sérénité.

“Those deep in the organization must have faith in their company and its leadership, and senior management must have faith in the people in its organization. Working together, it is this mutually supportive system that allows the individual organization members to have faith in themselves, which in turn provides the engine for entrepreneurial initiative that drives the corporate engine.” ⁵⁰

Et cette relation de confiance mutuelle est davantage basée sur un fort engagement émotionnel que sur une entente intellectuelle entre les deux partis. Si les employés se sentent en confiance dans leur environnement de travail, alors ils seront beaucoup plus motivés à faire de leur mieux et à prendre des initiatives.

Ils se sentent en sécurité et comme on leur fait confiance, moins de contrôle est effectué de la part des supérieurs. Les employés sont plus libres de leurs faits et gestes et un rapport intime et familial règne au sein du groupe de travail.

La relation de confiance est étroitement liée à d'autres facteurs faisant partie du contexte "managérial" qui sont en interaction les uns avec les autres: il y a le soutien ('support'), la discipline et l'effort ('stretch').

Mais entre ces quatre éléments essentiels, il y a beaucoup de contradictions et de forces opposées. Les employés doivent jongler entre un monde discipliné avec des règles bien définies et en même temps des relations de confiance qui laissent une certaine liberté. L'environnement est plutôt exigeant et ambitieux mais on donne aussi un maximum de soutien pour que les employés aient les atouts nécessaires de leur côté pour viser plus haut.

Et c'est grâce à ces forces contraires mais complémentaires que l'entreprise gagne de la valeur, développe l'énergie nécessaire pour se renouveler et que le membre est motivé pour de nouvelles créations.⁵¹

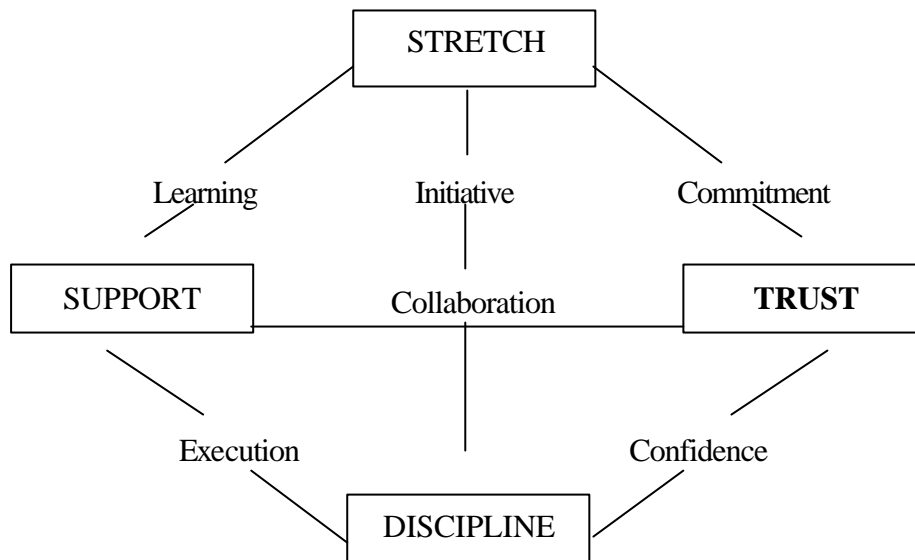
Ghoshal et Bartlett ont représenté dans un tableau (**Figure 2.5: Management Context and Individual Behavior**, p.40) l'attitude de l'individu face à ces différents éléments-clés dans le contexte du management.

⁵⁰ Ghoshal S., Barlett C.A., *Individualized Corporation*, pp.67, HarperBusiness, New York, 1997

⁵¹ Ibidem, pp.141-177

Voici comment ces différents points sont reliés :

Figure 2.5: Management Context and Individual Behavior⁵²



*“(…)it is the combination of **trust** and **support** that motivates cooperation and collaboration. Trust makes cooperation desirable; support enables individuals to convert that desire into action. (...)only in combination do they create the sufficient condition for integrating the disparate actions of dispersed people.”*⁵³

Dans les FlowTeams, il est aussi très important que les participants puissent avoir confiance les uns envers les autres puisque tout se base sur les énergies mises en commun pour arriver à « l'illumination ». On travaille avec l'intelligence collective et on compte sur celle-ci pour réaliser de nouvelles créations ou pour résoudre des problèmes existants. De plus, lorsque les employés sont à la recherche de leur 'Flow energy', c'est-à-dire de leur énergie commune, et bien on pourrait penser à une querelle tellement le débat semble interminable.

Et c'est grâce au climat de confiance qu'ils ont instauré entre eux que leur relation tient le coup malgré les tensions dues à la discussion. C'est lorsqu'un team est 'en flow' que ses membres apportent véritablement leur meilleure contribution, de manière spontanée et

⁵² S.Ghoshal et C.A.Bartlett, *Individualized Corporation*, pp.173, HarperBusiness, New York, 1997

⁵³ Ibidem, pp.173-174

intuitive. C'est précisément dans ces moments-là que les interactions entre les différents éléments sont souvent les plus intenses.⁵⁴

Il est important que les membres d'une même entreprise – indépendamment de leur position - se soutiennent et qu'il y ait un respect mutuel qui leur permette de faire fructifier leurs idées en demandant parfois conseil sans avoir peur de la compétition. Cela apporte à l'employé une plus grande motivation dans son travail quotidien. Et la motivation des membres d'organisations est une grande préoccupation dans les entreprises d'aujourd'hui (voir partie **2.3.7** sur la motivation).

2.3.4 La démocratisation

Un autre élément qui peut favoriser la motivation du travailleur et sa créativité est le fait que les entreprises sont de moins en moins hiérarchisées. Les employés sont plus libres de prendre des décisions et la communication est beaucoup plus transparente. L'importance que les supérieurs donnent aux opinions des employés ne dépend plus de leur position dans la société mais de leurs connaissances. On parle de décentralisation horizontale du pouvoir. Et cette décentralisation est complète lorsque le pouvoir est basé ni sur la position, ni sur les connaissances mais sur le fait d'être membre. Chaque membre participe de manière égale dans la prise de décisions. L'organisation est donc démocratique et le pouvoir est décerné aux membres.⁵⁵

Il se crée une nouvelle ouverture de la communication et la relation entre les top-managers et les employés est plus interactive qu'autrefois. Leur contact est plus fréquent et meilleur. Le top management est moins isolé. Ainsi l'innovation sera plus facilement stimulée car elle devra franchir moins de barrières bureaucratiques.⁵⁶ Un nouveau dialogue se met en place. La stratégie devient un processus qui implique tous les niveaux du management et celle-ci est communiquée plus librement. Dorénavant, les employés peuvent prendre des initiatives et leurs idées sont discutées dans des débats ouverts.⁵⁷

⁵⁴ Gerber Martin, Gruner Heinz, *FlowTeams : l'auto-organisation appliquée aux groupes de travail*, p.93-97, Crédit Suisse, 1999

⁵⁵ Mintzberg Henry, *The Structuring of Organisations*, p.180-213, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979

⁵⁶ Quinn James Brian, *Managing Innovation : Controlled Chaos*, Harvard Business Review No. 90076: "Entrepreneurship: Creativity at work", p.84

⁵⁷ S.Ghoshal et C.A.Bartlett, *Individualized Corporation*, pp.17-34, HarperBusiness, New York, 1997

Dans le nouveau management, on porte beaucoup plus d'attention aux employés et on les voit davantage comme des êtres humains que comme des numéros. Leur satisfaction au travail est devenue essentielle et les top managers se remettent plus facilement en question par rapport à leur manière de communiquer avec les membres de l'organisation. On tient compte des personnalités de chacun pour en extraire un maximum et pour que l'employé lui-même se sente utile et irremplaçable. Cette flexibilité dans l'organisation permet aux individus de s'exprimer pleinement.

La perspective interprétative sur la communication organisationnelle, qui est très proche de la pensée qui défend l'organisation horizontale, considère les organisations comme des cultures et des organismes qui s'adaptent et non comme des machines. Une organisation est donc un amalgame de différentes opinions et d'expériences partagées.⁵⁸

Le modèle classique de l'organisation hiérarchisée avec une structure très précisément divisée qui a défini le comportement "managérial" pendant des décennies a été réactualisé. La pyramide a été inversée : les membres ne sont plus considérés comme étant au bas de l'échelle ; ils représentent dorénavant un pilier important de l'entreprise. On leur donne plus de responsabilités et on les encourage à l'action et à la prise de risques.⁵⁹

Les questions centrales à propos du management organisationnel de notre époque sont davantage orientées vers l'employé. Les employés ne sont pas une simple pièce du puzzle mais la base de la structure de la pyramide qui constitue l'organisation.⁶⁰

L'une des alternatives les plus intéressantes à la structure bureaucratique est de passer des hiérarchies organisationnelles à multiples niveaux à des équipes de travail auto-organisées à structure aplatie. On a pu constater que la bureaucratie était un frein à l'expression et à la créativité de l'individu. Pour pouvoir innover, l'employé a besoin d'espace de liberté. Mais il est important bien sûr que cette liberté soit bien gérée et que l'ambiance de travail ne se transforme pas en un chaos incontrôlable.

*"(...)Self-reflection and self-regeneration constitute the most challenging aspects of sustaining democracy in organizations. The starting point for self-reflection is to define the deep value consensus that unifies organizational members."*⁶¹

⁵⁸ Daniels, Spiker, Papa, *Perspectives on organizational communication*, p.2-17, Brown & Benchmark publishers, 1997

⁵⁹ S.Ghoshal et C.A.Bartlett, *Individualized Corporation*, pp.243-270, HarperBusiness, New York, 1997

⁶⁰ Daniels, Spiker, Papa, *Perspectives on organizational communication*, pp.20-40, Brown & Benchmark publishers, 1997

⁶¹ Ibidem, pp.71

Dans cette nouvelle structure plus horizontale, l'information est démocratisée. Elle n'est plus seulement accessible au top management qui en avait l'unique privilège dans les organisations plus hiérarchisées mais aussi aux 'frontline managers' qui peuvent en avoir besoin pour se faire une meilleure idée des nécessités de l'entreprise. En ayant connaissances de toutes ces informations, les 'frontline managers' sont amenés à s'autocontrôler et à monitorer leurs propres opérations.⁶²

La communication du haut vers le bas ('downward communication') transmet justement des informations qui longtemps n'ont pas été données aux membres de l'organisation et qui pourtant leur donnent l'impression de faire partie de l'entreprise.

C'est cette connaissance qui donne aux employés une plus grande satisfaction au travail et leur permet de se sentir comme dans une famille. *"Problems with downward communication include inadequacy of information, inappropriate means of diffusing information, filtering of information, and a general pervasive climate of dominance and submission."*⁶³ Par contre, si la communication top-down est bonne, il s'installe un climat de confiance et une relation plus équilibrée et propice aux échanges.

2.3.5 L'autonomie

Dans les corporations individualisées, on cherche à responsabiliser les membres de l'organisation. L'employé autonome dispose de plus d'indépendance, de liberté de mouvement et il peut s'épanouir dans une ambiance de soutien propice aux idées nouvelles.

*"(...) In an environment where people enjoy more freedom, they go beyond the need to follow directives and conform to policies; in highly disciplined organizations they take responsibility for their own actions."*⁶⁴

En lui donnant plus de responsabilités, le travailleur est motivé à prendre des initiatives et à augmenter ses performances car on lui montre qu'il a un rôle à jouer au sein de l'entreprise et surtout qu'on lui fait confiance. Mais pour que son travail soit productif bien que moins contrôlé, l'employé doit faire preuve d'une grande discipline. C'est ainsi qu'il évitera la dégénération en chaos. Mais tout cela tient dans les mains des employés eux-mêmes et dépend

⁶² S.Ghoshal et C.A.Bartlett, *Individualized Corporation*, pp.55-56, HarperBusiness, New York, 1997

⁶³ Daniels, Spiker, Papa, *Perspectives on organizational communication*, pp.115, Brown & Benchmark publishers, 1997

⁶⁴ S.Ghoshal et C.A.Bartlett, *Individualized Corporation*, pp.53, HarperBusiness, New York, 1997

donc aussi beaucoup de la personnalité de chacun. Certains sont disciplinés de par leur caractère et d'autres ont besoin d'un plus grand contrôle car sans certaines barrières, ils n'ont pas assez de repères pour faire du bon travail.

*“The ability and willingness of people to take initiative is rooted in the tension between stretch and **discipline**: the former serving as the source of energy and the latter converting that energy into tangible and timebound action.”⁶⁵*

La discipline est donc primordiale pour canaliser l'énergie des individus et la rendre productive. Elle établit des standards de performance clairs et précis, démocratise l'information et développe un contexte de challenge continu basé sur des comparaisons internes entre individus. Et ce sont ces standards de performance et ces attentes qui définissent les conditions d'autonomie de l'individu.

Le contrôle est remplacé par l'auto-discipline. Il faut bien sûr beaucoup de temps pour instaurer une discipline mais une fois qu'elle est mise en place, le management peut réduire sa surveillance. Chacun se contrôle vis-à-vis de l'autre et tous les membres de l'équipe suivent les mêmes règles. L'employé apprend à s'auto-organiser, à s'auto-motiver et on lui en donne les possibilités en lui laissant un maximum de liberté et d'autonomie.

“ Management needs to reflect its respect for the individual in a supportive culture that is open to questioning from below and tolerant of failure. Only in such an environment are individuals really empowered, since they have the freedom to take the risks required in changing the status quo.”⁶⁶

Chaque employé s'engage vis-à-vis de son entreprise à prendre ses responsabilités pour être le plus performant possible et donc à suivre le processus d'apprentissage nécessaire au perfectionnement. En échange, la société s'apprête à laisser un maximum de liberté à l'employé, ce qui l'amène aussi à une plus grande créativité . L'employé semble plus émancipé qu'autrefois et on lui donne les moyens de s'exprimer.

2.3.6 La prise de risques

La prise de risques est un élément qui a de plus en plus d'importance dans les entreprises actuelles. On peut parler des risques que prennent les employés à qui on donne la liberté

⁶⁵ S.Ghoshal et C.A.Bartlett, *Individualized Corporation*, pp.174, HarperBusiness, New York, 1997

⁶⁶ Ibidem, pp.44

d'action mais aussi et surtout de la prise de risques des dirigeants eux-mêmes qui, avec la concurrence actuelle, sont obligés d'oser et de se lancer dans des terrains inconnus et risqués. L'économie d'aujourd'hui va tellement vite et la technologie avance à pas de géant. Il n'y a donc qu'une façon de combattre et devancer la concurrence, c'est de prendre davantage de risques, de tenter le tout pour le tout. On est ouvert à toutes sortes de défis, on est prêt à faire des paris fous, à se dépasser.

Pour favoriser les initiatives de leurs employés, les entreprises créent un environnement dans lequel les individus peuvent acquérir de nouvelles connaissances de manière à pouvoir assumer leurs responsabilités et s'auto-gérer. Mais elles instaurent aussi une culture qui permet aux individus de se former une assurance nécessaire à la prise de risques. Les éventuelles erreurs commises par la suite, leur sont pardonnées et on opte pour la philosophie qui dit: "Qui ne tente rien, n'a rien!".

Le management essaie donc d'avoir un esprit moins critique car celui-ci risque de bloquer les initiatives des individus, et on leur laisse la possibilité d'aller jusqu'au bout de leurs idées. Ce système de confiance de la part du management, est très motivante pour les membres de l'organisation, qui sont davantage amenés à se dépasser et à s'épanouir.

"Mistakes will be made, but if a person is essentially right, the mistakes he makes are not serious in the long run(...). Management that is destructively critical when mistakes are made kill initiative(...)." ⁶⁷

On accepte de l'employé, qu'il montre ses faiblesses et ses incertitudes. Cette sincérité est l'unique moyen pour lui, d'apprendre, de profiter de l'expérience des autres. Dans ces conditions, l'individu peut être curieux et avide de nouveautés sans appréhender ses éventuelles erreurs et les conséquences qu'elles pourraient avoir.

"We become willing to reveal our uncertainties, to be ignorant, to show incompetence – knowing that these are essential preconditions to learning because they set free our innate capacity for curiosity, wonder, and experimentalism." ⁶⁸

Dans les nouvelles entreprises, on cherche à transformer le travail traditionnel en travail auto-organisé. Mais qu'apporte, par exemple, une réunion auto-organisante?

L'esprit qui règne dans une réunion auto-organisante sort carrément de l'ordinaire. Pas question en effet de rester assis des heures à écouter: quand il s'agit de travailler et

⁶⁷ McKnight quoted by S.Ghoshal et C.A.Bartlett, *Individualized Corporation*, pp.65, HarperBusiness, New York, 1997

⁶⁸ Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, *Strategies and tools for building a Learning Organization*, pp.21, ed. Doubleday, New York, 1994

d'apprendre par soi-même, on se déplace et s'exprime librement. Il y a un va-et-vient incessant : tout bouge et tout change tout le temps. On ose, on tente le coup, bref on a le goût du risque quand bien même ce risque est calculé. L'apprentissage et le travail tournent à l'aventure, on va de découverte en découverte. C'est l'occasion pour les participants de voir comment, de leur propre initiative, le possible devient réalité, et chacun d'eux ressort grandi de cette expérience. Désormais, les employés se voient capables de résoudre eux-mêmes un problème, ils gagnent en assurance et se montrent de ce fait plus ouverts à la nouveauté et à l'inconnu. Ils sont prêts à prendre des risques et c'est ce qu'on leur demande.

Si les méthodes d'apprentissage et de travail classiques s'appuient généralement sur un ordre du jour (réunion) ou une mise en scène (workshop) bien précis, les méthodes basées sur l'auto-organisation font appel à un tout autre concept : c'est l'objectif défini en commun et l'intelligence collective qui dictent le processus selon lequel on travaille. Les participants appliquent spontanément toute leur énergie aux tâches, questions ou projets sans lesquels ils n'ont pas la possibilité de se réaliser et qui sont, par là même, d'une grande utilité. En travaillant sur des bases communes, ils évitent que ce processus sorte du cadre prévu et s'égaré.

Avec cette méthode, on cherche avant tout à ménager aux participants des plages de liberté pour leur permettre de développer leurs propres idées. On les aide à observer, comprendre, définir et mieux appliquer ce qui fait le succès de leur collaboration. C'est ainsi que s'établissent peu à peu les 'règles du jeu' qui présideront au travail en commun. Plus le groupe précisera ensuite ces règles, plus il travaillera avec discernement. Tant et si bien qu'il saura, avec le temps, gérer et optimiser lui-même cette collaboration. Son travail deviendra une véritable aventure avec tous les jours de nouvelles découvertes.

2.3.7 La motivation

Dans le nouveau management, on attache une attention particulière au bien-être des membres de l'organisation. L'individu est considéré comme source de profit et il est important qu'il soit enthousiasmé par ce qu'il fait. S'il fait partie d'une équipe avec une bonne dynamique, qu'on lui donne des responsabilités, une certaine indépendance et des moyens, alors il aura toute la liberté de créer et de mener à terme ses projets. Il se sentira utile et aura un rôle important à

jouer dans l'organisation. On peut aussi le motiver en rendant son travail original et diversifié, en évitant les habitudes qui ne stimulent pas vraiment un travailleur à la création.

Toutes ces différentes sources de motivation permettent au collaborateur de faire son travail avec plaisir, un plaisir qui peut stimuler sa créativité et lui donner l'envie d'apporter de nouvelles idées pour un changement positif au sein de son entreprise.

Dans cette nouvelle mentalité, on considère que chaque personne peut développer une certaine créativité si on lui donne les moyens pour l'exprimer en supprimant quelque peu l'autorité dont on est habitué dans les organisations traditionnelles. Au milieu des années 80, un dénommé Jack Welch, alors CEO chez General Motors, a eu des idées plutôt révolutionnaires à propos du potentiel des employés. Il estimait que les employés étaient un grand potentiel pas suffisamment exploité par les sociétés :

*“The talents of our people are greatly underestimated and their skills are underutilized. Our biggest task is to fundamentally redefine our relationship with our employees. The objective is to build a place where people have the freedom to be creative, where they feel a real sense of accomplishment – a place that brings out the best in everybody.”*⁶⁹

Cet homme, aux méthodes plutôt autoritaires, comprit la nécessité de s'orienter davantage vers les employés et leurs besoins pour exploiter pleinement cette source d'énergie, de créativité et d'initiatives. Mais il n'était pas le seul à repenser ses méthodes : Percy Barnevik, alors CEO de Asea Brown Boveri (ABB), disait que les managers passaient trop de temps à chercher d'augmenter à tout prix la productivité et en oubliaient le potentiel énorme de leurs ressources humaines : *“There is tremendous unused potential in our people. Our organizations ensure they only use 5 to 10 percent of their abilities at work (...).”*⁷⁰

Toutes ces têtes pensantes comprirent à temps à quel point la créativité des employés pouvait être une source d'avantage compétitif et qu'il était essentiel de tenir compte de cela en fixant leurs priorités : *“In a dynamic global environment in which competition was increasingly service-based and knowledge-intensive, they recognized that human creativity and individual initiative were far more important as sources of competitive advantage than homogeneity and conformity.”*⁷¹

Les managers essaient donc de créer une atmosphère organisationnelle qui stimule cette créativité chez les employés en la rendant agréable et revigorante. Ainsi, ceux-ci peuvent s'épanouir pleinement dans leur travail et leur motivation grandit. Pour augmenter la

⁶⁹ S.Ghoshal et C.A.Bartlett, *Individualized Corporation*, pp.7-8, HarperBusiness, New York, 1997

⁷⁰ Ibidem

⁷¹ Ibidem

créativité au sein d'une organisation, il est important que le travail soit un plaisir, une aventure nouvelle tous les jours, avec de l'inattendu, pour éviter la routine qui est l'ennemi de la création.

Il existe donc différents facteurs qui rendent l'ambiance au sein de l'entreprise plus stimulante : le fait de donner plus de liberté aux employés, de diminuer l'autorité en aplanissant la structure de l'organisation, d'instaurer un dialogue entre les différents niveaux de cette même organisation en créant une communication multidirectionnelle, de créer une culture du feedback, etc.. Penchons-nous quelque peu sur la culture du feedback et la volonté de dialogue.

En favorisant la discussion sur les faits passés, on peut analyser avec un œil critique ce qui peut être amélioré, ou encore observer les bons résultats pour ensuite en faire des règles à suivre. C'est grâce à ce système de critiques mutuelles que l'on peut apporter à l'entreprise un perfectionnement perpétuel.

Les individus sentent que les choses bougent aussi grâce à eux et que finalement leur opinion compte dans la balance de l'organisation. Pour l'employé, le fait de constater que ses idées ont un impact certain sur le management de son entreprise peut être un élément particulièrement stimulant qui peut lui donner envie de trouver encore de nouvelles idées intéressantes pour les dirigeants de sa société. On revalorise ainsi l'employé pour le motiver dans son travail.

Les entreprises sont moins rigides et s'ouvrent à plus de flexibilité vis-à-vis des employés qui ne sont plus considérés comme des numéros mais comme un vrai potentiel. Elles cherchent à créer une ambiance dans laquelle les membres puissent se sentir stimulés à accomplir des performances extraordinaires et ceci en leur donnant toute l'assurance nécessaire au succès et en diminuant autant que possible la compétition qui règne souvent à l'interne des organisations.

Les individus sont plus libres, on les critique moins et ils peuvent même compter sur un grand soutien de la part des hauts responsables. Mais ce soutien est associé à une certaine exigence envers les employés qui sont poussés à apprendre et à se perfectionner :

“ Without learning about the business, as well as their own tasks, employees cannot make the contributions that they are capable of. This requires dramatic learning efforts, both for the employees who must learn to act in the interest of the whole enterprise, and for the senior

managers who must learn how to extend mastery and self-determination throughout the organization.”⁷²

Grâce à ce ‘learning’, les employés peuvent contribuer pleinement au développement de l’entreprise en suivant les règles qu’elle a établie et l’esprit dans lequel elle se développe. On motive l’employé à apprendre, évaluer, pour être de plus en plus impliqué dans le développement de l’entreprise.

L’époque à laquelle on vit, demande une grande capacité d’invention, de créativité et d’innovation pour combattre la compétitivité et être les premiers dans ce monde où tout va très vite. Il faut créer, agir plutôt que réagir...anticiper ! Etre actif et non passif.

Dans les nouvelles organisations, les employés sont poussés à anticiper, agir et gagner... En tous les cas, ils ont toutes les clés en main. Tout est mis à leur disposition ! Et de nos jours, cette créativité foisonnante est nécessaire pour rester dans la course et obtenir un avantage compétitif.

La créativité a donc une très grande importance et celle-ci doit être stimulée de toutes les manières possibles:

*“(...)New types of energy and communications grids will contribute to reshaping the political structure of local communities. People in learning organizations will be able to look forward to creating, instead of merely reacting to, the new world that emerges.”*⁷³

Sans toutes ces différentes stimulations à la créativité, les employés ne trouvent pas suffisamment de motivation pour chercher de nouvelles idées et ils restent conventionnellement toujours dans la même lignée, effectuent le même travail, suivent les ordres qu’ils reçoivent mais finalement sans grand enthousiasme :

*“(...)Buried by the meddling interference of bureaucratic staff groups, isolated from vital resources by a fragmented organizational structure (...), thousands of frontline managers in large companies worldwide have neither the incentives nor the motivation to seek out emerging opportunities or pursue creative new ideas.”*⁷⁴

⁷² Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, *Strategies and tools for building a Learning Organization*, pp.11, ed. Doubleday, New York, 1994

⁷³ Ibidem, pp.12

⁷⁴ S.Ghoshal et C.A.Bartlett, *Individualized Corporation*, pp.38, HarperBusiness, New York, 1997

Il est important que les membres de l'organisation aient la possibilité de suivre leur aspiration et de s'orienter vers ce qui les intéresse vraiment. On cherche donc à personnaliser les buts de chacun afin de mieux stimuler l'individu.

Dans les organisations traditionnelles, tout devait être contrôlé, certain, sans équivoque. Aujourd'hui, il est plus important pour l'entreprise que l'employé soit curieux d'apprendre, intéressé à découvrir toujours de nouvelles choses et qu'il n'hésite pas à montrer son ignorance. Son intérêt est stimulé par une ambiance de travail agréable et une liberté d'action assez importante qui lui permettent d'exprimer ses moindres idées et surtout d'être écouté.

En motivant le collaborateur de cette manière, l'organisation peut lui donner envie de créer, d'expérimenter, d'apporter des idées intéressantes à sa société pour permettre à celle-ci de changer de façon positive.

*“Employees are invited to learn what is going on at every level of the organization, so they can understand how their actions influence others. (...)People feel free to try experiments, take risks, and openly assess the results. No one is killed for making a mistake.”*⁷⁵

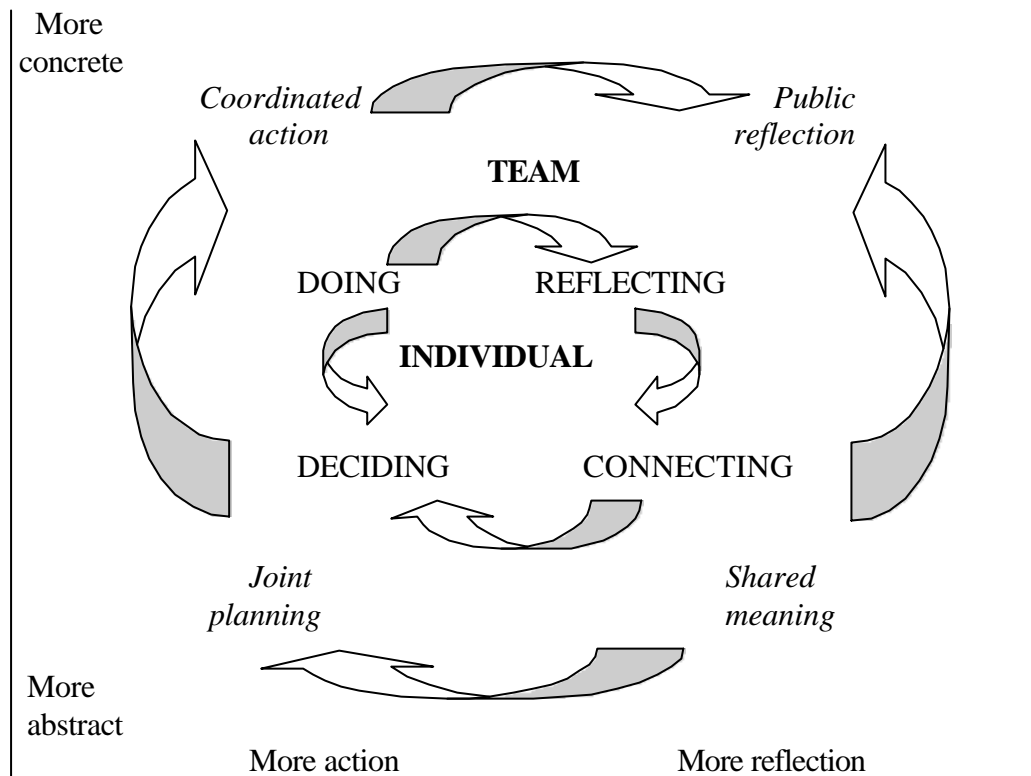
Dans une ambiance telle que celle-ci, l'employé sera beaucoup plus apte à s'épanouir pleinement et à faire fructifier ses idées. Le potentiel caché de chaque individu peut être mis à jour car on cherche l'extraordinaire en chacun.

Trop souvent, les employés ont trop peu de temps pour développer leurs idées ou réfléchir sur l'utilité des actions passées, tout doit aller très vite et il faut produire à tout prix. Mais il est très important d'équilibrer le temps de la réflexion et celui de l'action.

Les auteurs Senge, Roberts et co-auteurs nous présentent ceci comme un cycle qui débute justement par la réflexion et qui se termine par la concrétisation en une action. Ils l'appellent la 'Wheel of Learning' et celle-ci peut être individuelle ou collective (voir illustration, **figure 2.6** : *The individual and the team 'wheel of learning'*, page suivante).

⁷⁵ Senge, Roberts, Ross & Smith, *Strategies and tools for building a Learning Organization*, Doubleday, New York, pp.51, 1994

Figure 2.6 The individual and the team 'wheel of learning'⁷⁶



“People learn in similarly cyclical fashion. They pass between action and reflection, between activity and repose. To make effective change take place, managers need to find a way to tap this rhythm – to create not only time to think, but time for different types of thought and collective discussion.”⁷⁷

Certaines personnes auront plutôt tendance à s’attarder à réfléchir, expérimenter plusieurs possibilités tandis que d’autres préféreront passer directement à l’action sans trop réfléchir aux différentes options qui s’offrent à eux ou aux expériences passées. Pour veiller à ce que les différentes étapes soient suivies dans un rythme régulier, la présence d’un leader est essentielle.

Les entreprises d’aujourd’hui ont compris à quel point il est important que l’employé soit satisfait dans son travail et que celui-ci ait la possibilité de s’auto-réaliser pleinement dans son expérience quotidienne. Plus les membres sont satisfaits de l’ambiance de travail et se sentent

⁷⁶ Senge, Roberts, Ross & Smith, *Strategies and tools for building a Learning Organization*, Doubleday, New York, pp.61, 1994

⁷⁷ Ibidem

revalorisés dans leurs actions et plus ceux-ci on envie de donner le meilleur d'eux-mêmes et augmentent alors leur créativité.

Sur ces constatations, le management opte pour une nouvelle approche qui amène les employés à travailler mieux et à créer davantage. On cherche avant tout à motiver le collaborateur pour que son travail devienne un plaisir. Dans cette nouvelle approche, les points suivants ont un impact particulier :

- **L'ouverture de canaux de communication** (vers le haut, vers le bas et latéralement). On crée ainsi un plus grand flux des messages et une meilleure coordination. On crée un réseau interne plus flexible.
- **La disponibilité d'informations** pertinentes et utiles telles que l'évaluation de la performance au travail, les décisions prises et les problèmes existants. On met l'accent sur la transparence au sein de l'organisation.
- **Une confiance mutuelle**, une ouverture et un soutien de la part des supérieurs. Les employés sont libres de mettre sur pied leurs nouvelles idées. On leur fait confiance.
- **La participation aux décisions de groupe**, à la résolution de problèmes et à d'autres processus reliés aux différentes tâches sous la directive d'une leadership démocratique. Les employés ont davantage de pouvoir et leurs opinions comptent. Ils peuvent exprimer leur imagination.

Et c'est grâce à une bonne communication interne que ces différents points pourront être pleinement appliqués. On cherche donc à faire passer un maximum d'informations à travers une bonne communication horizontale. Une bonne communication horizontale introduit de la flexibilité dans la structure organisationnelle et facilite la coordination entre les départements.

Grâce aux nouvelles méthodes de travail, les sources de création des membres ne sont pas banalisés et mis de côté si le moment n'est pas adéquate pour la nouvelle idée. Cette source d'idées reste stockée pour être réutilisée ensuite quand elle est nécessaire. De cette façon, aucune information n'est laissé aux oubliettes sous prétexte qu'elle n'arrive pas au bon moment. Cette attitude met les membres en confiance et ceux-ci sont beaucoup plus stimulés à la création car on ne leur laisse pas seulement une chance de gagner. On leur laisse un réel espace pour la création.

III. L'ENTREPRISE SWATCH ET L'INNOVATION

3.1 Historique de Swatch

Ceci est l'histoire d'un grand succès, celui de Swatch. Une histoire fascinante, surprenante et passionnante, que l'on se plaît à raconter, qui a un commencement mais pas de fin. L'histoire d'une montre en plastique qui a évolué avec les tendances et qui malgré toutes ces années, ne se démode pas. Mais le secret du succès de cette entreprise ne tient pas que dans cette invention ! Swatch a su se renouveler et créer d'autres montres avec de nouveaux concepts. Elle est une entreprise à l'esprit innovateur qui a compris l'importance du changement dans le monde des affaires d'aujourd'hui.

L'écrivain Gottlieb Guntern⁷⁸, qui s'est intéressé au phénomène de l'innovation, a affirmé que dans la société d'aujourd'hui, nous subissons un véritable déficit en esprits innovateurs et en leadership créatif. Il est donc bienheureux pour la Suisse de compter parmi ses chefs d'entreprises un leader d'un grand charisme tel que Nicolas Hayek.

3.1.1 Du rien en plastique à la marque mondiale en 15 ans

Swatch bat la mesure de la vie moderne. Grâce à son design actuel et haut en couleur, son caractère gai et son côté non conventionnel, elle véhicule un message qui touche le cœur du temps, un message d'originalité, compris et accepté partout dans le monde. Des centaines de millions d'exemplaires de la montre en vogue, au profil si marquant, ont été vendus jusqu'ici au niveau mondial, et cela en dix-sept ans seulement dans un segment de marché qualifié à ce moment-là (au début des années 80) de moribond par la plupart des spécialistes. Un record mondial !

Avant Swatch, aucune marque dans le segment « mode » n'était parvenue, en un temps record, à se faire une place établie dans l'esprit et le cœur d'une immense communauté de fans, ne se contentant pas seulement de la conserver, mais en la développant en permanence. Au début de ce nouveau millénaire, Swatch est plus vive, plus dynamique et pleine de

⁷⁸ Gottlieb Guntern, *Maskentanz der Mediokratie, Kreative Leadership versus Mittelmass*, Ed. Orell Füssli, 2000

fantaisie, plus provocatrice et rentable que jamais. Les raisons de ce succès ne sont pas un secret car, c'est évident, la Swatch est bien plus qu'un simple instrument de mesure du temps. Mais peut-être que la structure de l'entreprise y est aussi pour quelque chose.

Swatch communique un message qui passe la rampe partout dans le monde : dans tous les pays, toutes les cultures et toutes les catégories d'âge. Avec son côté émotionnel, ses provocations positives et ses idées innovatrices, elle touche le cœur du temps. «Montre à tous que tu vis chaque seconde du temps qui t'est donné de manière consciente. Sois curieux, courageux, ouvert à ce qui est nouveau. Fais de ta vie quelque chose d'extraordinaire. Et le plus important : fais passer ce message », c'est ainsi que Nick Hayek jr., Président de Swatch, définit la philosophie de la marque. Mais comment fait-elle pour toujours être à la pointe de la nouveauté et en création permanente? Est-ce l'ambiance de travail qui favorise l'inspiration? Comment crée-elle son équipe de choc ?

Evidemment, le succès de Swatch n'est pas uniquement basée sur l'aspect émotionnel, le design en vogue ou un certain style de vie, mais il l'est aussi sur des raisons très rationnelles. En effet, rien que son nom en dit long sur ses origines : Swatch est 'swiss made', ce qui signifie concrètement que Swatch est synonyme de qualité et de précision au plus haut niveau, et cela à un prix extrêmement avantageux.

La Swatch n'aurait jamais vu le jour sans décideurs courageux, qui ont cru en leurs visions. Il faut dire que tout était révolutionnaire et provocateur dans cette montre, de son aspect extérieur sobre mais coloré à ses valeurs internes (la montre contient 51 pièces seulement) et jusqu'à la manière de se présenter. Partout et toujours elle a réussi à se mettre en scène de manière captivante. Les responsables n'ont pas ménagé leur peine pour créer un environnement digne de l'enfant prodige qu'est la Swatch.

Artistes et designers se sont penchés sur son berceau et ont façonné son visage. Des créateurs de mode l'ont « habillée ». Aucune collection digne de ce nom ne saurait se passer des modèles spéciaux, dits "Specials", produits en édition limitée.

Grâce à un marketing non conventionnel, un sens inné pour tout ce qui est hors du commun, du cœur et un esprit pionnier incontestable, la montre en plastique, née au début des années 80, s'est muée en article de marque de renommée mondiale avec un profil unique en son genre.

3.1.2 Swatch de 1983 à aujourd'hui

- 1983** le monde découvre avec étonnement la première Swatch.
- 1984** L'année commence avec la sortie de production de la millionième Swatch.
- 1985** Swatch entre dans l'histoire de l'art avec la première Swatch Art Special de Kiki Picasso.
- 1986** Arrivée des quatre Swatch Art Specials de Keith Haring et lancement de la première collection Pop Swatch.
- 1987** C'est la floraison de la Swatch Bergstrüssli, précurseur des Xmas (christmas) Specials.
- 1988** Année 5 pour Swatch, avec 50 millions de montres sorties des chaînes de production.
- 1989** Le Swatch Twin Phone est le lien entre les gens qui ont quelque chose à dire.
- 1990** L'année qui stoppe le temps avec la Swatch Chrono, plonge avec la Swatch Scuba 200, voit la fondation du Swatch Collectors of Swatch Club et met Swatch aux enchères chez Sotheby's à Milan.
- 1991** Renaissance de la montre mécanique avec la Swatch Automatic et apparition du premier Pager Swatch The Beep.
- 1992** Année de la cent-millionième Swatch et de la première Stop Watch.
- 1993** Année musicale avec la Swatch MusicCall.
- 1994** Avec la première Swatch Irony commence l'année de «l'âge du fer» et celle du début officiel du projet Smart, un nouveau chapitre en matière de construction automobile.
- 1995** Le printemps arrive avec la Swatch Solar, l'automne avec les Swatch Irony Chrono et Irony Scuba et l'hiver avec la Swatch Access, sur les pistes de ski de Flims-Laax.
- 1996** Swatch fait la conquête des Jeux Olympiques d'Atlanta en sa qualité de chronométrétreur officiel.
- 1997** Swatch Skin, la montre la plus plate de tous les temps, épouse les poignets. La réponse ne se fait pas attendre !
- 1998** Une montre venue d'ailleurs : la Swatch Irony Scuba 200. En outre, le 20 mars, Nicolas G. Hayek Senior présente la Swatch Talk dans le cadre de la CeBIT à Hanovre, la première Swatch avec téléphone intégré. Depuis le 23.10.98, Bienne Mean Time (BMT) est la référence universelle pour l'heure Internet et Swatch .beat la nouvelle unité de temps globale ainsi que le nom d'une montre digitale novatrice.

- 1999** Plus de 250 millions de montres Swatch ont été produites depuis 1983. C'est ce que l'on peut appeler un succès !
- 2000** Ouverture d'un magasin Swatch sur la célèbre Place Vendôme à Paris, l'endroit où l'on rencontre les marques de luxe du monde entier !

3.2 Le background de Swatch

Comme je l'ai expliqué dans la partie précédente, la société Swatch a débuté avec le concept d'un produit bon marché en matière plastique, avec de nombreux différents coloris pour plaire à la majorité de personnes possibles. De plus, malgré son bas prix, la montre Swatch garantissait d'une bonne qualité. C'est ainsi que la Swatchmania débute.

Ces quinze dernières années, le design de la montre a beaucoup évolué et il existe maintenant quatre familles de montres Swatch: la conventionnelle montre en plastique des débuts, la montre ultra plate Skin, la montre sport-chic en métal Irony et la montre très technologique avec le temps Internet: la Swatch Beat. Et c'est grâce à cette grande diversité de produits que la marque Swatch touche autant de catégories de consommateurs d'âges différents. Mais quel est donc l'esprit de cette entreprise au succès planétaire? Quels sont ses valeurs? Et qu'est-ce qui la rend si différente ?

3.2.1 Le slogan de la brand Swatch: "Time is what you make of it"

Nick Hayek Junior, fils de Nicolas G. Hayek, actuellement Président de Swatch: « Le temps est une affaire personnelle, que l'on aimerait et que l'on devrait utiliser au mieux et selon ses préférences. Cette notion est en parfaite harmonie avec la conception de Swatch. Par ses innovations, les événements sportifs et culturels qu'elle organise et soutient, à travers Swatch the Club all over the World et quantité d'autres activités, la Swatch incite à la réflexion active sur le temps qui passe et sur l'époque dans laquelle nous vivons. Swatch ne se contente pas d'être un instrument de mesure du temps précis. Son cœur bat pour que le temps qui nous est donné soit vécu de manière consciente et dynamique. »

Le message que Swatch veut nous faire passer avec le slogan «Le temps, c'est ce qu'on en fait » est avant tout que le temps est une chose précieuse et qu'il faut profiter de chaque instant de la vie en donnant le meilleur de soi-même et en créant des choses qui puissent

perdurer dans le temps. A chaque instant qui passe, nous créons et développons des idées nouvelles et c'est ce qui rend le temps et la vie si intéressants et plein de ressources.

3.2.2 Les valeurs intangibles de Swatch

La culture de l'entreprise Swatch peut être définie en quatre mots essentiels qui représentent les valeurs intangibles de cette société très particulière et qu'on retrouve dans toute leur gamme de produits et dans toutes leurs démarches.

La première valeur intangible est la joie de vivre – **“Joy of life”** – qui est exprimée dans la diversité des coloris et des motifs de montres. Les couleurs sont gaies et pour chaque occasion de fête, *on peut porter une autre montre, adaptée à la situation*. La marque se veut messagère d'événements heureux. Pour pouvoir participer aux nombreuses célébrations de l'année, Swatch a voulu créer une montre spécialement conçue pour chaque événement. On produit donc une montre pour la St-valentin, pour la fête des mères, pour Pâques etc. Le public peut donc associer la marque Swatch à des événements de joie, qui réunissent les gens pour passer des moments heureux.

La seconde valeur intangible de Swatch est le **“fun”**. Tous les événements sportifs sponsorisés par la marque font partie de sports dits “fun”, des sports extrêmes très spectaculaires à voir tels que le snowboard et ses figures, le wakeboard etc.. Swatch veut représenter une marque qui exprime la jeunesse et le dynamisme. Pour Swatch, il est important de toujours dépasser ses limites, d'aller au bout de ses idées même les plus folles. Swatch veut éviter tout ce qui est conventionnel pour sortir de l'ennui du quotidien.

Un autre aspect “fun” de Swatch est le fait que les gens ne portent pas une Swatch comme ils porteraient une autre montre car l'image que Swatch donne d'elle-même n'est pas conventionnelle. Une montre Swatch ne se porte pas comme une Breitling. La personnalité d'un porteur d'une Swatch n'est pas la même que celle d'un porteur de Breitling. Une Swatch, de part sa grande variété de modèles, pourra être utilisée à de nombreuses occasions, pour le sport, pour le loisir, le travail et même comme cadeau. De plus, le fait que les montres Swatch ne coûtent pas chers permet aux porteurs d'en avoir plusieurs voire d'avoir une collection chez eux. Ils peuvent utiliser leur montre selon leur humeur et en faire un véritable accessoire.

La troisième valeur intangible est la jeunesse d'esprit -“**Young at heart**”- qu'exprime la marque Swatch. Le public cible de Swatch est un public avec une mentalité jeune, dynamique et flexible. De part ses messages publicitaires souvent provocateurs, Swatch aime attirer l'attention en choquant la majorité bien pensante, et en adoptant un vocabulaire “flashy” qui plaît particulièrement aux esprits modernes qui suivent une tendance à la mode.

Pour pouvoir comprendre la mentalité de l'entreprise Swatch et apprécier ses créations, il faut savoir prendre la vie du bon côté, sans trop se prendre au sérieux et ne pas vouloir absolument porter un objet de luxe à son poignet.

Les consommateurs qui achètent une Swatch, ne se servent pas de la montre pour exprimer un statut social, mais plutôt pour exprimer un état d'esprit, une personnalité ou l'utilisent comme gadget pour les loisirs. Un skieur peut par exemple se procurer une Swatch Access, qui grâce à une puce intégrée dans la montre, peut remplacer l'abonnement de ski, qui est souvent peu pratique à porter. Le porteur de cette Swatch aura non seulement un objet qui lui donne l'heure mais aussi un tout nouveau système qui lui permettra de profiter encore plus de son moment de détente. Cette innovation requiert une modernité de l'utilisateur ouvert au changement et à de nouvelles technologies.

La quatrième valeur intangible de Swatch est la **provocation positive**. Ses messages et ses produits sont toujours dotés de beaucoup d'humour : Swatch veut être une marque originale et drôle qui sait parfois tourner le quotidien en dérision.

Pour la sortie de la montre spéciale St-valentin de l'année dernière, Swatch avait fait une publicité qui montrait un cœur et qui disait: “From the bottom of my heart”. Si on tournait la publicité à l'envers, on voyait se dessiner dans le cœur une paire de fesses (“bottom” en anglais!). C'est un exemple typique de l'humour Swatch: tout est dans la provocation.

Swatch se sert aussi souvent d'événements qui font la une des médias pour les transformer selon sa façon de voir et cela donne souvent lieu à des idées fort originales qui touchent le public. A l'occasion de l'éclipse total du soleil, qui s'est déroulé l'été dernier et qui a fait un grand bruit médiatique, Swatch n'a pas manqué de faire de la provocation et de faire parler d'elle. Le célèbre couturier Paco Rabanne, qui est aussi voyant à ses heures, avait prédit que le jour de l'éclipse, la station Mir s'écraserait sur Paris. Swatch a profité de cette déclaration et a voulu dédramatiser cette affirmation en la tournant en dérision. Elle créa donc une affiche publicitaire avec un fond noir et la simple inscription: “Oh...Mirde!”. Swatch s'est servi là d'un vilain mot plutôt provocateur pour une tête d'affiche et l'a transformé pour la situation en en faisant un jeu de mots, qui a fait parler de lui par la suite.

3.2.3 Les valeurs tangibles de Swatch

Swatch a réinventé et créé une nouvelle perception du temps. Ce ne sont pas les valeurs traditionnelles basées sur l'expérience ou des recettes à succès éprouvées qui comptent le plus pour Swatch. Cette entreprise est un mélange dynamique de technologie, de design, de marketing non conventionnel et d'esprit d'aventure, avec une grande part d'émotions.

La haute technologie :

Le chemin du développement de la Swatch est pavé d'innovations technologiques. Rien que le principe de construction de la première 'Swatch watch' était entièrement nouveau dans l'industrie horlogère: une montre très simplifiée, composée de 51 pièces seulement.

Ce fut le début d'une histoire évolutive sans fin. La question qui se posait à l'équipe de développement du Swatch Group n'était pas simplement de savoir comment améliorer un produit. Il s'agissait, et il s'agit toujours, de relever des défis fondamentaux en matière de technologie, de production et de technique des matériaux, ainsi que de solutions à des problèmes à priori insolubles, de développements ne s'orientant pas d'après ce qui est « faisable » mais plutôt d'après les désirs de groupes cibles exigeants.

Pour toutes les idées de produits « impossibles », il s'agit néanmoins de conserver en permanence un critère central correspondant à la philosophie Swatch: la relation prix/performance. Qualité élevée au meilleur prix est un must pour tout développement d'un produit Swatch. Multifonctionnalité est un autre mot-clé, s'agissant de montres de plongée, de réveils musicaux, de montres équipées de puces « intelligentes » ou de pagers donnant l'heure exacte.

Il y a dix ans, Nicolas G. Hayek senior rêvait d'un téléphone dans une montre. A la CeBIT 98, à Hanovre (Allemagne), il a pu, avec la « Swatch Talk », démontrer au monde spécialisé et aux médias comment ce rêve est devenu réalité.

Le design:

La forme de la Swatch plastique est toujours la même. Le mini-support créatif exerce un attrait irrésistible sur les designers. Pourquoi? Parce que cadran et bracelet assimilent les fantaisies les plus folles, les idées les plus extravagantes, des couleurs éclatantes, des messages bouleversants, art et bandes dessinées, quotidien et rêve d'avenir et bien d'autres choses encore. Et c'est exactement cela qui rend chaque modèle Swatch si fascinant: le design qui véhicule un message. Un style qui lui confère une identité.

Un marketing non conventionnel :

Sa présentation correspond au produit lui-même. “Always new, always different” était la devise déterminante dans le cadre du profil exigé dès la phase de démarrage, ceci à tous les niveaux. Le marketing, à l’instar des responsables du développement produit, des techniciens et des designers, a relevé et relève toujours de nouveaux défis. Des campagnes publicitaires au niveau international et des démarches non conventionnelles véhiculent et communiquent le message Swatch. L’heure est aux stratégies et aux concepts globaux, avec pour objectif d’être à l’avant-garde grâce à des idées innovatrices.

C’est ainsi que Swatch a été le premier passager du nouveau train de la publicité dans les tunnels ferroviaires et qu’un tunnel suisse a fait l’objet d’une première mondiale d’un genre particulier. Dans l’obscurité, les voyageurs ont subitement vu apparaître le spot TV «Time is what you make of it », des images multicolores sur le mur du tunnel qui rappellent, au nom de Swatch, qu’il faut utiliser son temps au mieux.

Swatch n’a jamais eu la prétention d’être une invention réservée à un petit cercle exclusif. Bien au contraire ! La Swatch est basée sur l’idée d’une montre-bracelet de haute qualité, susceptible, par son prix avantageux et son aspect attractif, de plaire aux jeunes de 8 à 80 ans ! Une montre qui prend le pouls du temps et dont le cœur bat au rythme de la rue, là où la vie bat son plein. C’est dans les métropoles du monde que naissent les nouvelles tendances et que les nouveautés sont lancées. La rue est la scène de la vraie vie. Swatch observe cette vie qui bat et se trouve en même temps au centre de cette animation variée. C’est la raison pour laquelle la montre-accessoire s’harmonise avec les styles de vie les plus divers et existe dans toutes les variantes possibles et imaginables. Swatch est un instrument de mesure du temps haut en couleur, aussi varié que la vie de tous les jours, qui convient à chaque humeur et à toutes les modes, en toute occasion.

Les collaborateurs du Swatch Lab à Milan sont toujours à la recherche de nouveautés et d’idées qui pourraient plaire au public. Dans leur « fabrique créative », ils perçoivent et évaluent les nouvelles tendances, puis les concrétisent dans le marketing. C’est là que se trouvent les responsables de l’aspect visuel et que sont élaborés les divers événements et autres activités et où naissent chaque année deux nouvelles collections Swatch.

A cela viennent s’ajouter les Swatch Specials, modèles spéciaux qui sont toujours lancés à des dates déterminées et à des occasions très particulières. Que ce soit pour la Saint Valentin ou pour Noël, pour Halloween ou pour la fête des Mères, les jours les plus importants ont

droit à « leur » montre. Avec ses nombreux différents produits, pour chaque occasion, la Swatch montre une fois de plus qu'elle est vraiment intarissable d'idées.

Une distribution orientée vers l'avenir :

Dès le début, Swatch a voué une attention toute particulière à la conception de ses points de vente. La mise en place d'un propre réseau de distribution a été une démarche déterminante.

Le nombre de Swatch Stores présentant les divers produits, parallèlement à certains grands magasins et commerces spécialisés, n'a cessé d'augmenter. Dernièrement, Swatch a décidé de renforcer massivement sa présence : l'ouverture de Swatch Mégastores au centre de New York, Londres, Tokyo et Paris a sonné l'avènement d'une ère nouvelle.

3.3 Trois innovations Swatch

L'entreprise Swatch pense en ces termes : « Toujours nouveau, toujours différent. » Ceci est leur slogan. Selon la devise à Bienne, la seule chose qui ne change pas chez Swatch est qu'elle change toujours. Swatch ne serait pas Swatch si elle se contentait de présenter chaque année deux nouvelles collections et de s'en tenir là.

Swatch est en constante mutation, change de visage, de langue, lance de nouveaux produits et améliore sans cesse les produits existants. Comme l'a d'ailleurs dit Nicolas G. Hayek senior à l'occasion de la fête de la 100 millionième montre Swatch : Swatch égal provocation, innovation et fun.

Du point de vue de l'innovation, Swatch est devenu un véritable « benchmark » pour les autres firmes internationales. Swatch est dorénavant la référence en matière d'innovation qui mène au succès. Parmi les nombreuses innovations dont l'entreprise Swatch est à l'origine, il y a la création de la toute première montre Swatch en plastique à seulement cinquante francs. C'est grâce à cette création que la Swatch est devenue d'une si grande renommée et l'on peut dire qu'elle a révolutionné le monde horloger de l'époque qui avait vraiment besoin d'un changement profond. La seconde innovation importante est celle de la montre plastique la plus plate du monde, la Swatch Skin. On ne joue plus seulement sur la variété de coloris mais aussi sur la forme de la montre, d'une conception toute nouvelle. Non seulement toute légère, elle démontre une grande maîtrise de la microtechnologie et du travail de précision.

La troisième innovation qui exprime une nouvelle étape dans le cheminement de la gloire de la Swatch est la montre digitale Beat avec le temps Internet intégré. Le temps Internet créé

par Swatch est une innovation de grande importance dans le monde de la technologie puisqu'il permet d'annuler toutes les barrières géographiques et de faire vivre le monde entier à la même heure. Quelle invention !

3.3.1 La première Swatch en plastique en 51 pièces seulement

Dans les années 70, l'industrie horlogère suisse s'est retrouvée dans une crise profonde. Tandis que le marché mondial connaissait une forte expansion, les exportateurs suisses diminuaient de manière drastique. En moins de dix ans – de 1977 à 1983 – le volume des exportations, mesuré en francs, baissait de moitié. Au niveau parts de marché mondial, le nombre de pièces produites était tombé de 43% à moins de 15%. Hong Kong et le Japon avaient ravi la première place à l'industrie horlogère suisse, la reléguant au troisième rang. Taï wan, la Chine et la Corée du Sud avaient également regagné fortement du terrain.

En quelques années seulement, le nombre des places de travail dans l'industrie horlogère suisse était tombé de 90'000 à moins de 40'000. Les Suisses ont manqué «le coche », bien que c'était eux – et non, comme on pourrait le croire, les Japonais – qui avaient développé la première montre-bracelet à quartz. Mais l'industrie horlogère suisse se concentrait sur les mouvements horlogers mécaniques traditionnels et continuait à se fier aux méthodes de vente éprouvées jusque là.

L'ASUAG (Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG), le plus important groupe horloger de Suisse, n'a pas été épargné par la crise, tout comme la SSIH (Société Suisse pour l'Industrie Horlogère SA). Mais par chance, ces entreprises n'ont pas perdu courage. En 1978, les Japonais venaient de sortir sur le marché une montre d'une épaisseur de 2,5 mm, lançant ainsi un défi aux horlogers suisses. Ces derniers avaient maintenant l'intention de développer une montre encore plus plate et de battre ainsi un record du monde ; la montre ne devait pas dépasser l'épaisseur d'une allumette de 2 mm.

Après 5 mois de travaux de développement et de production acharnés, l'ASUAG lançait, fin 1979, la « Delirium Tremens », appelée officiellement calibre 999, d'une épaisseur de 0.98 mm et jusqu'à ce jour, la montre-bracelet en or la plus plate du monde. Le secret de cette montre de luxe résidait dans une simplification extrême. Au niveau production, la division classique, c'est-à-dire en trois parties (platine, boîtier et fond de boîtier), a cédé la place à un *boîtier fait d'un seul jet*, dont le fond fait en même temps office de platine. Le mouvement est

monté par le haut et le verre saphir posé tout à la fin, exactement comme pour la Swatch actuelle, et ce n'est pas un hasard !

Le succès et l'évolution de la montre stimulèrent l'imagination des constructeurs de la maison ETA SA à Granges (secteur de développement de l'ASUAG). Serait-il possible de concevoir une *montre de qualité, plus avantageuse, en matière plastique* ? Le projet pris forme et, faisant allusion à la « Delirium » en or, la nouvelle montre en plastique fut baptisée « Delirium vulgare ».

Celle-ci devait être munie d'un mécanisme d'entraînement et de mise à l'heure simplifié, ainsi que d'un boîtier en matière plastique, le tout pouvant *être monté sur un seul côté*. La base des modèles dame et homme devait être similaire. Une lourde tâche pour les techniciens, car ils s'aventuraient partout en terrain inconnu. Mais les terrains inconnus n'ont jamais freiné Swatch, au contraire, c'est une sorte de stimulation. Plus cela paraît difficile et plus cela en devient attrayant. C'est ce qu'on peut appeler le vrai goût du risque...

Le système de moulage par micro-injection était nouveau, tout comme le mécanisme d'entraînement de la montre, qui devait se contenter de *51 pièces détachées au lieu des quelques 91 pièces traditionnelles*.

L'endurance, l'expérience, le travail d'équipe et l'intelligence eurent raison de tous ces obstacles. En été 1981, trois ans après le coup d'envoi, l'objectif était atteint. La Swatch était née, une montre d'origine suisse en matière plastique, antichoc, précise, prévue pour la fabrication en grande série, avantageuse et livrable dans différentes couleurs.

Elle était à présent prête à la vente, la montre aux belles formes arrondies et marquantes (qu'elle va d'ailleurs toujours conserver). Son avenir était maintenant l'affaire du management, subordonné alors au comité de direction du groupe ASUAG/SSIH (devenu d'abord SMH et ensuite Swatch Group). La définition de son concept était axée sur les grossistes, qui devaient s'occuper de la distribution ultérieure. Mais cette collaboration ne donna pas satisfaction et déjà on parlait de vendre la Swatch. Au dernier moment toutefois, sur recommandation de Nicolas G. Hayek, le propriétaire de l'entreprise de conseil Hayek Engineering AG, il a été décidé de ne pas céder la commercialisation de ce nouveau produit à des tiers. Grâce au goût du risque du futur patron de la Swatch, qui a su oser tenter ce défi et saisir cette opportunité, l'idée de la première montre Swatch n'aura pas été abandonnée en cours de création et la Swatch aura eu la chance d'être mise sur le marché.

Les responsables avaient ainsi un nouveau défi à relever, car produire simplement une bonne montre n'était pas suffisant. Il lui fallait un visage approprié, elle devait être impertinente et gaie, avec un design cool et un prix avantageux, posséder en outre un attrait

haute technologie et véhiculer un message novateur. En bref, la montre avantageuse pour tous devait réussir le tour de force de devenir un article de marque dont on ne saurait se passer. On élaborera une dynamique stratégie de lancement au moyen d'une propre organisation de marketing. Une campagne de lancement fut organisée et la première collection de printemps mise sur pied.

Le 1^{er} mars 1983, la Swatch a été présentée en Suisse dans le cadre d'une conférence de presse où elle a fait sensation. Il n'y avait jamais eu, auparavant, un produit horloger ayant autant d'atouts dans sa poche : pour la Suisse, un prix incroyablement bas pour une montre à quartz à affichage analogique ; une qualité que les montres chères étaient les seules à offrir jusqu'ici (antichoc, précise, étanche jusqu'à 30 mètres de profondeur, etc.) ; une marque faisant souffler un vent nouveau sur l'horlogerie suisse et reflétant un *nouveau style de vie* ; un produit variable à l'infini, et de ce fait remplissant toutes les conditions pour devenir un accessoire de mode.

S'il est vrai que la première collection (printemps/été 83) avec ses 27 modèles unisexes, était encore quelque peu impersonnelle, en automne 83 déjà, elle offrait un visage bien plus individuel avec ses huit modèles homme « Swatch Gent » et ses six modèles dame « Swatch Lady ».

En 1984, ce fut la percée définitive pour Swatch. Les modèles n'étaient plus caractérisés par de simples numéros de référence, mais portaient maintenant leur propre nom. Ils s'appelaient "Don't be too late" ou "Chrono-Tech", "Nicholson" et "Black Magic", et commençaient à faire sensation. En un rien de temps, la marque est devenue synonyme de nouveauté absolue en matière de technologie horlogère. Le jeune produit innovateur devint le symbole d'un nouveau style de vie « made in Switzerland ».

3.3.2 La montre plastique la plus plate du monde : la Swatch Skin

Inspirés par la « Delirium tremens » (la montre née en 1981 et toujours la plus plate du monde avec une épaisseur de 0.98 mm), les ingénieurs horlogers de Bienne rêvaient depuis longtemps déjà de créer une Swatch en plastique extra-mince. D'innombrables problèmes, en particulier au niveau de la technique des matériaux, ont freiné quelque peu son développement, mais n'ont finalement pas réussi à empêcher sa progression.

Et puis, en 1995, une équipe interdisciplinaire composée de constructeurs, de techniciens, de mécaniciens de précision et de microélectroniciens horlogers a trouvé la solution au niveau des matériaux.

Le 1^{er} octobre 1997, Nicolas G. Hayek a pu présenter un nouveau record à Genève : *la montre plastique la plus plate du monde*, la Swatch Skin, mince de 3.9 mm. Une fois de plus, la Swatch a montré que son équipe de choc ne se mettait aucune limite, qu'ils étaient prêts à prendre des risques et que pour eux tout était possible.

C'est ainsi qu'ils ont pu innover une fois de plus dans le monde horloger, avec une Swatch contenant les mêmes atouts que les précédentes montres en plastique mais avec une épaisseur minimale qui a défié la technologie et qui a donné un nouvel aspect à sa forme, devenue plus recherchée, une idée qui n'avait pas encore été exploitée jusqu'ici.

Avec la création de la Swatch Skin, on a assisté à une innovation technologique de grande envergure : Swatch a réussi à réduire les pièces de la montre au maximum pour les placer dans un minuscule boîtier.

Dans un deuxième temps, l'apparition de cette montre ultra-plate a aussi permis à la Swatch d'intégrer de nouvelles matières pour le bracelet qui lui aussi devait être très fin pour s'adapter à la montre elle-même, d'une nouvelle épaisseur. Swatch s'est ouverte à d'autres façons d'utiliser les matières et elle s'est même servie de matières que l'on retrouve communément dans la mode vestimentaire et la Haute-couture.

Il existe par exemple une montre Skin avec un bracelet extrêmement fin et délicat en matière métallique qui a la forme de pleins de petites paillettes mises ensemble. Et cette matière est la même que Paco Rabanne a utilisé pour certaines de ses robes.

La Swatch Skin est une montre élégante avec un design recherché grâce à sa structure toute plate. Elle se différencie des montres Swatch en plastique, qui ont toujours conservé la même forme et qui ne changeaient que de couleurs ou dessins. La Skin est une montre quelque peu plus sophistiquée, elle est sensuelle et exprime le raffinement. De plus, elle est adaptée à l'homme comme à la femme, il y en a pour tous les goûts.

Après la grande série de montres Swatch en plastique, décliné en de nombreux coloris et dessins, il était intéressant de voir apparaître une Swatch avec une allure différente et modernisée.

3.3.3 La première montre digitale avec le temps universel : la Swatch Beat

En créant la Swatch Beat, il fut instauré un quatrième membre dans la famille Swatch, en plus de la « Plastic », la « Irony » et la « Skin ». Cette nouvelle catégorie de montres high-tech a permis à la société Swatch de se diversifier encore plus sur le marché mondial de l'horlogerie.

Elle est entrée dans l'univers des montres digitales qui est encore un segment en pleine expansion.

Mais l'innovation avec la Swatch Beat n'était pas dans le fait que c'est une montre digitale car celle-ci existait depuis déjà bien longtemps en Asie (ex: Casio). Ce qui était innovateur de la part de Swatch a été d'associer le temps digital à un nouveau temps universel, le temps Internet, qu'ils ont créé en association avec l'illustre Institut de Technologie du Massachusetts MIT et le soutien de son directeur, Monsieur Negroponte.

La Swatch Beat n'était pas qu'une montre digitale comme d'autres marques l'ont déjà créée mais une montre avec une nouvelle façon de calculer le temps, une idée révolutionnaire pour tous les internautes de la planète. Avec le temps Internet, Swatch a réinventé le temps, mais un temps égal pour tous, sans frontières géographiques et beaucoup plus pratique d'utilisation.

De nos jours, nous avons une toute autre manière de penser au temps. Les communications simultanées avec différentes parties du monde via fax, téléphones, Internet, e-mail, sont devenues habituelles. Il était donc nécessaire d'inventer un nouveau concept du temps qui élimine les zones de temps et les différences géographiques : un temps universel, le temps Internet. En fait, les 24 heures d'une journée sont divisées en 1000 beats (1 beat correspond à 1 minute 26,4 secondes) qui sont les unités du temps Internet. Celui-ci débute à minuit (heure d'hiver) à Bienne avec @000 et à midi, le compteur se trouve à @500.

La Swatch a aussi créé un méridien qui se trouve au Headquarter de Swatch à Bienne et qui remplace celui de Greenwich. On l'a appelé BMT (Biel Mean Time) et il se trouve être le point de référence universel pour le temps Internet. Le BMT a été inauguré le 23 octobre 1998.

Pour promouvoir le nouveau produit beat, Swatch avait de nouveau vu grand : l'événement fut nommé la « Beatnik mission ». La Swatch a voulu sponsoriser une mission spatiale dans laquelle le satellite beatnik allait être envoyé sur orbite. Le 22 avril 1999 entre @375 et @437, un cosmonaute russe filmé par vidéo conférence et portant au bras une Swatch Beat, lisait les messages envoyés par Internet. Et c'est grâce à sa montre qu'il pouvait vivre au même temps que les hommes sur la terre ferme. De cette manière, l'entreprise Swatch faisait passer un réel message : avec le temps Internet, non seulement tout le monde vit à la même heure mais en plus, il n'y a plus de barrière spatiale non plus. Ce nouveau temps inventé par Swatch annule les barrières géographiques et unifie les gens du monde entier.

Et c'est grâce à la collaboration de nombreux experts en nouvelles technologies et à la confiance qu'ils portaient pour la société Swatch que cette montre a pu être créée et mise sur le marché.

IV. VERIFICATION DE L'HYPOTHESE DE RECHERCHE CHEZ SWATCH

Quelle est la présence des facteurs organisationnels favorisant la créativité au sein de l'Organisation Swatch ?

En me référant à mon modèle théorique et à mon hypothèse concernant le lien entre la créativité et la forme d'une organisation, je vais me demander quel est le modèle d'organisation de l'entreprise Swatch et quels facteurs influençant positivement la créativité sont présents dans son organisation.

Comment se passe la coordination à l'interne de la société ? y a-t-il une bonne coordination entre les différents rôles des membres de l'organisation ? est-ce là une des raisons de leur grande créativité ? Et l'autonomie des membres de l'entreprise ? ces derniers sont-ils plus libres de leur mouvement et donc plus aptes à créer ? La prise de risques est-elle favorisée chez Swatch ?

Quel est le secret de leur perpétuelle innovation, de leur renouvellement permanent ? Peut-être que la forme particulière de l'organisation Swatch, vraiment unique en son genre, est source de grande créativité et la stimule. Voyons donc comment est constituée cette organisation, comment sont gérées les ressources humaines et quelles possibilités elles ont au sein de cette société. Pour cela, je me référerai à mon expérience de stagiaire dans cette entreprise, grâce à laquelle je pourrai donner quelques exemples concrets.

Je n'ai pas voulu suivre les sept éléments dans le même ordre que je les ai exposés dans la théorie car j'ai préféré commencer par développer le facteur organisationnel le plus marquant dans l'organisation Swatch et terminer par celui qui, selon moi, est le moins présent de tous. En ce qui concerne les quelques éléments qui pourraient être davantage développés au sein de l'entreprise Swatch, je donnerai quelques suggestions d'amélioration dans ma partie conclusive.

4.1 La démocratisation

Lorsque l'on entre dans les bâtiments de Swatch, on comprend tout de suite que ce n'est pas une entreprise comme les autres. Les employés travaillent dans ce que l'on appelle les «open space», c'est-à-dire qu'ils n'ont pas une zone de travail bien définie par une séparation murale. Tous les collaborateurs se retrouvent dans une seule énorme salle et la division est faite par un simple palmier ou des armoires très basses. Chacun peut suivre facilement les conversations de ses collègues d'un autre département et même si cela semble quelque peu impudique à quelqu'un qui vit ça pour la première fois, on se rend compte avec un peu d'habitude, que l'échange d'informations en est simplifié et donc favorisé. Quand on entre dans ce grand bureau, on ne peut pas faire la différence entre le vice-président et le "project leader", leur place de travail est exactement la même et l'on ne favorise pas celui qui est hiérarchiquement supérieur. Cette façon de placer les employés de différents niveaux dans une même sphère permet une communication plus directe vers le haut de la pyramide hiérarchique et donne à la Swatch une forme d'organisation horizontale qui la rend particulière.

Si on s'attarde un instant sur la structure de son organisation, il est intéressant de voir qu'il y a moins d'intermédiaires que dans d'autres organisations du même type. A la tête de la communication, il y a le Vice-président (VP), viennent ensuite les "head of" qui sont les chefs de chaque département et qui sont à la charge des employés que l'on appelle "project leaders" mais il n'y a pas de "supervisor" qui bloquerait les informations. Chez Swatch, le statut d'assistants n'existe pas, ce sont tous des "project leaders". Il n'y a pas non plus de secrétaires (mis à part pour les VP). Lorsque j'étais stagiaire, j'étais considérée au même niveau que les assistantes de mon chef de département et malgré mon simple rôle de stagiaire, j'avais un contact direct avec le chef. Entre le Vice-président et moi, il n'y avait qu'un seul intermédiaire. Il n'y avait donc que très peu de barrières hiérarchiques. Grâce à cette structure organisationnelle très aplatie, la communication du top management vers les employés est favorisée et cela donne une atmosphère agréable pour faire un travail créatif. La communication horizontale est aussi favorisée car justement, Swatch met les employés au même niveau.

De part la flexibilité de management de la Swatch, la communication informelle est une façon de communiquer fréquemment utilisée et que j'ai pu constater à de nombreuses occasions dont voici quelques exemples. Dans les bureaux du département marketing de la Swatch, ont été installé des simulateurs de conduite SEGA (un partenaire de Swatch) pour

permettre aux employés de se retrouver pour un moment de relaxation. Les employés s'attardent un instant et finissent par échanger des discussions de travail qu'ils n'auraient peut-être pas eu si cet endroit de rencontre n'existait pas. C'est une méthode de communication informelle plutôt originale, convenant aux employés qui peuvent concilier travail et plaisir mais aussi à la Direction qui aura de meilleurs résultats auprès de ses collaborateurs.

Une autre particularité de l'organisation Swatch au niveau de sa communication informelle, est l'organisation de fêtes improvisées. Tout au long de l'année, des comités d'organisation se forment au hasard des rencontres et mettent sur pied des fêtes ouvertes à tous les collaborateurs. Tout cela sans aucune intervention du département des ressources humaines mais par simple initiative de quelques employés désireux de partager des moments avec leurs collègues en dehors du lieu de travail. Ce ne sont pas des événements officiels mais ils donnent l'occasion de rassembler les collaborateurs de l'entreprise comme le ferait une famille.

La Swatch n'a rien d'une société hiérarchique. Dans la plupart des autres entreprises, les employés suivent des codes vestimentaires bien définis. Ils viennent au bureau avec un costume et les femmes portent souvent des tailleurs. Dans une organisation conventionnelle, il est rare de voir des chefs de départements ou même des chefs d'entreprise vêtus de shorts et d'un T-shirt. Et bien, si on se promène dans les couloirs de la Headquarter de Swatch à Bienne, on y verra des gens de tous les styles, habillés en rappeurs ou encore pieds nus. Même le président est rarement vu avec la cravate réglementaire. Chez Swatch, on s'habille comme on veut, selon son humeur et sa personnalité. Il n'y a pas de règles. On donne la liberté d'action et de choix à chaque employé. On peut même voir le chef du département du sponsoring d'événements sportifs se déplacer dans les bâtiments de l'entreprise avec sa trottinette sous les pieds. Et oui ! C'est plus rapide ! Et si on connaît un peu la culture de l'entreprise Swatch, le fait de voir des choses comme ça ne surprend même pas. Swatch exprime un esprit "cool". Elle revendique sa différence et veut être jeune d'esprit.

Les initiatives même les plus extravagantes sont donc souvent les bienvenues. Les dirigeants de Swatch savent être flexibles dans de nombreuses situations. Un jour, un employé a proposé de travailler en musique pour détendre l'atmosphère du lieu de travail et son idée a été acceptée. Chez Swatch, depuis lors, on travaille avec de la musique.

4.2 Le teamwork

Comme je l'ai dit précédemment en citant l'exemple des fêtes improvisées, Swatch est une entreprise qui ressemble à une grande famille. Il y a plusieurs raisons à cela.

La Headquarter de Swatch se situe à Bienne, qui est une petite ville. Comme Swatch engage beaucoup de personnes de la région biennoise, les employés retrouvent à leur travail des anciens amis, des copains d'école ou des amis d'enfance. Nombreux sont ceux qui se connaissent déjà et cela crée un lien presque familial entre ces collaborateurs.

Dès son arrivée dans la société Swatch, l'employé va devenir automatiquement membre du Club Swatch. Régulièrement, il va recevoir chez lui le "Swatch news" (le journal du Club Swatch) qui lui donnera de nombreuses informations sur ce qui se fait dans les autres clubs Swatch au niveau mondial. Il pourra y lire par exemple que la première femme à porter la flamme olympique est une sportive sponsorisée par Swatch. Et cette information va pouvoir alimenter la "corporate identity" de cette personne vis-à-vis de l'entreprise qui l'emploie. Une personne se trouvant au stock, et travaillant toute la journée à la chaîne, va être fier de ce qu'elle fait et de l'entreprise pour laquelle elle travaille.

La "corporate identity" traditionnelle, que l'on retrouve par exemple chez Coca Cola, qui a peint son bâtiment en rouge pour l'identifier à l'étiquette de sa bouteille, n'est pas présente chez Swatch. Si on regarde leur bâtiment, il ne laisse rien transparaître de leur image fun ou provocatrice. Il est gris, carré et n'a rien d'original. Chez Swatch, la "corporate identity" est plutôt associée à des preneurs de risques. Le département *sponsoring* choisira par exemple de sponsoriser plutôt des équipes qui pratiquent le sport extrême où l'on prend des risques. Swatch est aussi chronométreur officiel des disciplines olympiques qui sont des domaines où il faut se surpasser. Cela crée à l'intérieur de l'entreprise, l'idée de prendre des risques aussi, d'aller encore plus vite. Je développerai le goût du risque chez Swatch un peu plus loin dans la partie le concernant.

Une autre coutume qui donne à l'organisation Swatch son côté familial est la réunion chaque année des chefs de départements pour une séance de brainstorming. La réunion se passe dans un cadre agréable, par exemple dans un chalet de montagne. Les collègues se retrouvent pour discuter de nouvelles stratégies, et profitent de l'environnement très différent du lieu de travail pour passer ensemble un bon moment de détente.

Nicolas Hayek aime rassembler des personnalités très différentes pour que des idées et des opinions divergentes soient confrontées. C'est sa façon de fonctionner. Il recherche avant tout la provocation et n'a pas peur des conflits. Au contraire, il va à leur rencontre. Il fera donc

exprès de mettre face à face des personnes qui ne s'apprécient pas ou du moins qui ne partagent pas du tout les mêmes idées. Il trouve cette situation beaucoup plus intéressante. Et il est vrai que la créativité en est stimulée.

En général, on peut dire que chez Swatch, il règne une bonne synergie de groupe. Les employés collaborent entre eux mais sont tout de même très indépendants. Prenons l'exemple du "product manager". Celui-ci ne donne pas de directives à la publicité. Il donne la nouvelle collection de montres au département publicité et ce sont les responsables de la pub qui choisiront quelle montre mettre en avant, selon leurs propres critères et surtout selon ce qui marche le mieux. Chacun a donc son rôle et ses décisions à prendre, indépendamment les uns des autres mais dans un bon esprit d'équipe.

4.3 La confiance

On peut dire qu'au sein de l'organisation Swatch, il y a effectivement beaucoup d'échanges de confiance et en particulier de la part du top management vis-à-vis des employés.

Le produit Swatch, au lieu d'être tenu top secret, est développé au sein même du département marketing, dans le même lieu où se font la publicité et les relations publiques. Les produits sont exposés sans rien cacher et sont à la vue de n'importe quel visiteur qui passerait dans ce département. Tout le monde peut y avoir accès. Ils ne sont pas tenus secret. Ceci est une belle preuve de confiance de la part des dirigeants de Swatch.

Dans cette organisation, on donne très vite beaucoup de responsabilités aux employés et on compte sur eux pour faire du travail efficace. Les responsabilités ne sont pas données en fonction des qualifications des employés mais en fonction des individus et de leur personnalité. On recherche les bonnes personnes au bon endroit plutôt que les bonnes personnes avec les bons diplômes. Une personne pourra être choisie pour un poste à grandes responsabilités même si elle n'a pas le background théorique, parce que le top management aura l'intuition que cette même personne a un potentiel et qu'elle est capable d'apporter les éléments nécessaires au succès de par sa personnalité et grâce à ses idées.

Il y a encore un autre élément que l'on retrouve chez Swatch et qui démontre qu'une grande confiance règne dans cette organisation. A la différence d'autres entreprises, les employés de Swatch ne doivent pas timbrer à leur arrivée et lorsqu'ils repartent le soir. Il n'y a donc pas de contrôle précis qui se fait de la part de la Direction, comme cela est de coutume dans d'autres entreprises. Les travailleurs peuvent gérer eux-mêmes leurs horaires et on

compte sur eux pour ne pas abuser de la liberté qu'on leur donne. Avec ce système, chacun peut trouver son rythme de travail et peut-être que grâce à cette flexibilité, les employés font du meilleur travail car quand ils sont au bureau, ils sont motivés et ont la concentration nécessaire pour faire du bon travail. Ils ne sont pas là pour faire acte de présence car ils n'ont pas encore fini leurs heures.

Comme je l'ai illustré précédemment, on peut constater un rapport de confiance entre le top management et le bas de la pyramide de l'organisation Swatch. Par contre, en ce qui concerne les rapports entre collaborateurs, on peut observer une certaine compétition qui pourrait être due au fait que les employés sont tous mis au même niveau et que la plupart d'entre eux ont le même background. On leur donne à tous la même chance pour aller plus haut et gagner des responsabilités. Le combat devient alors difficile. De plus, Swatch compte une majorité de jeunes au sein de son organisation, des jeunes qui doivent encore faire leur preuve et qui sont prêts à se battre pour être les premiers.

4.4 L'autonomie

L'entreprise Swatch a une forme d'organisation non conventionnelle, comme on a pu le constater avec mes quelques illustrations. Ses employés ont une grande liberté d'action, on leur fait confiance et on leur donne rapidement de grandes responsabilités. Chez Swatch, on suit une politique de contrôle minimum et sa structure d'organisation est plutôt horizontale.

Elle n'a pas la forme habituelle et classique d'une pyramide hiérarchique, dans laquelle les niveaux sont clairement définis et divisés. Dans l'organisation Swatch, la pyramide est inversée. Les membres ne sont plus considérés comme étant au bas de l'échelle, mais ils représentent un pilier important de l'entreprise. On reconnaît le potentiel qui est en eux et on cherche à l'exploiter. On leur donne donc plus de responsabilités et on les encourage à l'action et à la prise de risques.

Les membres de Swatch travaillent donc de manière autonome et les prises de décision n'ont pas le cheminement compliqué habituel, qui passe par tous les niveaux hiérarchiques. Au contraire, les employés même les plus jeunes sont responsabilisés à prendre des décisions importantes qui peuvent avoir une influence au niveau mondial.

Chez Swatch, ce n'est pas l'âge des collaborateurs qui compte. On responsabilisera sans hésiter un jeune parce qu'on croit en lui et en son potentiel, sans qu'il n'ait forcément à passer par différentes étapes pour gravir les échelons et avoir de l'expérience.

Swatch ressemble beaucoup à une corporation individualisée. Dans les corporations individualisées (voir **partie 2.3.6**), on cherche à responsabiliser les membres de l'organisation. L'employé autonome dispose de plus d'indépendance, de liberté de mouvement et il peut évoluer pleinement dans une ambiance de soutien propice aux idées nouvelles. Au sein de l'organisation, les collaborateurs de Swatch disposent de cette autonomie car Swatch est une entreprise très individualiste. Chacun est son propre maître et fait son travail de son côté mais lorsque les esprits ont besoin de se rencontrer, l'employé est aussi capable de travailler en collaboration avec ses collègues, avec une bonne synergie de groupe qui permet des échanges créatifs.

En lui donnant ces nombreuses responsabilités si rapidement, le membre Swatch est motivé à prendre des initiatives et à donner le meilleur de lui-même car on lui montre qu'il a un rôle à jouer au sein de cette entreprise et surtout qu'on lui fait confiance. Ayant un maximum d'autonomie et de liberté, il apprend à s'auto-organiser et surtout à s'auto-motiver.

4.5 La prise de risques

Comme je l'ai exprimé déjà à plusieurs reprises, le goût du risque fait partie intégrante de la culture de l'entreprise Swatch. Dans l'esprit Swatch, il est primordial de faire preuve de courage, de ne pas avoir peur de se lancer dans une aventure même si on n'est pas sûr des résultats que l'on peut obtenir. Comme le dit le proverbe, qui ne tente rien n'a rien.

Pour pouvoir faire partie des innovateurs, il est nécessaire d'avoir une mentalité de preneur de risques. Il faut savoir oser ce que d'autres n'oseront pas et surtout ne pas trop hésiter car on risque ainsi de se faire dépasser. La mentalité de Swatch est d'aller jusqu'au bout de ses passions et de ses folies et de prendre la vie comme une aventure. Elle pousse ses membres à entreprendre avec un maximum d'audace et à dépasser leurs propres limites. Elle veut qu'on se donne les possibilités d'aller au bout de ses idées.

L'esprit Swatch, c'est aimer le changement, se battre contre la routine et ne pas se conforter dans les bonnes vieilles habitudes. C'est évoluer, se renouveler et ne pas hésiter à prendre des risques pour atteindre ces objectifs. C'est ne pas aimer les choses préétablies, ni la sécurité. Travailler chez Swatch, c'est une aventure perpétuelle, c'est s'exposer au danger, se surpasser en allant toujours plus vite. On se lance des défis et on vit la vie à cent à l'heure.

Les publicités de Swatch sont un exemple parfait pour illustrer le goût du risque qui caractérise cette société. On essaie d'attirer l'attention du public en prenant une attitude provocatrice. Swatch cherche avant tout à faire parler d'elle, elle veut attirer l'attention. Elle

ne cherche pas avant tout à plaire à tous. Par cette tactique de provocation, elle prend le risque de choquer beaucoup de personnes et de ne pas être comprise. Mais peu importe, Swatch préfère courir ce risque...C'est comme ça qu'elle fonctionne. Swatch aime être différente.

Pour accentuer sa différence et exprimer ce goût pour l'aventure, Swatch sponsorise des sports extrêmes qui représentent bien sa mentalité dynamique, sans limites et qui n'aime pas l'habituel. Les sportifs de cette catégorie caractérisent des personnalités qui n'ont pas peur du danger mais qui, au contraire, trouvent une stimulation dans le défi. Les sports extrêmes ne sont pas des sports comme les autres. Et c'est pour cela qu'ils correspondent bien à l'entreprise Swatch, qui elle non plus, ne ressemble en rien aux autres.

Les disciplines olympiques, auxquelles Swatch s'identifie puisqu'elle en est le chronométreur officiel, sont aussi l'image du dépassement de soi, du défi et des records. Elles représentent des sportifs qui sont poussés à se dépasser, à battre des records, à être encore meilleurs et plus performants que les autres. Et c'est ce que l'on demande aux membres de Swatch. Ils doivent être à la quête permanente d'un exploit, d'une idée nouvelle et pour cela, ils doivent courir mais courir plus vite que les autres. Selon la mentalité Swatch, c'est en essayant et en y croyant très fort que l'on obtient des résultats et que l'on peut progresser. Mais il faut avant tout y croire.

4.6 La motivation

Swatch est une organisation qui sait motiver son équipe, comme on a pu le voir dans les nombreux exemples que j'ai cité auparavant. Elle donne des responsabilités, une certaine indépendance et des moyens.

Pour stimuler encore davantage la motivation de ses employés, Swatch leur permet et les encourage même à assister aux événements organisés par la société tout au long de l'année. Ceux-ci sont donc ouverts à tous les employés, même ceux qui n'ont pas participé directement à son organisation et on propose aux membres de Swatch des prix avantageux pour l'hébergement par exemple. En octobre 1999, Swatch sponsorisait un "Snowboard Contest" qui se déroulait en Autriche. Pour favoriser la présence sur place du team Swatch, ils ont offert à tous les intéressés un forfait très avantageux qui incluait l'hébergement et l'abonnement de ski pour le week-end. Tout était organisé pour permettre à chaque employé de profiter d'un week-end à la montagne, en compagnie de ses collègues de travail et pour une

somme modeste. Par la même occasion, il pouvait assister à un événement sportif représenté par son entreprise.

Pour illustrer comment Swatch est capable d'impliquer ses collaborateurs tout en les motivant, je vais vous parler d'un événement que j'ai pu suivre de très près et auquel j'ai pu participer alors que je venais à peine de débiter mon stage. C'est l'histoire du lancement de la nouvelle montre Beat en aluminium qui a eu lieu en septembre de l'année dernière.

Le département des relations publiques était chargé d'organiser l'arrivée sur le marché de la nouvelle Swatch Beat. Pour sa promotion auprès des journalistes, on inventa le scénario suivant : comme cette montre est assez spéciale, en matière aluminium argenté, avec un nouveau temps plutôt futuriste qui est le temps Internet, on a voulu « faire croire » aux journalistes que des extra-terrestres venaient déposer cet objet sur notre Terre pour nous en faire cadeau et que pour cela, ils allaient atterrir sur le Glacier du Rhône. Les journalistes devaient assister à ce moment unique où les premières montres Beat arriveraient sur la Terre.

Pour rendre le scénario plus plausible et mettre un peu d'ambiance, Swatch a voulu mettre en scène des comédiens qui devaient prendre le rôle de militaires, de scientifiques et de policiers. Pour cela, Swatch a demandé à ses employés eux-mêmes de participer en tant qu'acteurs et de cette façon, les collaborateurs de Swatch pouvaient jouer un rôle actif dans le lancement de leur dernier produit. En tant que stagiaire dans la société Swatch, j'ai pu pour la première fois me vêtir d'habits militaires et commander mon régiment. J'ai pu avoir des contacts très sympathiques avec des journalistes qui venaient de nombreux pays différents et quelques semaines plus tard, je paraissais en photo dans un magazine japonais très connu, dans un article qui parlait de l'événement. Je crois que c'est très intelligent de la part d'une entreprise de motiver les employés de manière détournée et originale comme celle-ci. L'employé se sent vraiment stimulé par son travail car celui-ci lui permet aussi de sortir de ses habitudes quotidiennes.

Le produit Swatch vit un grand succès auprès du public depuis presque une vingtaine d'années. Les collaborateurs Swatch sont donc stimulés à travailler pour cette société de renommée mondiale et ils s'y identifient volontiers. Ils peuvent être satisfaits, car la marque Swatch a un véritable impact au niveau des tendances. Swatch crée même des tendances et l'employé est certainement fier d'être associé au développement de ces tendances. De plus, la marque Swatch possède une bonne image auprès du public et cela au niveau mondial. C'est une marque qui plaît, connue des Etats-Unis jusqu'au Japon! Une marque « made in Switzerland » mais de renommée mondiale. Les employés de Swatch qui doivent, par exemple créer le catalogue du nouveau téléphone ISDN, en voyant les bons résultats de vente

de leur entreprise et en connaissant sa bonne réputation, seront stimulés à faire du bon travail, à créer quelque chose d'encore plus extraordinaire et ils auront envie d'avoir un rôle actif dans l'élaboration de projets à succès, qui auront un impact dans le monde entier.

4.7 La coordination

Dans l'entreprise Swatch, les employés bénéficient d'une certaine liberté de mouvement et d'action. Leurs tâches sont plutôt individuelles mais malgré cette indépendance, ils sont capables de se coordonner entre eux. Au sein de l'organisation Swatch, j'ai pu constater quelques spécificités dans les méthodes de travail, qui permettent une meilleure coordination entre les collaborateurs et leurs différents départements. En voici quelques exemples :

Chez Swatch, il n'y a que peu de contrôle de la part des supérieurs. Les collaborateurs sont assez libres de gérer leur travail comme ils l'entendent. Comme je l'ai expliqué précédemment, les employés ne doivent pas timbrer pour indiquer leur heure d'entrée et de sortie du bureau. On leur donne donc la possibilité de s'arranger avec leur collègues de travail selon la convenance de chacun. Ils peuvent s'ajuster mutuellement sans la supervision de la Direction. Les employés se coordonnent entre eux et s'auto-organisent de manière complètement indépendante.

Un autre facteur qui favorise la coordination, est l'affichage de panneaux de vacances. Ce sont des tableaux que l'on met à disposition de tout le monde et où sont représentés les périodes de vacances et les absences pour travail de chaque collaborateur. Grâce à ces informations, l'employé peut organiser ses propres vacances sans avoir à perdre de temps à chercher les informations auprès des personnes concernées. Il peut aussi, d'un simple coup d'œil, s'informer de la présence ou non d'un supérieur avec lequel il voudrait avoir une conversation, sans avoir à traverser le bâtiment pour arriver à son bureau ou lui téléphoner et lui faire perdre du temps.

Il y a une autre particularité intéressante dans l'organisation Swatch : chaque employé a sur son bureau un téléphone personnel. Jusque-là, rien d'inhabituel. Mais pour profiter d'une meilleure communication au sein de l'entreprise, Swatch met un téléphone sans fil (de création Swatch bien évidemment) à la disposition des collaborateurs, ce qui leur permet de se déplacer librement dans tout le bâtiment en restant toujours joignables pour les collègues qui auraient urgemment besoin d'eux et pour toutes les personnes extérieures qui voudraient des informations. Swatch a eu l'idée d'utiliser cet outil technologique au sein de son organisation

alors qu'habituellement, on voit les téléphones sans fil dans les foyers et non dans les bureaux des entreprises ! Les têtes pensantes de Swatch ont compris que cet appareil transportable pouvait devenir un atout non négligeable du point de vue de la communication.

Comme je l'ai dit précédemment, les employés Swatch travaillent dans un espace ouvert, ce qui favorise aussi de différentes manières la coordination entre les différentes sections de l'entreprise. Les collaborateurs peuvent s'échanger des informations beaucoup plus facilement et de manière beaucoup moins formelle. Le contact entre les employés est fortement favorisé car tout le monde se retrouve dans la même salle et chacun peut voir son collègue travailler. Cela permet d'échanger des mots de façon plus spontanée que si chacun se trouve coincé dans les quatre murs de son bureau. Pour transmettre un message à son collègue, l'employé peut simplement faire deux pas plutôt que de devoir communiquer par mail. Chaque département peut assister directement au travail qui est effectué dans les autres domaines ce qui permet aux employés d'être tenus plus régulièrement au courant de ce qui est fait par leurs collègues.

Grâce à cette méthode de travail, la communication horizontale au sein de Swatch est favorisée. En travaillant dans un "open space", le département des relations publiques peut voir le produit Swatch se développer car celui-ci se trouve géographiquement à côté du département du "product management". Les employés qui travaillent dans le sponsoring ou le département "Internet" auront l'occasion de voir circuler dans le couloir la dernière idée de packaging pour la Swatch plastique spécial Noël etc. Le travail dans ces conditions-là, favorise donc l'échange et la communication entre les départements.

Dans le hall d'entrée des bureaux Swatch, une vitrine a été installée dans laquelle sont exposées les nombreux modèles de montres et chacun peut y voir lesquels ont fait les meilleurs ventes. De cette façon, tous les employés peuvent s'informer du succès des différents produits et suivre l'évolution des tendances. Cela permet d'impliquer tous les collaborateurs à la réussite de l'entreprise et grâce à cette vitrine, ils peuvent voir les résultats concrets de leur travail quotidien. C'est une méthode originale pour faire un lien entre les différents rôles des employés et pour leur permettre de suivre le cheminement complet de la création d'une nouvelle montre à sa réalisation et à sa mise sur le marché.

V. CONCLUSION

5.1 L'ORGANISATION SWATCH ET LA CRÉATIVITÉ

D'après nos observations et l'expérience que j'ai pu faire au sein de l'entreprise Swatch, nous avons constaté que des sept éléments organisationnels, considérés comme étant des stimulateurs à la créativité, six semblent faire partie intégrante de son organisation. On retrouve en grande partie la démocratisation, le teamwork, la confiance, l'autonomie, la prise de risques et la motivation. Par contre, la coordination ne semble pas la caractéristique la plus développée dans l'entreprise et pourrait probablement être perfectionnée. Mais d'autres atouts organisationnels stimulant la créativité, comme l'autonomie et l'esprit d'équipe, sont tout à fait présents et représentent très bien l'ambiance qui règne dans cette organisation atypique.

En résumé, nous avons vu dans le chapitre précédent que l'entreprise Swatch avait une forme d'organisation fortement horizontale, qui ne ressemble pas aux formes d'organisation standard d'aujourd'hui même si le nouveau management tend de plus en plus à aplatir la pyramide hiérarchique au sein des entreprises. Les employés peuvent travailler dans un environnement propice au développement de leur créativité personnelle et cela pour différentes raisons.

Tout d'abord, on attribue au collaborateur beaucoup de liberté par rapport à ses décisions et à ses actions. Il ne subsiste que peu de contrôle de la part de ses supérieurs. L'employé peut donc travailler d'une manière très individuelle et indépendante. Comme l'organisation de la Swatch n'est pas vraiment hiérarchique, le pouvoir de décision du collaborateur est grand. Lorsqu'il doit prendre une décision, il ne doit donc pas passer par un long processus pour demander l'accord à tous ses supérieurs. Il n'a que peu d'intermédiaires, ce qui rend les prises de décisions beaucoup plus simples et rapides. L'employé est très vite responsabilisé.

Le fait que les employés de Swatch travaillent de manière très individuelle est certainement un avantage en ce qui concerne la liberté d'action de ceux-ci car ils peuvent travailler de manière tout à fait autonome. Par contre, du point de vue de la collectivité, cela crée parfois des difficultés par rapport à la coordination au sein de tout le team Swatch. Les individus sont habitués à avancer dans le travail de leur côté et malheureusement, de cette façon, les informations intéressantes ne sont pas toujours transmises à des tiers personnes. Le

know-how de l'employé qui fait ses expériences de son côté, n'est donc pas automatiquement partagé. Pourtant, celui-ci pourrait être très utile aux autres collaborateurs, pour le bon fonctionnement de l'entreprise et surtout pour son perfectionnement.

Chez Swatch, on n'attend pas du collaborateur qu'il exécute les idées des autres d'une manière passive. Au contraire, on attend de lui qu'il soit lui-même le créateur et l'inventeur, qu'il apporte des éléments nouveaux dans l'entreprise, qui ne ressemblent pas à ce qui a déjà été fait par ses collègues. On veut que l'employé donne ce qu'il a de plus particulier, qu'il travaille et produise en fonction de sa propre personnalité et qu'il fasse ressortir ce qu'il a de mieux en lui. Les dirigeants de Swatch ne recherchent pas des individus qui se forment à un moule et qui font ce qu'on leur demande de faire, selon les règles préétablies par l'organisation. Ils veulent des personnalités, des caractères bien trempés, des gens qui savent exploiter la liberté qu'on leur accorde pour contribuer au bon développement de cette entreprise innovatrice et originale. En regroupant des individus aussi variés, qui sont prêts à travailler de manière passionnée et avec l'envie de créer des choses nouvelles, Swatch crée une ambiance de travail qui ne peut que stimuler ses employés à la création et à la réalisation de projets originaux. Ceux-ci sont passionnés par leur travail auquel ils s'identifient, ils prennent leur travail comme une aventure, avec des défis, des risques, des changements de dernière minute et finalement beaucoup de joie et de bonnes surprises. Chez Swatch, on retrouve des gens de tous les genres et de toutes les nationalités mais ils ont tous une chose en commun: ils s'identifient tous à la marque Swatch et donnent donc le meilleur d'eux-mêmes pour que son succès perdure.

L'organisation Swatch est comme une grande famille, dont les membres sont tous habités par la même passion. La majorité des employés sont des jeunes, voir des très jeunes (la plupart ont entre 20 et 35 ans) et ce sont tous de grands amateurs de la marque Swatch. Il y a ceux qui portent plusieurs montres Swatch au bras et d'autres qui même avant de travailler dans l'entreprise, faisaient déjà la collection de ces montres. Il est clair que des gens qui se sentent aussi proches de ce produit, vont être fortement motivés à apporter leur propre contribution au développement des nouvelles montres Swatch et seront particulièrement inspirés pour de nouvelles créations qui correspondraient à l'esprit Swatch.

Les collaborateurs du team Swatch étant assez jeunes, le rythme de travail est très dynamique et l'ambiance plutôt "cool". En créant une équipe avec beaucoup de jeunes individus, les idées créatrices sont adaptées en fonction de ce qui est "in". Cela permet à l'entreprise Swatch d'être toujours à la page.

Pour un jeune qui travaille au sein de l'organisation Swatch, ce qui est intéressant est qu'on ne le freinera pas pour son jeune âge. Chez Swatch, ce ne sont pas les années d'expériences qui comptent mais les preuves que l'on fait de sa capacité d'adaptation aux nouvelles situations. Si un employé, même très jeune, sait faire preuve de flexibilité et d'inspiration créatrice, alors on lui donnera toute l'autonomie dont il aura besoin pour donner jour à de nouveaux projets et les mener à terme avec succès. Dans cette société, on fait confiance aux employés et on donne une chance à chacun de faire ses preuves et de se réaliser, au travers de son travail. On laisse libre cours à l'imagination en donnant les moyens nécessaires pour que les idées ne restent pas au stade d'idées.

Swatch est une entreprise qui ne mise pas sur les valeurs sûres. Elle préfère choisir une direction qui n'est pas conventionnelle et tenter de nouvelles expériences, des expériences inédites. C'est certainement une façon de faire beaucoup plus risquée, qui n'a pas de garantie de réussite mais au moins, le chemin choisi est un chemin innovateur, que personne d'autre n'a suivi auparavant. Et la création n'est autre que de rendre réel quelque chose qui n'existait pas encore. Il n'est donc pas surprenant qu'une société innovante et avant-gardiste telle que Swatch, choisisse la voie du risque, de l'aventure et de l'inconnu.

En conclusion, nous avons observé que l'hypothèse de recherche, selon laquelle il pouvait y avoir un lien direct entre les modèles d'organisations et leur productivité au niveau créatif, semblait réellement se confirmer au sein de l'entreprise Swatch. Effectivement, grâce à un management d'un tout nouveau genre, Swatch est capable de faire ressortir en chacun de ses employés leur fibre créatrice. L'entreprise stimule chacun à puiser dans son « capital créativité », elle sensibilise ainsi les employés à leur capacité et les aide à l'utiliser, à l'exploiter. En les rendant sensibles, elle leur montre comment la trouver et la libérer. On peut voir cela comme une forme d'apprentissage de la créativité.

Comme on l'a vu précédemment, dans l'organisation Swatch les employés sont poussés à être créatifs de beaucoup de façons. Il est intéressant de constater que ces mêmes employés, de qui on exploite la créativité, ne restent pourtant pas longtemps dans cette organisation. Chez Swatch, il y a un grand "turnover" des employés, qui s'est d'ailleurs accentué depuis ces dernières années. Leur expérience au sein de l'entreprise est souvent de courte durée - d'une année à trois ans - et il est rare de rencontrer des collaborateurs actifs depuis de nombreuses années qui ont suivi toute l'évolution de Swatch depuis ses débuts.

Les employés de Swatch sont responsabilisés dès leur arrivée dans l'entreprise, on leur demande de s'engager un maximum et ils doivent travailler très vite, toujours plus vite.

Comme la plupart sont passionnés par ce qu'ils font, les employés semblent vivre plutôt bien cette pression et réussissent à donner le meilleur d'eux-mêmes et à être créatifs. Mais au bout d'un certain temps, leur énergie s'épuise et même si les jeunes sont nombreux parmi les employés, ceux-ci perdent peu à peu de leur ressources et finalement ils démissionnent. Mais chez Swatch, il semblerait que cela marche comme ça. Les collaborateurs donnent tant qu'ils ont à donner, ils s'enthousiasment et cherchent toujours à aller au-delà de leurs limites. On les pousse à se dépasser. Et lorsqu'ils ne sont plus habités par la même force ou que leur passion s'amenuise – et c'est la spécificité de toutes les passions, elles sont rarement durables – il vaut mieux qu'ils laissent la place à d'autres passionnés qui apporteront de nouvelles idées qui permettront à l'entreprise de se renouveler continuellement.

Le haut taux de "turnover" chez Swatch ne semble donc pas être un élément négatif, qui laisserait transparaître une grande insatisfaction des employés. Au contraire, le fait que les groupes de collaborateurs changent souvent, cela permet aussi à la créativité et aux idées de se renouveler. En introduisant régulièrement de nouveaux éléments au sein de l'équipe, de nouvelles dynamiques peuvent se créer. C'est ainsi que le cycle de création peut continuer avec succès.

Comme je l'ai discuté dans la troisième partie, Swatch est une entreprise innovatrice qui se renouvelle perpétuellement. Lors de ma recherche, j'ai retrouvé chez Swatch un modèle d'organisation qui semble efficace pour promouvoir la création. C'est une forme d'organisation tout à fait particulière dans laquelle les membres peuvent s'épanouir et aller à la découverte de nouvelles idées.

A la différence d'autres entreprises concurrentes, la société Swatch sait se servir de ce potentiel qui est en chaque collaborateur. Grâce à sa culture d'entreprise et à ses méthodes de management, elle obtient un cumul de personnalités créatrices mais elle n'en reste pas là. Comme je l'ai expliqué auparavant, la créativité est une chose, l'innovation en est une autre. Swatch a une mentalité innovatrice donc elle se donnera aussi les ressources financières pour que cette multitude d'idées soit exploitée jusqu'au bout et qu'elles ne restent pas au stade de simple idée mais qu'elles puissent mûrir et prendre forme pour finalement arriver à un projet concret. Elle est une société qui a de gros moyens et qui est prête à dépenser beaucoup d'argent pour rester au top en matière d'innovation et pouvoir être considérés comme les plus avant-gardistes sur le marché de l'horlogerie.

Swatch est une entreprise au succès mondial qui a probablement les moyens pour aller à la recherche permanente de nouveaux produits et surprendre le public. Mais le succès de toutes les innovations Swatch ne vient pas que du fait que c'est une entreprise qui semble avoir les

moyens de réaliser ses créations. La chance de cette entreprise est aussi et surtout d'avoir un leader tel que Nicolas Hayek à sa tête. Déjà, il y a 17 ans, lorsque l'entreprise Swatch n'existait pas encore, il a su reconnaître l'opportunité qui se présentait de mener à bien une nouvelle idée et a eu le courage, alors que d'autres n'y croyaient plus, de donner naissance à la première montre Swatch. S'il n'avait pas eu le courage et l'audace de tenter le coup, cette idée initiale qui a permis de donner suite à toute l'aventure Swatch aurait été exploitée par d'autres hommes d'affaires et n'aurait plus été un de nos produits « made in Switzerland ». Nicolas G. Hayek est un homme de caractère, un aventurier qui n'a pas peur de se lancer dans de nouvelles idées. Il suit son inspiration et cherche toujours à être le premier.

En analysant de quels éléments était constituée l'organisation Swatch, j'ai été amenée à me poser la question de savoir quelles méthodes étaient pratiquées dans son management pour rendre les employés plus créatifs mais je me suis aussi demandée si on pouvait éventuellement ajouter d'autres éléments.

Voici donc quelques-unes de mes suggestions concernant le management de Swatch qui sont le fruit de ma réflexion et qui permettraient éventuellement d'améliorer davantage la créativité au sein du groupe Swatch.

Mes suggestions

1. Créer un poste d'"integrating manager"

Le rôle de l'"integrating manager" (voir **chapitre 2.3.1**) est de relier les différentes parties d'une même organisation et pour cela, on lui attribue certaines tâches. En premier lieu, l'intégrateur est une personne de contact : il entend les mêmes choses que le manager du département mais en plus il est à l'intersection de différents courants d'information. Il a de l'influence justement parce qu'il a accès à beaucoup d'informations. En second lieu, il établit assez facilement un rapport de confiance car il ne doit pas imposer son autorité sur les autres et ses priorités sont les rapports dans l'organisation, la communication interne et la résolution de problèmes.

Pour une meilleure coordination au sein de l'entreprise Swatch, il serait intéressant d'avoir toujours à disposition une personne qui aurait comme objectif de faire un lien entre les différents départements de Swatch. Il pourrait par exemple passer un mois dans le

département "publicité", suivre leurs projets pendant ce mois, voir quels problèmes seraient à résoudre ou encore ce qui peut être amélioré au sein du groupe et de son organisation. Chaque mois, il changerait de division et ferait ainsi le tour de l'organisation. Grâce à ce système, il aurait une vision globale des activités au sein de l'entreprise, qu'il pourrait ensuite reporter à la Direction. Il est bien évident que ce serait le rôle du chef du département de régler les problèmes internes à sa section mais étant directement concerné, il est plus difficile pour lui d'avoir la distance nécessaire par rapport à la situation. L'"integrating manager", par contre, ne ferait pas directement partie de ce team. Il pourrait donc porter un jugement plus objectif face aux différents problèmes qui peuvent apparaître au sein du groupe.

2. Faire de Swatch une "Learning Organization" en créant une traçabilité du know-how

Swatch est une organisation qui n'est pas conventionnelle. Aucun jour ne se ressemble car peu de règles sont établies et les dirigeants qui suivent plutôt leur instinct, peuvent changer de méthode subitement. Swatch n'est donc pas une entreprise qui suit des traditions. Elle change d'attitude et d'habitudes constamment. C'est aussi pour cela que Swatch est une société originale et qu'elle foisonne d'idées.

Malgré tout, je pense qu'il serait bon de créer un système qui permette à la société de garder le potentiel des employés lorsqu'ils quittent l'entreprise. Il serait fort utile que tout l'acquis que l'employé aura accumulé durant son expérience chez Swatch soit conservé dans l'entreprise et que son know-how puisse être transmis à d'autres collaborateurs. De cette façon, on créerait une traçabilité des idées, qui permettrait aux moins expérimentés de comprendre comment leurs prédécesseurs ont abouti à la mise en place du projet, quelles étaient leurs démarches et leurs résultats. Cela permettrait aux employés encore actifs dans l'entreprise d'apprendre des expériences faites par d'autres collègues. Ainsi, les informations ne seraient pas perdues et le savoir des employés pourrait être conservé au sein de l'entreprise.

Il est certainement difficile d'instaurer un système de ce type car il ne faudrait pas que cela devienne une procédure compliquée mais je pense que de développer cet échange d'informations de générations en générations pourrait être bénéfique pour le succès de cette société et la satisfaction de ses collaborateurs. Et comme on le sait, l'employé satisfait de son travail, est stimulé à être plus créatif et inventif !

Dans une "learning organization", les employés sont poussés à apprendre de leurs erreurs, c'est-à-dire de leur propre expérience mais aussi de l'expérience de leurs collègues. Et c'est ce goût d'apprendre et de s'améliorer qu'il faudrait perfectionner chez Swatch en transmettant mieux les expériences déjà faites. Comme dans une "learning organization", il faudrait créer des 'Mental Models', qui seraient des références pour les employés. Grâce à ces modèles, ils pourraient former des règles à suivre.

3. Faire des parrainages pour mieux intégrer les nouveaux collaborateurs

Pour favoriser la coordination au sein de l'organisation Swatch, on pourrait organiser un système de parrainage pour tous les nouveaux membres qui débuteraient dans la société. A chaque nouveau collaborateur, à son arrivée dans l'entreprise, serait attribué un membre de l'organisation qui deviendrait son "parrain" et serait responsable de lui pendant une durée de quelques mois.

Pour que l'expérience soit réellement enrichissante, il faudrait choisir une personne d'un tout autre département, qui aurait une façon très différente de voir l'organisation. Ce "parrain" se chargerait de l'introduire plus rapidement au sein de l'entreprise, de lui présenter le fonctionnement de son organisation selon ses propres critères, et aussi de donner sa propre vision de la société, en tant que collaborateur d'un autre département.

Grâce à une expérience de ce type, l'employé qui débute dans l'organisation et qui ne connaît pas encore très bien son système de fonctionnement, serait plus encadré à son arrivée. Il est vrai que cela demande au collaborateur assigné au rôle de parrain de consacrer du temps pour cette personne. Et pendant ce temps, cet employé n'est pas aussi productif. Mais il faut aussi tenir compte du fait que le nouvel arrivé, mieux suivi, pourra apprendre beaucoup plus vite, s'intégrer mieux au sein du groupe et avoir une vision plus globale de la société pour laquelle il travaille. Il sera donc plus rapidement efficace et rentable au sein de l'entreprise.

En introduisant ce système de parrainage, la coordination entre départements serait largement favorisée car il se formerait une meilleure communication entre les divisions. On assisterait à un plus grand échange d'informations entre collaborateurs et l'esprit de groupe en serait renforcé.

4. Faire des chéquiers d'idées

Pour favoriser la communication « bottom-up » dans l'organisation Swatch, il serait intéressant de créer un système de chéquiers d'idées, qui regrouperaient les inspirations des employés. Je m'explique : durant toute l'année, l'employé que ce soit sur son lieu de travail ou en dehors de ce contexte, peut être interpellé par certaines choses qui ont un rapport avec l'organisation Swatch et qui pourraient être importantes pour son développement. Il peut être amené à y réfléchir et après réflexion, il est possible qu'il trouve une idée ingénieuse qu'il aurait envie de proposer comme projet à mettre sur pied. Souvent, cette idée repart comme elle est venue car personne ne lui demande concrètement de chercher régulièrement des idées.

Le système de chéquiers d'idées consisterait à demander à chaque employé de mettre par écrit les différentes propositions qui leur passent par la tête au gré des rencontres tout au long de l'année. A la fin de chaque année par exemple, l'employé devrait remettre ses suggestions à son supérieur. Celui-ci recevrait donc de nombreuses idées auxquelles il pourrait réfléchir et ce serait à lui d'en vérifier la faisabilité pour une éventuelle implémentation.

L'inspiration des employés est souvent sous-estimée et pourtant, c'est parfois par une simple idée que débutent et se réalisent les grandes idées. Je pense donc qu'il est important de tenir compte de toutes les remarques qui peuvent être faites au sein du groupe de travail, même si elles semblent peut-être inintéressantes à premier abord. C'est en rassemblant plusieurs pièces du puzzle que l'on peut arriver à créer un chef d'œuvre. Dans l'entreprise, c'est pareil. Chaque employé est une pièce du puzzle et peut apporter la petite idée qui fait la différence et qui permet de créer quelque chose de nouveau.

5. Améliorer le « connection management » en organisant des échanges

Pour créer un lien plus étroit et une meilleure communication entre le Swatch Headquarter à Bienne et les autres marchés des différents pays du monde, il pourrait être bénéfique de favoriser les échanges physiques entre ces employés qui travaillent ensemble mais ne se trouvent pas géographiquement au même endroit. De cette manière, ils pourraient se voir et ne pas seulement communiquer par fax ou par téléphone interposé. Pour cela, on pourrait par exemple proposer aux employés travaillant à la centrale à Bienne, de faire un séjour de quelques mois au sein d'un Swatch Group dans un autre pays. De cette manière, il pourrait travailler dans un nouvel environnement qui lui permettrait de faire de nouvelles expériences et par la même occasion, il pourrait voir comment cela se passe dans ces marchés-là, en étant

directement sur place. Il prendrait la place d'un employé, qui, lui, viendrait en Suisse pendant ce laps de temps pour voir comment s'organisent ses collaborateurs du quartier général. Ce déplacement physique lui permettrait non seulement de voir comment d'autres pays sont organisés, mais aussi de faire un échange culturel et par la même occasion, il pourrait suivre de près la création d'idées venant d'ailleurs, d'une autre culture. Il serait fort intéressant pour lui d'assister à l'élaboration d'idées au sein d'un autre groupe Swatch, qui aurait peut-être une toute autre mentalité.

Les deux employés feraient donc un échange de leur poste de travail pour quelques mois, qui leur permettrait de rencontrer les équipes qui travaillent avec eux tout au long de l'année mais qu'ils ne connaissent pas réellement. Ils pourraient ainsi voir comment cela se passe ailleurs. Je pense qu'une expérience de ce genre pourrait être très enrichissante pour l'employé mais aussi pour l'entreprise qui renforcerait son esprit de famille et son identité collective.

Je pense que l'importance du "connection management", qui favorise la collaboration à distance au sein d'une même organisation, est souvent sous-estimé par les sociétés. Pourtant, il est très intéressant de favoriser les échanges internationaux et de donner la possibilité aux membres d'une organisation d'avoir une vision globale, internationale de l'entreprise pour laquelle ils travaillent en se rendant sur place.

6. Créer une charte qui serait la bible de l'entreprise

Dans la majorité des entreprises internationales, il existe une charte qui représente la bible de l'entreprise. Elle indique quels sont ses objectifs et quelle ligne directrice l'entreprise veut garder. En général, ces chartes sont affichées pour être constamment à la vue des employés. Elles consistent parfois en une phrase-clé qui exprime les priorités de l'entreprise. Pour une organisation comme Nestlé, cela pourrait être par exemple : « Travailler avec des matières premières provenant de fermes qui produisent de manière biologique. »

Les collaborateurs peuvent toujours se référer à cette charte s'ils ont un doute d'orientation dans leur travail. Grâce à cette constitution, ils connaissent leur mission et tous les employés suivent la même direction.

L'entreprise Swatch n'a pas de charte. Pour que les employés puissent suivre une ligne directrice, il serait intéressant de créer une charte qui définissent les objectifs de la société. De cette manière, l'employé resterait toujours très autonome mais il saurait au moins quelle direction on lui demande de suivre ce qui lui donnerait quand même quelques repères. Avec la présence d'une charte, les employés garderaient leur liberté et leur indépendance mais les

erreurs de parcours seraient peut-être moins fréquents car la volonté des dirigeants de l'entreprise serait connue et pourrait être partagée par tous les collaborateurs.

7. Recruter les employés selon le test de personnalité Myers Briggs

Une dernière proposition que je voudrais faire concerne le travail d'équipe, bien que celui-ci fonctionne plutôt bien dans l'organisation Swatch. La qualité du travail qui se fait au sein d'une équipe dépend fondamentalement de la constitution du groupe lui-même. Le groupe doit avant tout, comme je l'ai dit à maintes reprises, avoir une bonne dynamique. Il devrait donc être composé de personnes variées de manière à constituer un mélange coloré.

Le chef d'entreprise de Swatch, Nicolas Hayek, a compris l'importance de la composition d'un groupe. Il a d'ailleurs une méthode toute particulière pour constituer des groupes: il fera exprès de faire rencontrer et dialoguer des collaborateurs qui ne s'entendent pas et qui ne partagent pas du tout les mêmes points de vue. De cette façon, il sait qu'il y aura confrontation et divergence d'opinions sur un nouveau projet par exemple. C'est grâce à cette confrontation entre individus très différents mais complémentaires que pourront se former des idées révolutionnaires et que les problèmes internes seront mis à plat.

Si la dynamique entre les individus est si importante dans la création, pourquoi ne pas recruter de nouveaux employés en fonction des personnalités qui manquent à l'entreprise pour former une équipe complète et diversifiée? On pourrait donc utiliser le test de personnalité Myers-Briggs pour définir précisément si le candidat est un introverti, à l'esprit plutôt analyste ou encore un intuitif, qui réagira de manière assez directe et impulsive. On engagerait alors la personne en fonction du rôle qu'il devrait jouer dans la dynamique d'un groupe de travail. On pourrait alors créer des équipes prometteuses car elles auraient des éléments très différents mais complémentaires. Elles se composeraient donc d'un introverti, d'un extraverti, d'un rationnel et d'un intuitif, donc de tout ce qu'il faut pour arriver à de bonnes idées et de bons résultats.

5.2. IMPACT SUR LE FUTUR MANAGEMENT

Evaluation critique et visions futures :

Au travers de l'exemple Swatch, on a pu constater que certaines formes d'organisations sont particulièrement favorables au bon développement de la créativité au sein d'un groupe. Une entreprise qui laisse une grande liberté à ses collaborateurs, qui leur donne les moyens nécessaires pour accomplir des choses extraordinaires, en leur faisant confiance et en leur donnant les chances pour faire leurs preuves, semble obtenir de bons résultats d'un point de vue créatif et de l'innovation.

Comme on vit aujourd'hui dans une époque où il est primordial d'innover pour rester dans la course vis-à-vis de ses concurrents, de nombreuses entreprises payeraient très cher pour connaître le secret d'une société innovatrice telle que la Swatch. Si on leur démontrait que le secret de ses nombreuses innovations et de la grande créativité qui règne au sein de ses collaborateurs est sa forme d'organisation ne ressemblant pas aux autres, il y aurait certainement de nombreuses entreprises qui changeraient leur organisation pour ressembler à celle de la Swatch. Le management de son organisation serait alors un exemple à suivre pour toutes les autres entreprises qui voudraient aussi avoir le même succès mondial dont bénéficie la société Swatch en ce moment. Cela signifierait que les organisations pourraient apprendre à être créatrices. Pour répondre à cette interrogation, je dirais que probablement, la créativité ne peut pas s'apprendre. On peut par contre apprendre à y être sensible, à la stimuler et à la développer, comme c'est le cas dans l'organisation Swatch.

Mais chaque société a ses traits caractéristiques, sa mentalité, sa propre culture d'entreprise. Les entreprises se définissent par une identité qui leur est propre et qui ne peut pas être clonée. L'entreprise Swatch a une identité très caractéristique et unique, une forme d'organisation qui ne ressemble à aucune autre mais qui ne peut pas non plus être décalquée comme cela, par simple imitation. Jamais l'effet ne pourrait être le même. Chaque entreprise doit trouver son propre mode de fonctionnement et créer une organisation qui lui corresponde le mieux en fonction de ses collaborateurs, de ses dirigeants, du produit qu'ils vendent, de leurs clients, etc.

L'organisation de l'entreprise Swatch a une structure très horizontale, qui crée une ambiance stimulante pour les esprits inventifs et créateurs. Mais je ne pense pas qu'un environnement de travail de ce type correspondrait à tous les individus. Certaines personnes ont besoin d'une

structure plus rigide avec un fondement solide et d'un meilleur encadrement de la part de leurs supérieurs pour pouvoir faire du bon travail et s'épanouir. Certaines personnes ont besoin d'un cadre tranquille bien à eux pour trouver de bonnes idées et ne supporteraient pas de travailler dans un espace ouvert, sans suffisamment d'intimité et d'isolement, et avec un stress constant d'aller encore plus vite. Il est vrai aussi que c'est une organisation qui est proche du chaos. Il est donc très important pour l'entreprise de maîtriser la liberté de ses employés et de définir tout de même certaines limites pour éviter des débordements qui pourraient mener à une anarchie au sein de l'organisation.

Dans une organisation telle que la Swatch, où tout doit aller très vite, on pousse les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes avec toute la passion possible, on leur demande de constamment s'adapter à de nouvelles situations en suivant les idées du chef, qui peut changer très subitement d'avis au gré de son feeling et finalement, le fait qu'il n'y a pas beaucoup de régularité, ni d'habitudes dans le travail quotidien des employés – ce qui est une chose plutôt positive au début car cela laisse libre cours à l'imagination - cela demande énormément d'énergie aux membres de l'entreprise et ceux-ci finissent très vite épuisés par ce manque de structures.

D'un côté, il y a donc la liberté d'expression qui stimule la créativité et de l'autre on est amené à une instabilité, à une perte d'énergie et au chaos. D'un côté le changement est une chose positive qui stimule la créativité et de l'autre le changement est source de problèmes, démontre une inconstance néfaste et déséquilibrante pour l'entourage. En prônant le changement, on évacue toute tradition et une entreprise peut-elle perdurer dans le temps sans avoir de traditions ?

Une société dont les membres fonctionnent et travaillent de manière très individualiste, peut être amenée ainsi à rendre ses employés plus productifs mais il y a un risque que s'instaure un esprit de compétition et non de collaboration au sein du groupe. Chacun travaille alors pour soi car il n'y a pas d'esprit d'équipe et il préfère donc garder les bonnes expériences pour lui. Il n'y a pas assez d'échanges entre collaborateurs car chacun veut arriver plus haut que son voisin, avoir l'idée en premier etc. Si cette compétition s'installe, la bonne synergie d'un groupe ne peut que disparaître et dans ces conditions, une entreprise ne peut pas être créatrice.

Dans l'organisation Swatch, il y a un bon équilibre entre l'individualisme des employés et leur esprit de collaboration. Les employés travaillent de leur côté, de manière tout à fait autonome mais se réservent aussi des plages de discussions entre collègues pour progresser ensemble. Mais cela n'est pas toujours si facile d'équilibrer le degré d'autonomie d'un employé pour que celui-ci travaille de manière efficace et sans s'isoler trop de ses collègues.

Je terminerai ma recherche en me posant une question que je laisserai ouverte et qui est la suivante:

Si on observe l'entreprise Swatch, on pourrait se demander qu'est ce qui influence quoi en premier. Est-ce, comme on l'a dit, sa forme d'organisation qui a une influence sur sa créativité ou n'est-ce pas l'inverse, c'est-à-dire que sa grande créativité aurait une influence sur le développement de son organisation? Comme je l'ai déclaré tout au long de mon exposé, sa forme d'organisation est stimulante pour la création au sein du groupe de collaborateurs. Mais finalement, peut-être que Swatch est une organisation innovatrice car elle regroupe un grand nombre de personnalités particulièrement aptes à créer et que par la force des choses, l'organisation s'est formée en fonction de ses composants, en se mouvant à eux et à leurs exigences pour aller vers une continuelle créativité.

VI. REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier tout d'abord Monsieur Markus Venzin, Professeur de marketing stratégique à l'Université de la Suisse italienne, qui a dirigé mon travail de licence et qui a su me donner de précieux conseils.

J'adresse un merci tout particulier à Susanne Strömbom, ex-advertising manager chez Swatch, sous la responsabilité de laquelle j'ai effectué mon stage et qui m'a fait profiter de sa grande expérience professionnelle. Je lui suis très reconnaissante de sa disponibilité et de sa gentillesse.

J'aimerais également saluer et remercier Isabelle Pichard, une de mes collègues lors de mon stage, pour son soutien et ses nombreux conseils en tant que collaboratrice Swatch.

Aussi un grand merci à ma famille, qui a su être présente dans les moments plus difficiles.

VII. GLOSSAIRE

7.1 HENRY MINTZBERG

Management Policy: field of study – that one concerned with the management of the total organization, with particular emphasis on its decisional behavior.

Coordination: the division of labor into various tasks have to be connected in order to accomplish these tasks in the best way.

The five coordinating mechanisms: mutual adjustment, direct supervision, standardization of work processes, standardization of work outputs, and standardization of worker skills.

Mutual adjustment: achieves the coordination of work by the simple process of informal communication.

Direct supervision: achieves coordination by having one individual take responsibility for the work of others, issuing instructions to them and monitoring their actions.

Standardization: for more coordination (without mutual adjustment or direct supervision), work can also be *standardized*. The coordination of parts is incorporated in the program for the work when it is established, and the need for continuing communication is correspondingly reduced. The three basic ways to achieve standardization in organizations are the *work processes*, *the outputs* of the work, and *the inputs* (skills) to the work.

Work processes standardization: when the contents of the work are specified, or programmed.

Outputs standardization: when the results of the work, for example the dimensions of the product of the performance, are specified.

Inputs (skills and knowledge) standardization: when the kind of training required to perform the work is specified.

The six basic parts of organizations: 1. Ideology, 2. Strategic Apex, 3. Middle Line, 4. Operating Core, 5. Technostructure, 6. Support Staff

A system of flows: the parts of the organization are joined together by different flows – of *authority*, of work *material*, of *information*, and of *decision processes* (themselves informational).

System of formal authority: made popular by the early management theorists.

System of regulated flows: made popular by the proponents of scientific management and later the control systems theorists.

System of informal communication: made popular by the human relations theorists and favored then by many behavioral scientists.

Design of positions: job specialization, behavior formalization, Training and indoctrination.

Design of superstructure: unit grouping, unit size (system of informal communication, direct supervision, span of control).

Design of lateral linkages: planning and control systems (standardization of outputs), liaison devices (mutual adjustment etc.).

Design of decision-making system: vertical decentralization (systems of formal authority etc.), horizontal decentralization (administrative division of labor, systems of informal communication).

Horizontal Job Specialization: no separation with the administrative part.

Vertical Job Specialization: separates the performance of the work from the administration of it (*unskilled jobs* - high vertical specialization and high horizontal specialization, *professional jobs* - low but high horizontal specialization, *managerial jobs* - low vertical spec. and low horiz.spec.).

Job Enlargement: vs. job specialization. It pays to the extent that the gains from the better motivated workers (that have more control) in a particular job offset the losses from less than optimal technical specialization.

Unit Grouping: grouping is a fundamental means to coordinate work in the organization (common supervision, common measures of performance, mutual adjustment encouraged). It can stimulate to an important degree two important coordinating mechanisms – direct supervision and mutual adjustment – and can form the basis for a third – standardization of outputs – by providing common measures of performance.

Unit Size: How many individuals should report to each manager; that is, what should be his *span of control*? And what *shape* should the superstructure be: tall, with small units and narrow spans of control, or wide, with large units and wide spans of control?"

Lateral Linkages: planning and control systems they regulate outputs and behavior

(2 systems: ‘action planning’ and ‘performance control’), liaison devices (meeting, task force, standing committee).

Integrating managers: When more coordination by mutual adjustment is required than liaison positions, task forces, and standing committees can provide, the organization may designate an integrating manager, in effect a liaison position with formal authority.

To control the behavior of the personnel, therefore, the integrating manager must use his decisional authority and, more important, his powers of persuasion and negotiation (they have to trust him).

Centralization: when all the power for decision making rests at a single point in the organization – ultimately in the hands of a single individual.

Decentralization: the power is dispersed among many individuals. It is a stimulus for motivation. Creative and intelligent people require considerable room to maneuver.

Vertical decentralization: the dispersal of formal power down the chain of line authority.

Horizontal decentralization: refers to the extent to which nonmanagers control decision processes.

Selective decentralization: the power over different kinds of decisions rests in different places in the organization. Raises the question of coordination and control. Can be vertical or horizontal.

Selective vertical decentralization: this kind of organization will coordinate its decision making largely by mutual adjustment.

Parallel decentralization: refers to the dispersal of power for many kinds of decisions to the same place.

Parallel vertical decentralization: does away with decision interdependencies. Power for the different functional decisions is focused at a single level in the hierarchy. The units function quite autonomously.

Horizontal decentralization: **informal power** but formal power necessarily rests in the line structure, in the first instance at the strategic apex. Two-tier hierarchy with four stages: power to the analysts, to the experts, the members and to the managers.

Democratic organization: horizontal decentralization is complete when power is based not on position or knowledge, but on membership. Everyone participates equally in decision making. The organization is democratic → autogestion, self-management (ideally) → **France**

Participative management: participation leads to increased productivity: ‘Involve your employees and they will produce more’ → **USA**

7.2 S. GHOSHAL & C.A. BARLETT

New corporate model: Importance of:

- treating the employees as sources of initiative, energy, and creativity rather than just as controllable costs (Jack Welch, CEO by General Electrics).
- redefining the relationships with the employees, not underestimate their talents.
- building a place where people have the freedom to be creative, where they feel a real sense of accomplishment – a place that brings out the best in everybody.

Human creativity and **individual initiative:** are far more important as sources of competitive advantage than homogeneity and conformity (Alfred Sloan, Pierre Du Pont).

Individualized Corporation:

- an organization flexible enough to exploit the idiosyncratic knowledge and unique skills of each individual employee.
- culture of delegated responsibility and intensive communication (Baker).
- An organizational philosophy that minimize internal competition (for more creativity), break down geographical, functional, and cultural barriers, and enable people to think and act entrepreneurally within the boundaries of the company.
- It is based on interactive, bottom-up/top-down process(...)designed to engage managers at all levels in an ongoing dialogue about how to build and defend long-term sustainable competitive advantage.
- This kind of organizational structure encourages feedback and open debate, with the only qualification being that the differences be resolved and action taken.
- People learn to operate in an environment that is, on the one hand, highly disciplined and demanding yet, on the other hand, also trusting and secure; an environment where expectations are stretched, ambitious, yet within a setting that is supportive and nurturing (→self-renewal process).

Strategy: becomes a process that involved all levels of management, widely and freely communicated, and constantly open to challenge (Gundemark).

Goals of this new strategy: creating an organizational climate that stimulates ordinary people to produce extraordinary performances. A management philosophy that focuses more on recognizing the potential of each individual employee than on harnessing the power of the new structures and systems (McKnight).

Self-discipline: to align frontline initiatives with the company's overall direction and to prevent distributed entrepreneurship from degenerating into chaos, the sense of ownership

needs to be complemented by a strong sense of self-discipline (performance standard but not imposed like control).

Conditions for autonomy: the performance standards and expectations are the criteria that set the height of the bar and define them. Need of richly detailed behavioral contract with the frontline managers' corporate leadership to earn the right to operate with relative autonomy ("policy bible").

Information Democratization: the information is not only given to the top-management but also to the frontline-managers which enable them to autocontrol themselves and monitor their actions. A company's approach to information management reflects its basic assumptions about individual capabilities and human motivation.

Supportive culture: culture that is open to questioning from below and tolerant of failure. This management respects the individual. Individuals are really empowered, since they have the (new) freedom to take the risks required in changing the status quo.

Entrepreneurial initiative: it occurs an environment in which individuals could acquire the knowledge and skills to assume responsibility for self-management and control, and a culture that allowed them to build the self-confidence necessary for risk-taking.

One-on-one coaching: central part of the relationship between the manager and those for whom he or she is responsible. The management establishes a tolerance for failure that provides an opportunity for risk-taking. Management that is destructively critical when mistakes are made kill initiative (McKnight). Managers must retain a respect for ideas coming up from below (DeSimone). Reciprocal system of faith.

Learning organization: it has to be created a culture in which individuals must share information or expertise, accept responsibility for issues over which they have only limited control, and propose initiatives and take action in an environment in which the measures and metrics are unclear or in transition. Requires more organic, familylike emotional bonding and a culture based on trust.

Collective identity: acting in concert with others, most individuals develop a sense of courage and commitment they are unable to muster on their own. But companies must ensure that collectivity does not degenerate into undisciplined 'group think,' time-wasting bureaucracy or individual free riding.

Organizational flexibility: nowhere is the need for embedded organizational flexibility more clearly felt than in a company's quest for continuous self-renewal.

Corporate renewal: an organization of highly disciplined frontline competitors armed with the training and resources to allow them to take on the world is a very different model than

the classic divisionalized hierarchy that has defined management behavior and relationships for decades. The pyramid has been inverted.

New moral contract: in this new contract, each employee takes responsibility for his 'best-in-class' performance and undertakes to engage in the continuous process of learning that is necessary to support such performance amid constant change. In exchange, the company undertakes to ensure not the dependence of employment security but the freedom of each individual's employability (creating an invigorating work climate).

Market performance: flows not from the omnipotent wisdom of top management but from the initiative, creativity, and skills of all employees.

7.3 SENGE, KLEINER, ROBERTS, ROSS & SMITH

The five Learning disciplines: 1. Personal mastery, 2. Mental models, 3. Shared vision, 4. Team learning, 5. System thinking.

Personal mastery: learning to expand our personal capacity to create.

Mental models: reflecting upon and improving our internal pictures of the world and seeing how they shape our actions and decisions.

Share vision: building a sense of commitment in a group, by developing shared images of the future we seek to create.

Team learning: transforming conversational and collective thinking skills, so that groups of people can reliably develop intelligence and ability greater than the sum of individual members' talents.

System thinking: a way of thinking about, and a language for describing and understanding, the forces and interrelationships that shape the behavior of systems.

Team work: for an energized, committed work force. It requires dramatic learning efforts, both for the employees who must learn to act in the interest of the whole enterprise, and for the senior managers who must learn how to extend mastery and self-determination throughout the organization. Achievement of trust, relationships, acceptance, synergy and results.

New skills and capabilities: they fall into three natural groupings (aspiration, reflection and conversation, conceptualization).

New awarenesses and sensibilities: with increased awareness of our mental models, we become increasingly aware of the ways in which we continually construct our views of the world. People begin to 'listen to the whole,' hearing not only what individuals say, but deeper patterns of meaning that flow through the group.

New attitudes and beliefs: we become willing to reveal our uncertainties, to be ignorant, to show incompetence – knowing that these are essential preconditions to learning because they set free our innate capacity for curiosity, wonder, and experimentalism. Integrity, openness, commitment, and collective intelligence.

The wheel of learning: people learn in similarly cyclical fashion. They pass between action and reflection, between activity and repose. To make effective change take place, managers need to find a way to tap this rhythm – to create not only time to think, but time for different types of thought and collective discussion.

Intimacy: intimacy in organizations starts with commitment to get to know people behind the mask of their job title, role, or function. They speak openly about what they believe, feel, think, and aspire to be (more trust).

Shared authority: in the new work relationship, authority is shared. This means being mutually responsible for the same effects, with or without explicit shared decision making. Without shared authority there can be no shared creativity or authorship.

New corporate planning: an opportunity to talk about their personal vision for their life as a whole is given not only to the senior managers but also to the executives (shared vision → openness and curiosity).

7.4 DANIELS, SPIKER & PAPA

Organizations as cultures: the interpretative (vs. traditional) perspective on Organizational Communication, that is the closest to the horizontal organization thought regards organizations as cultures, and adaptive organisms instead of machines.

Self-actualization: the new theories of human motivation pointed out that motivation is not merely economic or social but also tied to one's sense of self-worth or self-actualization.

Maslow's need hierarchy: is a commonly cited example of this change in ideas about motivation. He organized the human motivational needs hierarchically in a pyramid and put the 'self-actualization need' at the top.

The system theory ('60s): views organizations as adaptive organisms rather than machines. This theory relies on several important concepts in order to explain the organismic characteristics of organizations. These concepts include wholeness, hierarchy, openness, and feedback.

Wholeness: means that the effect of elements working in relationship to one another differs from the effect of their isolated, individual actions taken collectively.

Openness of systems: characterized by active exchange with their outside environment, it seems to have more a negative effect on employees when the system is affected by its environment and becomes instable. Thanks to the feedback, the problems due to the open system can be anticipated.

Self-managed work teams: an alternative to bureaucracy? One of the most interesting and popular alternatives to bureaucratic structure is to shift from multilayered organizational hierarchies to a flat collection of self-managed work teams. One reason for the shift to self-managed teams is that bureaucratic constraints stifle worker creativity and innovation (Barker). Systems of self-management increase employee motivation, productivity, and commitment (Mumby & Stohl). They give workers the sort of flexibility and empowerment that is not possible within bureaucracies. But there is a negative side to the control mechanisms workers establish for themselves. So, self-managed teams often enact a form of control referred to a concertive control (Tompkins & Cheney).

Concertive control: is built upon three traditional control strategies of organizations that are: the simple, the technological and the bureaucratic one. Specifically, concertive control systems require a shift in control from management to workers who collaborate with one another to create rules and norms that govern their behavior.

Workplace democracy: is broadly defined as a system of governance which truly values individual goals and feelings (e.g., equitable remuneration, the pursuit of enriching work and the right to express oneself) as well as typically organizational problems (e.g., effectiveness and efficiency, reflectively conceived), which actively fosters the connection between those two sets of concerns by encouraging individual contributions to important organizational choices, and which allows for the ongoing modification of the organization's activities and policies by the group (Cheney).

Competitive individualism separates people and organizations into winners and losers. An employee is viewed as a winner if this his or her performance exceeds all other co-workers, who consequently become losers.

Employee emancipation: process through which individuals and groups become free from repressive social and ideological conditions. Human relations approaches, quality of life programs, and calls for workplace democracy can promote the realization of higher-order human needs (e.g., self-actualization) while simultaneously improving job satisfaction and increasing productivity (Alvesson & Willmott).

Downward communication: organization members have 'a need to know' for their own purposes. Satisfaction of this need is important to the successful assimilation of members into an organization.

Integrated employees: the best integrated workers are those who are told what goals and objectives are, how their jobs fit into the total picture, and the progress they are making on the job.

Newsletters : are downward-directed messages that enable communication of essential information to all the members of the organization.

Upward communication: involves transmission of messages from lower levels to higher levels of the organization. The human relations movement expanded the role of upward communication by emphasizing 'two-way' communication between superiors and subordinates as a means of promoting morale. Necessity of upward communication for integration of organization members and improved decision-making processes.

Horizontal communication: refers to the flow of messages across functional areas at a given level of an organization. It introduces flexibility in organizational structure. It facilitates problem solving, information sharing across different work groups, and task coordination between departments or project teams. It brings to participative decision making and organizational adaptiveness (French, Bell & Zawacki).

7.5 MARTIN GERBER & HEINZ GRUNER

L'auto-organisation: aujourd'hui, la tendance est à l'aménagement des carrefours en ronds-points. L'absence de feux tricolores a pour effet de responsabiliser davantage les automobilistes pour peu qu'ils respectent quelques règles élémentaires de priorité. Il en résulte plus d'auto-organisation, donc plus d'efficience : désormais, il n'y a plus guère d'embouteillages ou de files d'attente.

FlowTeams: certaines tâches accomplies naguère par un seul collaborateur sont déléguées aujourd'hui à un groupe de travail. C'est une pratique toujours plus courante qui fait du team le véritable pivot de l'entreprise. Nécessité de travailler sur des bases nouvelles qui permettent d'exploiter pleinement le potentiel individuel des membre du team et d'optimiser dans la foulée leur collaboration.

Perspectives nouvelles: la société et l'économie sont, sans conteste, en pleine mutation. Dans ce contexte, beaucoup de gens sont partagés entre des sentiments contradictoires : d'un côté, la fascination et, de l'autre, la perplexité ou la peur. Une seule chose est sûre, c'est qu'on

attend plus que jamais des entreprises et donc de leur dirigeants et employés qu'ils aient une grande faculté d'adaptation.

La systémique: a su poser les jalons d'une meilleure compréhension et maîtrise des systèmes complexes qui nous entourent. C'est dans ce même esprit que la méthode FlowTeam propose des idées et des outils pratiques pour y faire face.

La méthode FlowTeam: repose en partie sur l'observation attentive d'équipes qui ont réalisé dans leur discipline respective de véritables exploits. On recherche l'efficacité à travers le plaisir, on crée des équipes de choc qui travaillent avec une grande rapidité.

La recherche sur le chaos: nous fournit de précieux renseignements sur la manière dont les systèmes complexes s'auto-organisent. Sachant qu'un groupe est assimilable à un système complexe, on peut appliquer certains de ses concepts au travail en équipe.

Les douze sphères thématiques: font parties de la méthode FlowTeam et jouent un rôle déterminant dans le travail d'équipe auto-organisé. Avec orientation vers l'extérieur: ciblage de la clientèle, In/Out, Connection management, présentation intégrative. Avec orientation vers l'action: Flow tuning, transformation, espace de création, Flow energy. Avec orientation vers l'intérieur: prototype, profils de talents, signal processing, concepts de réussite.

Connection management: concevoir une collaboration à distance. Rapport de confiance, gestion des émotions, culture du feedback.

Espace de création: aménager des espaces dédiés à la création. Saisir une à une les idées qui se dégagent pour les développer. Stockage de potentiels d'énergie inexploités. On tire parti des énergies bloquées.

Flow energy: énergie coopérative utilisée pour mieux créer. Instauration d'un climat de confiance.

Commitment: engagement solidaire. Les FlowTeams étudient le déroulement de leurs travaux de très près afin de déterminer les concepts qui marchent, de les mettre au point et de les appliquer à bon escient (besoin d'objectifs communs, amélioration de la collaboration → concept de réussite).

Esprit du FlowTeam: prise de risques, l'apprentissage(éventuellement en commun) est une aventure, intelligence collective, plages de liberté pour les employés, optimisation de la collaboration, établissement de règles, résultat palpable donc satisfaction et confiance, ressources individuelles et collectives.

VIII. BIBLIOGRAPHIE

8.1 LIVRES

- Anvar avec Philippe Merlant, *Histoire(s) d'innover*, InterEditions, Paris, 1993
- Bacon, F. , Butler, T., *Planned Innovation*, Ann Arbor : University of Michigan, 1981
- Bessis Pierre, Jaoui Hubert, *Qu'est ce que la créativité ?*, Ed. Dunod Economie, Paris, 1972
- Burns T., Stalker G., *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961
- Daniels, Spiker, Papa, *Perspectives on organizational communication*, Brown & Benchmark publishers, 1997
- Davis William, *The Innovators*, p.1-11, Ebury Press, 1987
- Demory Bernard, *La créativité en pratique et en action*, Ed. Chotard et Associés, Paris, 1984
- Evans Roger, Russell Peter, *The Creative Manager*, Unwin Hyman Limited, London, 1989
- Ghoshal S., Barlett C.A., *Individualized Corporation*, HarperBusiness, New York, 1997
- Grouard Benoit, Meston Francis, *L'entreprise en mouvement*, Ed. Dunod, Paris, 1993
- Guntern Gottlieb, *Maskentanz der Mediokratie*, Kreative Leadership versus Mittelmass, Ed. Orell Füssli, 2000
- Kuhn R., *Handbook for Creative and Innovative Managers*, McGraw-Hill, 1988
- Kühner Martin, *Die Gestaltung des Innovationssystems*, Difo-Druck GmbH, 1990
- Lebel Pierre, *La créativité en entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990
- Levitt Theodore, *L'imagination au service du marketing*, Ed. Economica, Paris, 1983
- Mintzberg Henry, *The Structuring of Organisations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979
- Mintzberg Henry, *Le management*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990
- Oakley M., *Design Management*, Basil Blackwell, 1990
- Peters Tom, *Le chaos management*, InterEditions, Paris, 1988

- Pilditch J., *Winning Ways*, p. 235-46, Harper & Row, 1987
- Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, *Strategies and tools for building a Learning Organization*, Doubleday, New York, 1994
- Waterman Robert, *Les champions du renouveau*, InterEditions, Paris, 1990
- West M.A., Farr J., *Innovation and creativity at work*, John Wiley & Sons Ltd., 1990

8.2 PUBLICATIONS

- Thom Norbert, *Le management de l'innovation*, Banque Populaire Suisse, Berne, 1992
- Gerber Martin, Gruner Heinz, *FlowTeams : l'auto-organisation appliquée aux groupes de travail*, Crédit Suisse, 1999

8.3 ARTICLES

- Cooper R.G. & Kleinschmidt E.J., *Journal of Production Innovation Management*, *New products: what separates winners from losers?*, p.169-84, Elsevier Science Publishing Co. Inc., 1987
- Drucker Peter, in the *Harvard Business Review*, *The discipline of innovation*, p.43-48, 1985
- Ekvall Göran, *The organizational culture of idea-management: a creative climate for the management of ideas*, p.73-79, in "Managing innovation", by J.Henry & D.Walker, Sage publications, London, 1991
- Leonard Dorothy, Straus Susaan, *Putting your company's whole brain to work*, pp.110-121, *Harvard Business Review*, July-August 1997
- Quinn James Brian, *Managing Innovation : Controlled Chaos*, *Harvard Business Review* No. 90076: "Entrepreneurship: Creativity at work", p.81-92
- Veeneklaas Justus, *The globalisation of Innovation: the integration of technology, product and marketing*, pp.73-80, ESOMAR Conference, *Innovation in Marketing, Advertising, and Research*, New York, 1988