

INTELLIGENCE SERVICE

EST-CE VRAIMENT MEILLEUR À PLUSIEURS ?

Depuis Wikipedia, la mode est à la «conception collective». Les entreprises multiplient les appels à la participation de leurs clients. Coup de pub ou vrai changement de mentalité?

La conception du monde, Dieu s'y est mis tout seul et s'en est plutôt pas mal sorti. Quant aux innovations qui ont rythmé le progrès, la plupart sont le fruit d'intuitions personnelles (Léonard de Vinci ou Jules Verne continuent à faire fantasmer aujourd'hui), de besoins a priori égoïstes (le walkman est né de l'envie d'Akito Morita, président de Sony à l'époque, d'écouter de la musique en jouant au golf), de constats solitaires (James Dyson inventa l'aspirateur sans sac alors qu'il n'en avait pas la

compétence technique mais était confronté à une interrogation: comment se fait-il que mon aspirateur n'aspire plus alors que le sac n'est qu'à moitié plein?). Ou bien d'expérimentations osées (le Post-it®, fruit d'un ingénieur qui mit au point une colle qui se décolle, est plutôt rupturiste pour une entreprise qui fabrique des adhésifs!). Voir de hasard personnel: ainsi le mythe du Roquefort découvert par

un berger qui avait laissé traîner une miche de pain avec du lait qui avait fermenté...

Serge Tisseron a coutume de dire que toute invention est la réalisation d'un fantasme. À l'aube de ce troisième millénaire – où relationnel et transparence sont les nouvelles antiennes des hyperliens que nous souhaitons tous tisser – c'est désormais la capacité à innover à plusieurs et à produire des idées collectivement qui semble être devenue la façon de concrétiser ce fantasme. Trois ruptures ont favorisé cette évolution: la place prise par l'innovation en tant qu'outil de management; l'interactivité foisonnante du Web 2.0; le développement des économies de service.

Quel rapport peut-il bien y avoir entre la RATP, le collectif Creative Commons, le fromage Boursin, la chanteuse islandaise Björk, le suédois Linux, la nouvelle Fiat 500, les sites YouTube.com ou MySpace.com, l'initiative française Wat.tv, Mastercard, F'indus, la confiture d'innovation d'IBM, le site d'Apple ipodlounge, la marque Dove, Agoravox, les universels

PAR BRICE AUCKENTHALER, associé d'Experts Consulting, management de l'innovation, enseignant et auteur de «l'Imagination collective» (éd. Liaisons, 2007).

Wikipédia, Citizendium ou answers.com, le coréen ohMyNews, les américains Threadless, Boeing ou Mom Inventors, ou encore EDF et Current TV d'Al Gore...? Tous ont ouvert leur processus de création en invitant, qui des collaborateurs issus des différents départements de l'entreprise, qui des clients ou des consommateurs, à se mêler de ce qui

ne les regarde a priori pas du tout: la conception. Après l'innovation à tous les étages de l'entreprise (cycle des années 1990), voici peut-être venu le temps où les portes de l'entreprise volent en éclats pour convier les clients dans la cuisine de la conception de nouvelles initiatives. Bienvenue à une économie Ikea où c'est nous qui faisons le boulot!

Toutes les études le confirment: le client final devient de plus en plus expert marketing; il s'implique dans sa relation avec les émetteurs d'offres que sont les marques, n'hésite plus à contester quand il estime que cette relation est insatisfaisante, se met à résister (cf. l'attrait à l'égard du hard discount ou du gratuit...), voire boycotte (cf. la propagation virale sur Internet). Côté entreprises, la gestion des ressources humaines devient de plus en plus problématique du fait d'une démotivation croissante. D'autre part, les marchés sont de plus en plus poreux, rendant les marques potentiellement concurrentes les unes des autres. Ce phénomène trouve son pendant au travers de la transparence grandissante des frontières entre l'entreprise et les clients.

Référendum permanent

Pour garantir le succès, désormais, impliquons collaborateurs et clients pour en faire des auteurs, concepteurs et ambassadeurs des offres dont ils seront, demain, consommateurs. Et entrons de plain-pied dans la nouvelle économie de l'imagination collective.

2006 a vu émerger le Web 2.0; l'innovation a son réseau, il est désormais mondial. Et surtout il est copiloté par vous et nous. En une sorte de marketing démocratique par référendum permanent. Cette plate-forme d'échanges, d'interactivité, de créativité et de conception s'inscrit

dans un mouvement qui voit les citoyens, les consommateurs et les usagers prendre une part active dans leurs échanges avec les pouvoirs, les marques ou les médias. Ce phénomène, Jeff Howe du magazine *Wired* l'a nommé le «crowdsourcing», principe qui fait appel à la sagesse de la foule (*wisdom of crowd*) pour inventer. Le meilleur exemple de *crowdsourcing* est Innocentive, un site initié par Elli Lilly où des chercheurs de tous bords (différents pays, différentes entreprises, différentes expertises...) peuvent contribuer – et être rémunérés pour cela – à identifier ensemble des solutions à des problèmes soumis *on line*... par d'autres entreprises.

Pas un jour sans une nouvelle initiative de conception collective. Quel regard critique pourrait-on y porter au travers de quelques cas concrets?

Linux a posé les bases de cette coconception en inventant l'Open Source, qui permet à des passionnés (pas forcément des professionnels) d'améliorer une version bêta d'un logiciel et d'en être ainsi coauteurs. Plus récemment, Intel a annoncé fin 2006 qu'il offrirait 300 000 dollars aux clients qui apporteraient des innovations gagnantes. Les lauréats ont été désignés au Spring Intel Developer Forum qui s'est tenu en mars 2007 à San Francisco. Et fin décembre 2006, le magazine *Time* a élu comme personnalité de l'année «You» – vous et moi. Dans son édito, Richard Stengel, le rédacteur en chef, explique que cette nomination est un hommage à ce qu'il appelle l'avènement des «*user generated contents*» (les contenus générés par l'utilisateur). Ce nouveau comportement collectif devrait, selon lui, transformer l'art, la politique et le commerce par l'intervention créative et pertinente d'amateurs.

Quand la RATP lance son blog participatif Vous-et-la-ratp.net, c'est pour qu'usagers et collaborateurs inventent et suggèrent des améliorations du service. Qui seront ensuite sélectionnées et jugées bonnes à lancer. Mais sont-ce de vrais clients qui contribuent?

C'est aussi EDF qui se sert du prétexte du lancement de trois nouveaux services (SuiviConso, Objectif Travaux et une e-boutique) pour se lancer dans la conception à plusieurs. Afin de promouvoir ces nouvelles prestations, EDF a créé quatre spots publicitaires «inachevés» permettant à l'internaute de choisir entre plusieurs fins, plusieurs décors et plusieurs musiques, en l'incitant à se rendre sur un site: www.lepouvoirdechoisir.com.

Outre-Atlantique, la marque Dove a mis à la disposition des consommateurs des logiciels simples de retouche, des photos, de la musique. Bref, tout ce qu'il leur faut pour créer la nouvelle publicité Dove Cream Oil.com dédiée au produit du même nom. «Vous n'avez besoin d'aucune expérience, ni d'aucune compétence particulière», affirmait le courrier électronique. Depuis l'été 2006, Fiat incite ses fans dans le monde entier à faire œuvre de créativité lors du

CHAQUE MOIS, Next invite des spécialistes à décrypter les dernières tendances en matière de consommation.