



# EPIDOSIS

Regards croisés sur l'innovation

n° 12

Hebdo

Mars 2014

## On voit beaucoup les structures, pas assez les projets

Entretien avec Luc de Brabandère



G. Defente © armée de l'air

De nationalité belge, Luc de Brabandère est ingénieur en mathématiques appliquées après avoir étudié à l'Université catholique de Louvain. Directeur général de la bourse de Bruxelles jusqu'en 1991, il crée ensuite la société Paradigm de conseil aux entreprises avant de présider l'Institut géographique national belge en 1997. Luc de Brabandère suit également neuf années d'études de philosophie entre 1992 et 1997 pour aborder sous un autre angle le management des entreprises et les nouvelles technologies. Philosophe d'entreprise au sein du *Boston Consulting Group* (BCG) depuis 2001, il en a été le vice-président chargé de la gestion du changement dans les organisations. Auteur d'un livre référence en matière de « penser autrement » (*Thinking in new boxes – A new paradigm for business creativity*<sup>1</sup>), Luc de Brabandère a accepté de répondre aux questions de la rédaction d'*Epidosis*.

*En quoi consiste l'activité d'un philosophe d'entreprise ?*

En entreprise, beaucoup de métiers travaillent sur des chiffres, par exemple l'informatique, la comptabilité, etc. Là, pas de malentendus possibles. Il y a aussi des domaines sans chiffres : la motivation, l'image de marque, la créativité, l'esprit d'équipe... Améliorer une image de marque n'est en effet pas chiffrable : or, l'entreprise n'est souvent pas outillée pour mesurer cela. La philosophie permet de développer la rigueur dans les métiers où il n'y a pas de chiffres et où règne dès lors parfois un certain désarroi. C'est le cas de la créativité. Mon métier est de partager des pratiques et d'apporter une compétence utile pour faire penser les gens vers l'innovation. **Parmi toutes les manières d'être rigoureux, une à la quelle je tiens énormément, c'est la clarté des mots et des concepts.** Camus disait « mal nommer les choses, c'est contribuer au malheur du monde ». Je le paraphraserai en disant « c'est contribuer au malheur des entreprises ». Je demande souvent à mes interlocuteurs « de quoi parle-t-on ? » Par exemple, innovation et créativité sont souvent considérées comme synonymes alors que ce sont deux notions très différentes. L'innovation est la capacité d'un groupe à changer les choses alors que la créativité est la capacité d'un individu à changer sa perception des choses. Les organisations ne pensent pas, seuls l'homme et la femme pensent !

Le métier d'une entreprise est de changer le monde. Or, les lois du changement de la réalité n'ont rien à voir avec les lois du changement de la perception ! Si vous voulez changer les choses, il faut des budgets, du temps, un chef, une hiérarchie... alors que pour changer la perception, il faut une meilleure compréhension des mécanismes. L'innovation peut exister sans créativité, par exemple quand une entreprise copie le produit d'un concurrent. De même, la créativité peut ne pas conduire à l'innovation, et c'est assez fréquent quand l'entreprise ne prend pas de risque. Et cela fait des histoires tristes voire cruelles comme celle de Kodak.

Pour en revenir à mon métier, la finalité de la philosophie est l'utilité. **Il ne s'agit donc pas de donner de la nourriture, mais de donner faim.**

1. En collaboration avec Alan Iny, éditions Random House (2013).

## EPIDOSIS

Dans la littérature grecque, le terme *επίδοσις*, issu du verbe *επιδίδωμι*, est employé pour exprimer le don volontaire, l'engagement personnel. Par extension, notamment chez Isocrate, le terme prend le sens du progrès effectué, de l'innovation. Don de soi et innovation, deux valeurs que l'armée de l'air porte en ses gènes.

Cette publication du CESA a pour vocation de susciter des échanges, de croiser les regards entre les aviateurs, le personnel de la Défense et les décideurs publics et privés.

[www.cesa.air.defense.gouv.fr](http://www.cesa.air.defense.gouv.fr)

**« Le métier d'une entreprise est de changer le monde. »**

*Pour revenir sur la différence entre innovation et créativité, vous occupez-vous de résoudre l'équation du comment l'entreprise va mettre en valeur l'individu pour innover et comment elle va prendre les dispositions adéquates pour lui permettre d'être créatif ?*

**« Même si vous êtes une grande entreprise, le monde n'a pas besoin de vous, en revanche, vous avez besoin du monde. »**

C'est exactement sur cela que je travaille. Je m'occupe de la créativité au sein de l'entreprise puis je passe la main à mes associés en charge de l'innovation. Le chemin est long qui conduit de la créativité des uns vers l'innovation du groupe avec, pour commencer, la perception du besoin. Le départ, en réalité, ce n'est pas les entreprises, c'est le monde ! Kafka disait « dans un combat entre vous et le monde, pariez plutôt sur le monde ». Même si vous êtes une grande entreprise, le monde n'a pas besoin de vous, en revanche, vous avez besoin du monde. Le monde d'aujourd'hui a un impératif de changement. Cette obligation ne vient pas de l'entreprise mais de l'extérieur.

**« C'est l'ultime dilemme du manager : gérer la permanence et l'évolution. »**

Pour qu'une stratégie porte ses fruits, il ne faut pas y toucher pendant plusieurs années, quel que soit votre métier, sinon rien ne se passe. Il faut de la stabilité. Il convient donc d'arrêter une stratégie – le mot « arrêter » n'est pas neutre ! – qui ne change plus dans un monde qui continue à changer. Le jour où vous l'avez arrêtée, l'écart commence à se creuser entre ce que vous avez décidé et un monde qui ne s'arrête pas. Dès lors, un jour ou l'autre, vous avez besoin d'une nouvelle stratégie, d'une nouvelle vision. L'ultime dilemme du manager et de gérer en même temps la stabilité, sinon les individus sont complètement perdus, et l'évolution car le monde ne s'arrête pas et personne n'a la capacité d'arrêter le monde.

*Je rebondirai en revenant sur cette double nécessité. Le ministère de la Défense est en restructuration depuis plusieurs années, ce qui a parfois un effet déstabilisant sur les militaires qui doivent faire plus avec moins, selon une organisation qui évolue sans cesse. Est-ce propice à la créativité des uns et à l'innovation du groupe ?*

**« Ne pas changer n'est pas une option possible, la véritable alternative étant de piloter le changement. Sinon, on le pilote pour vous ! »**

Le ministère de la Défense n'échappe pas à la règle. J'entends des patrons dire exactement la même chose. Vu sous cet angle, je ne crois pas que l'armée de l'air soit vraiment différente d'une grosse entreprise. Les règles sont exactement les mêmes partout ! **L'art du management est de combiner ce changement permanent du monde et le changement de perception du monde.** Dans une entreprise parfaite, l'unique rôle du patron est de gérer le changement de stratégie qui se traduit par deux questions : quelle est la prochaine stratégie et quand la mettre en œuvre ? Un changement de perception, c'est un choc. **Peut-être que dans la Défense, les chocs sont trop fréquents ou mal compris mais vous ne pouvez pas échapper au fait du choc.** Dans le monde de l'enseignement, les gens ressentent la même chose. Je ne crois pas que la Défense soit une exception. Vous savez, dans les entreprises, ça cogne dur ! Ce n'est pas un hasard si les grands distributeurs de téléphonie mobile parlent de guerre des prix ! Je dis aux dirigeants que je rencontre qu'ils ont le choix : soit ils prennent les bonnes décisions, soit on les prendra à leur place. Il ne s'agit en effet pas de se demander « changer ou ne pas changer » car ne pas changer n'est pas une option possible, la véritable alternative étant de piloter le changement. Sinon, on le pilote pour vous ! Dans le secteur de l'informatique, des entreprises sont mortes pour n'être jamais parvenues à produire un produit mature et fiable, et d'autres sont mortes d'avoir voulu garder le même produit trop longtemps. **Manager, c'est stabiliser le produit sinon il ne se vendra jamais mais si on le garde trop longtemps, un jour, il ne se vendra plus.** La seule question est : quand arrêter ? **La responsabilité des grands dirigeants, c'est de répondre à cette question du quand.**

*Le lien entre les deux sciences dites « dures » et les sciences dites « molles » serait-il une des conditions nécessaires pour permettre l'innovation ?*

**« Les entreprises ont donc transporté la concurrence dans le champ de la perception. »**

J'en suis convaincu. Il y a deux cents ans, la question ne se posait pas de la différence entre mathématicien et philosophe : quand on était l'un, on était l'autre. Regardez Pythagore, Descartes, Pascal, Leibniz... Aujourd'hui, avec l'étendue et le compartimentage du savoir, on peut se poser la question car le champ de la différence a évolué. On choisit davantage un magasin à un autre qui lui est similaire parce qu'il existe quelque part une différence qui vous arrange. Pourtant, les mêmes entreprises fournissent la même matière première et les techniques sont les mêmes partout. Les entreprises ont donc transporté la concurrence dans le champ de la perception. Beaucoup de débats se trouvent aujourd'hui dans le champ de l'humain d'où l'importance des sciences humaines, ce que l'on appelle les sciences « molles ». Je ne crois d'ailleurs pas qu'il soit encore possible d'innover uniquement dans le « dur ».

*En quoi la structure mentale d'un innovateur diffère-t-elle de celle d'un individu lambda ?*

Je suis mal à l'aise avec le mot « innovateur ». Un innovateur, ça n'existe pas : seule une entreprise peut innover. Préférons le terme « créatif ». Je crois effectivement qu'il y a des profils plus créatifs que d'autres, comme il y a des gens plus doués pour les mathématiques, la cuisine ou le tennis. Il existe deux formes de pensée très différentes : une pensée logique, linéaire, séquentielle, et une autre plus ouverte, holistique, littéraire. **Le créatif a moins peur de l'échec et a une capacité de créer des passerelles qui permettent de passer d'un sujet à un autre.** Mais le créatif connaît ses limites : en particulier, il n'est pas capable de décider et doit reconnaître la nécessité de l'autre. Quand on creuse un peu, un créatif qui a réussi cache souvent une autre personne, une sorte de mentor. Par exemple, Jules Verne était aidé par son éditeur, un certain Hetzel qu'il avait l'intelligence d'écouter. Jules Verne a été meilleur parce qu'il a accepté d'être un peu moins Jules Verne ! Il y a souvent des couples comme les frères Lumière, les époux Curie, Hewlett et Packard, Rolls et Royce... **Je crois à deux formes d'esprit qui doivent travailler ensemble.** Depuis que l'histoire existe, il y a au moins cent manières d'appeler ces deux formes : cerveau gauche et cerveau droit, yin et yang, esprit de finesse et esprit de géométrie – selon Pascal –, latéral et vertical, divergent et convergent, déductif et inductif... Tout cela reconnaît la différence fondamentale entre les deux formes d'intelligence et la nécessité de travailler ensemble.

**« Le créatif connaît ses limites : en particulier, il n'est pas capable de décider et doit reconnaître la nécessité de l'autre. »**

*L'intuition est-elle nécessairement source d'innovation incrémentale et l'expérience d'innovation de rupture ?*

D'une certaine manière, oui. **L'expérience est tout ce qu'on accumule et l'intuition est ce qu'on en garde.** Si vous interrogez mille candidats à un poste, vous en gardez une intuition comme, par exemple, la perception que cette année-ci n'est pas bonne. Une intuition, c'est une simplification qui part d'une expérience multiple. La simplification, matière première de la pensée, donne un sentiment de rupture parce qu'on passe d'une simplification à une autre. Or, l'esprit humain fonctionne par la simplification. Quand un patron pense à ses clients, alors qu'il en a parfois un million, il pense par simplification, il généralise. La règle de base est que pour pouvoir penser, l'homme doit mettre dans des boîtes, comme celle des riches et des pauvres, des jeunes et des personnes âgées... La rupture arrive quand il change de simplification.

**« L'esprit humain fonctionne par la simplification. »**

*Le modèle conformiste très régulé par le Code du travail est-il un frein à l'innovation managériale ?*

La réponse est non. C'est tout le problème de la relation de la contrainte et de la créativité. Qui dit code dit contrainte. De ce fait, on a envie de dire que s'il y a contrainte, il ne peut y avoir créativité. C'est totalement faux. La vraie créativité se développe d'autant mieux qu'il y a des cadres contraignants. Oh combien d'idées extraordinaires sont nées de la contrainte ! La contrainte est amie de la créativité. Mais parfois, ce ne sont pas les bonnes contraintes. Les footballeurs sont d'autant meilleurs que l'arbitre est dur ! S'il est mou, ce ne sera pas créatif, ce sera violent. Attention donc à l'assimilation entre créativité et absence de contrainte. Michel-Ange disait que « l'art naît dans la contrainte et meurt dans la liberté ». Si le code ne correspond plus à l'époque et que les règles paraissent absurdes, l'effet est alors négatif. **Je suis catégorique : un bon Code du travail est nécessaire à la créativité.**

**« La vraie créativité se développe d'autant mieux qu'il y a des cadres contraignants. »**

*Cela voudrait dire que la difficulté est aussi amie de la créativité ?*

On me pose souvent cette question. En science, des idées incroyables sont nées de la difficulté et d'autres sont nées de l'absence de difficulté. Des gens ont fait des découvertes fabuleuses alors qu'ils n'avaient pas de stress, pas de planning... alors que d'autres étaient tellement contraints qu'ils ont été obligés d'inventer. Alors **toute tentative de trouver les principes de la créativité est vouée à l'échec.** Est-ce qu'on a plus d'idées seul ou en groupe ? Il n'y a pas de théorie. Des gens sont bloqués par un obstacle et d'autres aiment relever des défis. Les conditions sont certes excellentes dans la *Silicon Valley* mais, au Vietnam où elles le sont beaucoup moins, les gens ont tout autant d'idées. Chez Google à New-York, on se promène en roller, il y a des distributeurs de friandises gratuites et les gens peuvent même venir avec leur chien. Mais ne croyez pas que les sociétés américaines soient laxistes : au contraire, elles sont particulièrement tenues et on peut s'en faire virer très facilement. On peut néanmoins s'incliner devant leur réussite : Google n'existait pas il y a 17 ans et Facebook il y a 12 ans ! On ne fait pas un milliard de membres simplement en étant copains... Derrière, il y a du business et une poigne de fer !

*La hiérarchie militaire est une science exacte. La règle immuable chef-subordonné est-elle un frein à l'évolution du commandement dans les armées ? Comment les militaires qui font carrière sous les drapeaux peuvent-ils penser « out of the box » ?*

« Je ne crois pas qu'un chef militaire pense différemment d'un dirigeant civil car, à la base, leurs mécanismes de fonctionnement sont identiques. »

Je n'ai pas une grande expérience de l'armée. Toutefois, je ne crois pas qu'un chef militaire pense différemment d'un dirigeant civil car, à la base, leurs mécanismes de fonctionnement sont identiques. L'armée est en tout cas une mine d'innovations, de tous types et beaucoup d'idées sont nées dans les armées, pas seulement en terme d'armement mais aussi de pratiques. La pensée a évolué et on ne dirige pas aujourd'hui comme on dirigeait il y a deux cents ans.

Je ne vois en rien pourquoi l'armée échapperait à ce principe. Pour moi, la hiérarchie militaire est une forme de code de travail : elle est peut-être un peu pénalisante en matière d'innovation mais quand je vais dans certains ministères comme les finances, l'enseignement, la justice... je constate que c'est un peu la même chose ! Alors la règle hiérarchique est-elle aussi efficace que dans le passé ? Peut-être un peu moins.

Quand je suis entré sur le marché du travail, faire carrière dans une même société était la norme. Aujourd'hui, on change tout le temps d'entreprise ! Alors commander dans un monde où les gens restent 30 ou 40 ans comme dans l'armée, ce n'est pas la même chose que diriger une entreprise où les gens sont presque de passage ! La carrière sous les drapeaux date un peu du monde d'avant. Mais en termes d'aspirations, les gens ont changé et partout, ce n'est plus comme avant. On se transmet des valeurs entre générations mais la traduction de la notion de carrière est rigoureusement différente, tout simplement parce que le monde actuel est terriblement différent de celui qu'on a connu quand on y est arrivé. Peut-être faut-il des formes de commandement un peu plus adaptées aux populations qui rejoignent le monde militaire.

« Quant à penser « out of the box », les militaires en sont capables comme les autres. »

Quant à penser « out of the box », les militaires en sont capables comme les autres. Je ne vois aucune différence sur cette question. La vraie question est « quelle est la nouvelle box ? » Une box, c'est l'ensemble des simplifications de la vie de tous les jours. Dans un monde très différent, il va falloir changer de simplification. Encore faut-il pouvoir identifier la nouvelle. Revenons aux militaires : quelle est la perception du rôle des armées dans le futur, dans un monde tellement différent ? C'est cela la nouvelle box ! Il faut en avoir une idée claire. Seuls les militaires peuvent ensemble construire une représentation du rôle des armées dans le futur.

« J'ai envie de demander aux aviateurs d'aujourd'hui « quel est votre projet ? » »

*Dans le sang de l'aviateur d'aujourd'hui coule celui des pionniers de l'air d'hier. Qu'avez-vous à lui dire pour qu'il continue à suivre le chemin tracé par ses aînés ?*

J'ai envie de dire merci à tous ces pionniers. Dans les discours sur l'innovation, très souvent, on en vient à parler d'aviation. C'est un beau champ d'innovations quand on voit l'histoire de l'aviation qui n'est d'ailleurs pas tellement longue. Or, tous ces pionniers avaient des projets : traverser l'Atlantique, apporter le courrier en Amérique du Sud, marcher sur la Lune... J'ai envie de demander aux aviateurs d'aujourd'hui « quel est votre projet ? » Peut-être qu'en explicitant le projet, il y aura ce petit supplément d'âme à l'innovation. Peut-être cette dernière est moins perçue comme nécessaire...



**Epidosis**

Une publication du CESA

**Directeur de publication :**  
colonel Bruno Mignot

**Contact :**

bruno.mignot@intradef.gouv.fr  
Tél : 01 44 42 83 71

**Centre d'études  
stratégiques aérospatiales**  
1, place Joffre  
75700 Paris SP 07

Aujourd'hui, on voit beaucoup les structures et pas assez les projets. Prenons le cas de l'Europe qui est en panne de projet. Au départ, c'était d'éviter la guerre. Aujourd'hui, quel est son projet ? S'agrandir ? Ce n'est pas un projet !

Les grands innovateurs étaient mus par un projet. Il faut retrouver l'idée du projet : quel est le projet de l'armée de l'air aujourd'hui ? A vous de répondre. En récompense, l'innovation viendra. Ce qui motive les gens, ce sont les projets, pas les structures.

Propos recueillis par le colonel Bruno Mignot le 12 février 2014