

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Air Liquide¹

Algoé²

ANRT

AREVA

Arcelor

Cabinet Regimbeau¹

Caisse des Dépôts et Consignations

Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

IBM

IDRH

Institut de l'Entreprise

Lafarge

La Poste

Ministère de l'Industrie,

direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

Schneider Electric Industrie

SNCF¹

Thales

Total

Unilog

Ylios

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2005)

HAVRE DE CRÉATIVITÉ AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

par

Jean-Marc RAIBAUD
Responsable du Studio Créatif
Issy-les-Moulineaux, France Télécom R&D

Séance du 10 mai 2005
Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

Fabriquer des idées innovantes en masse et les mettre en illustrations pour faire réagir. C'est la vocation du Studio Créatif, une petite équipe constituée au sein de France Télécom, pour redonner un horizon plus lointain à la Recherche & Développement (R&D) du groupe. Trois paris furent à l'origine du projet : une pluridisciplinarité très marquée, le déploiement de méthodes créatives, et l'implication de l'utilisateur dans le processus. Après sept années d'existence, force est de constater que ces paris ont engendré des idées prometteuses, mais que l'entité reste confrontée à des problèmes structurels, du fait même d'une position difficile au sein de l'entreprise et de ses préoccupations opérationnelles : à quel horizon réfléchir ? comment faire en sorte que les idées prometteuses ne soient pas stérilisées en passant dans les processus de l'entreprise ? comment évaluer la production d'idées ?

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

EXPOSÉ de Jean-Marc RAIBAUD

Le Studio Créatif est une équipe pluridisciplinaire constituée au sein de France Télécom R&D en 1997, à l'époque sous le nom de projet CreaNet. Après avoir continué, sous des noms différents, elle compte aujourd'hui deux équipes principales d'environ dix personnes chacune, à Rennes et à Issy-les-Moulineaux et quelques contributeurs sur d'autres sites. Notre activité consiste à explorer les tendances d'usage en travaillant avec utilisateurs et représentants de disciplines variées – la mode, l'art, le design... –, à les interpréter en nous appuyant sur les représentations et les imaginaires. À partir de là, nous produisons des idées que nous nous efforçons d'illustrer.

Trois paris à l'origine

Historiquement, le CNET¹ organisait la R&D de l'entreprise dans une démarche initiée par la technologie (*techno-push*). Les produits qui en sortaient rencontraient parfois un marché, mais donnaient le plus souvent lieu à des échecs commerciaux. Pendant une autre période, son activité fut plus guidée par le marché et les demandes directes des unités d'affaires (*market-pull*), l'inconvénient étant alors une posture générale de réactivité vis-à-vis des demandes, la tête dans le guidon, en somme.

L'ambition de CreaNet fut de proposer une approche de conception de service guidée par les usages en visant des horizons plus lointains. Le projet s'est construit sur plusieurs paris. Tout d'abord, réunir une équipe massivement pluridisciplinaire. Il s'agissait d'aller beaucoup plus loin que ce que nous pratiquions déjà, notre R&D mêlant ingénieurs techniques, marketeurs, ergonomes et sociologues. CreaNet a accentué cette tendance en impliquant notamment le design et la veille artistique.

Ensuite, investir amplement les méthodes créatives pour produire des idées en masse. Cela permet de favoriser un processus darwinien dans ces idées et d'irriguer les processus de sélection en aval, sélection souvent basée sur des critères très divers et peu visibles de l'amont. La limite de ce principe de production de masse est qu'il devrait fonctionner idéalement avec une production infinie, et donc des moyens infinis. La question des ressources devient donc cruciale pour entretenir un nombre suffisamment important de pistes à poursuivre.

Enfin, impliquer l'utilisateur le plus en amont possible. Dans le schéma traditionnel, nous lui soumettions le service fonctionnel et nous faisons des tests sur des services aboutis. Le pari était ici de faire intervenir cet utilisateur plus tôt dans le processus de conception, en lui mettant des représentations dans les mains ou sous les yeux.

Une méthodologie cyclique

Le Studio Créatif a aujourd'hui pour mission d'imaginer des concepts de futurs services, de les illustrer et les maquetter, de faire réagir et parfois rêver à partir de ces concepts, et enfin d'explorer et d'expérimenter. Nous déployons une méthodologie cyclique autour de trois phases principales : la création de concepts, l'illustration et les tests.

Phase de conception

Dans la création de concepts, nous nous appuyons sur l'ensemble de la R&D de France Télécom, sur une somme considérable d'études et sur une veille importante dans laquelle nous essayons de détecter dans le monde entier des tendances émergentes d'usages, des évolutions techniques, des innovations... Nous définissons en parallèle des thématiques de travail, soit de façon proactive, soit en réponse à des demandes venant des maîtrises

¹ Centre national d'études des télécommunications : ancien nom de France Télécom R&D.

d'ouvrage du groupe France Télécom. Ces thématiques peuvent être ouvertes ou fermées ; dans le premier cas, on aura des questions comme « *la relation client dans dix ans* » ; dans le second, « *que peut-on faire des étiquettes ou des codes-barres évolués ?* » Le plus souvent, il s'agit de sujets très mal définis, que nous devons investiguer.

Comme nous travaillons sur des thèmes très divers, nous ne sommes a priori spécialistes d'aucun sujet en particulier, et nous sommes obligés de faire énormément de veille et de formation permanente, pour être capables de passer, par exemple, de la mobilité aux services pour les entreprises. Cela nous prend une bonne partie de notre temps.

Le processus débute par une phase de reformulation de problèmes qui débouche sur des choix et des partis pris pour délimiter un périmètre d'exploration. Nous mobilisons alors différentes méthodes de créativité, pour travailler sur les axes de création de valeur, valeur économique ou valeur perçue, que nous avons recensés.

En termes de méthodologie, nous avons beaucoup exploré les techniques existantes et leurs déclinaisons. Toutes entraînent une phase de divergence, dans laquelle tout est permis, et une phase de convergence qui consiste à faire un tri selon des critères variés. Pour nous, ce sont des critères relatifs aux usages et à leur acceptabilité ainsi qu'à la faisabilité technique et économique ; nous laissons volontairement de côté d'autres critères, comme ceux qui sont d'ordre stratégique, qui interviennent plus tard dans la sélection des idées.

Les groupes de créativité ne sont pas la source exclusive des idées. Beaucoup y naissent mais mûrissent ensuite dans un processus continu qui va bien au-delà de ces groupes, dans les interactions quotidiennes et informelles au sein de l'équipe – devant la machine à café, à travers des échanges informels –, autour des problèmes que chacun rencontre pour faire évoluer ces idées. Dans notre fonctionnement, il est donc important que chacun soit au courant de ce que font les autres, pour pouvoir les alimenter et parfois les débloquer, en apportant un point de vue différent ; l'échange ne doit pas être cantonné aux groupes de créativité.

À ce stade, les idées commencent à révéler leur valeur. On peut alors rentrer dans une phase, plus classique, de définition d'un scénario d'usage. Il ne s'agit pas encore de définir précisément un service, fonctionnalité par fonctionnalité. Pour cela, nous attendons d'avoir des premiers retours de la part des utilisateurs sur ces scénarios d'usage.

Des illustrations pour faire réagir

Les idées retenues rentrent dans la phase d'illustration. Nous déployons une palette extrêmement large de représentations et de simulations : dessins, animations, vidéos représentant des scénarios d'usages ou des saynètes, maquettes d'interaction, décors immergeant l'utilisateur dans des lieux d'usage... Elles ont en commun d'être des pures représentations, sans formaliser à ce niveau une définition précise du service ou de son architecture. Nous avons été extrêmement actifs et créatifs sur cette phase, à tel point que nous avons pu être parfois perçus comme étant exclusivement des faiseurs d'illustrations. Mais elles ne sont qu'un moyen pour faire réagir. L'étape suivante consiste en effet à les tester, en les confrontant à des utilisateurs, des décideurs, des prescripteurs, de manière à avoir des retours et à capitaliser sur ces expériences. Les retours négatifs sont tout aussi importants que ceux qui sont positifs car ils nous apprennent que certains sujets peuvent être très délicats ; c'est le cas par exemple de tout ce qui touche à la surveillance et aux services de localisation des personnes.

Les tests se font le plus souvent dans nos ateliers. La flexibilité et l'attractivité de ces ateliers font qu'ils sont parfois utilisés à d'autres fins (par exemple en communication), mais ce sont d'abord des outils de travail, dans lesquels nous projetons les utilisateurs dans des contextes d'usage. Notre atelier de Rennes simule par exemple un appartement regroupant un ensemble de nouveaux services.

L'utilisateur dans le processus

Ce cycle – conception, illustration, tests – se répète plusieurs fois pour se recentrer progressivement sur ce qui pourrait devenir un service opérationnel. Une fois que nous avons identifié qu'une idée est porteuse de valeur et réaliste du point de vue économique, que les utilisateurs sont prêts à l'accepter ou que nous avons repéré les blocages à lever, et que nous sommes capables de mettre une date sur la réalisation technique, on entre dans la partie la plus difficile du processus : faire avancer le dossier dans un environnement d'entreprise. Ce n'est malheureusement pas parce que vous avez un dossier parfaitement persuasif que votre idée irriguera, sur son seul potentiel, les processus de développement d'une grande entreprise comme le groupe France Télécom.

Dans l'idéal, nous souhaitons impliquer les utilisateurs le plus tôt possible dans le cycle de conception. Nous avons été ainsi amenés à les intégrer dans la phase de créativité, en travaillant avec des groupes externes, ou avec des groupes mixtes mêlant externes et personnes de l'entreprise. La question de la définition du profil des utilisateurs en fonction du stade du processus dans lequel ils interviennent est importante. Quand on les introduit en phase de test, pour évaluer une idée, on prend des gens représentatifs de la cible visée. Quand on essaye de les impliquer plus en amont, dans la conception, il nous faut des gens qui soient productifs et imaginatifs. Ce seront plutôt des experts du domaine, ou en tout cas, un mélange entre des experts ouverts et des gens créatifs.

L'exemple des vêtements communicants

En sept années d'existence, nous avons approfondi des thématiques très variées. L'équipe de Rennes a travaillé abondamment sur la maison communicante et audiovisuelle. Celle d'Issy-les-Moulineaux a beaucoup exploré les services en mobilité, autour des technologies de l'UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System*) et du GPRS (*General Packet Radio Service*), et s'est recentrée ces trois dernières années sur les services aux entreprises. Le Studio s'est aussi intéressé aux services de tourisme et aux objets communicants, notamment les véhicules, les jouets ou les vêtements.

L'équipe de Grenoble a travaillé pendant plusieurs années sur les vêtements communicants. Ce travail a donné lieu à un concept abouti, mûr pour aller sur le marché, pas nécessairement comme produit France Télécom mais comme produit d'accompagnement de nos services.

En remontant le processus, voyons les différentes phases dans lesquelles il s'est construit et a été confronté aux épreuves de réalité de la technique, du marché et des usages.

Trois épreuves de réalité

Aujourd'hui, on affiche une image de soi par le vêtement, de plus en plus personnalisé et individualisé. Notre concept va plus loin, en proposant de porter des images animées : animations d'ambiance à base de mouvements de couleurs plus ou moins rythmés, ou bien messages textuels ou iconographiques. Un écran est placé sur le vêtement dans une poche appropriée, et relié à un téléphone portable qui sert à la fois de télécommande et d'interface de communication pour télécharger et mettre en mémoire les séquences animées. L'image sur le vêtement devient un outil de communication rapide avec son prochain.

Nous avons produit une vidéo mettant en scène des situations d'usage des vêtements communicants. C'est un outil de communication qui synthétise le travail que nous avons réalisé. Avant celle-ci, nous avons déployé une grande variété de représentations, en fonction des étapes du processus : les représentations et les tonalités varieront selon qu'on voudra tester un service, persuader des décideurs ou éveiller l'imaginaire. La vidéo finale concrétise l'aboutissement à un concept qui est réaliste en termes d'appropriation, tant par le grand public que par le monde des professionnels. Le coût des technologies actuelles, un peu élevé pour le premier marché, fait que l'on pourra plutôt viser le second dans un premier temps. Les

pompiers, la sécurité ou les sociétés d'autoroute sont des marchés possibles : la technique est éprouvée, l'acceptabilité des services aussi.

Le processus, avant d'aboutir à ce résultat, a produit des idées que nous reconnaissons aujourd'hui comme moins réalistes, voire farfelues. Nous avons par exemple travaillé sur le même concept en nous basant sur une autre technologie, que nous pensions à tort économiquement réaliste et techniquement utilisable. Des fibres optiques tissées avec d'autres fibres textiles étaient reliées à des diodes lumineuses commandées par un dispositif électronique situé dans le vêtement. Une petite télécommande souple dans le vêtement permettait de gérer les animations. La technologie présentait des défauts : sa lourdeur et la difficulté à la retirer des vêtements, les limitations dans la pixelisation, la monochromie des fibres... En résultaient une visibilité spectaculaire mais des images très grossières et peu de souplesse d'utilisation. Le concept était le même, mais sa concrétisation pas assez aboutie.

Auparavant, nous avons aussi travaillé sur des concepts encore moins aboutis, autour d'une image destinée non pas aux autres mais à soi. L'écharpe communicante permettait, grâce à un écran tactile, de communiquer par visiophonie. Nous avons beaucoup étudié la gestuelle car les dispositifs étaient tellement imbriqués dans ces vêtements qu'il fallait intégrer au mieux leur interface avec nos gestes usuels. Le prototype pesait six kilos. En l'industrialisant, nous l'aurions beaucoup allégé, mais des problèmes demeuraient, notamment son acceptabilité.

En remontant encore, nous étions arrivés au blouson GSM, avec clavier inséré dans la doublure, ou encore à une idée de cravate en bois articulée dans laquelle était inséré un téléphone mobile. A posteriori, ces idées peuvent faire sourire. Ces itérations étaient néanmoins nécessaires pour tester les facteurs d'appropriation de ce que peut être une fonction de communication dans le vêtement, vers soi ou vers les autres, s'appuyant ou non sur sa gestuelle, pour mesurer l'acceptabilité d'objets de communication portés sur soi, proches de son corps, parfois touchant la peau...

La réalisation de ces différents illustreurs est notre travail de tous les jours. Quand nous les présentons, c'est que nous avons la conviction qu'ils sont plausibles. Mais il nous faut trouver toutes les conditions nécessaires pour que ces services deviennent acceptables et qu'ils ouvrent un marché. C'est l'objet de la phase suivante.

Trois phases de raffinage, des tamis de sélection

La première phase du processus est la conception d'idées. Elle produit un concept et des illustrations plus ou moins abouties. La définition des thématiques, que nous commençons en général par reformuler, est un premier tamis de sélection. Les réactions des maîtres d'ouvrage et des utilisateurs sur nos illustrations sont notre deuxième outil de sélection. Les premiers explicitent leurs jugements et ne se contentent pas d'un retour binaire orienté par leurs problématiques présentes : nous avons pour cela formalisé des typologies de filtrage simplifiées, de façon à recueillir de leur part des avis argumentés en termes de valeur pour les unités d'affaires du groupe. En ce qui concerne les utilisateurs grand public, nous nous basons sur les retours obtenus lors de *focus groups* pour filtrer les idées en retenant celles qui ont la plus forte potentialité en termes de valeur perçue. Les critères de filtrage dépendent énormément du marché visé, grand public ou entreprises.

Le concept qui a été jugé recevable entre alors dans la phase de qualification. Là où les représentations sont complétées par trois autres volets pour constituer un dossier complet. Systématiquement, nous recherchons si l'idée de service peut être protégée, en essayant de la traduire en termes d'innovation technique, pour pouvoir ensuite la soumettre à l'épreuve du dépôt de brevet, principale source de protection des idées. Une des difficultés du Studio est que les idées ne sont pas protégeables en tant que telles.

En plus de ce volet relatif à la propriété intellectuelle, le dossier comporte un volet de marché, qui définit les grandes lignes d'un *business model*, d'une chaîne de valeur, d'une offre éventuelle ; ainsi qu'un volet d'analyse des éléments d'acceptabilité qui décrit les

accélérateurs qui permettaient de faciliter l'appropriation du service. Ce dossier ficelé, s'il est jugé porteur – troisième tamis – est transmis à d'autres entités de la R&D pour la phase de montage d'actions. Elle aboutira idéalement à un dossier de projet qui fera lui aussi l'objet d'une sélection pour peut-être devenir un projet opérationnel. C'est souvent un schéma théorique, la réalité étant plus mitigée...

Produire des idées : une position délicate dans l'entreprise

Le passage des idées à leur mise en œuvre opérationnelle dépendra moins du processus créatif que du fonctionnement de l'entreprise. De manière générale, il manque dans les entreprises un chaînon entre les unités d'affaires, et leur horizon à quelques mois, et les entités qui travaillent de façon prospective. Cela se passe plus ou moins bien selon les cas, mais il ne semble pas exister à ce jour de processus universel idéal.

Après sept années d'existence, nous avons rencontré plusieurs problèmes récurrents. Notre horizon temporel, entre long terme et moyen ou court terme, est délicat à définir. Sur du long terme, nous produisons des visions. Tout le monde est enthousiasmé par ces visions, car elles donnent à réfléchir, mais au bout d'un certain temps, la question de notre production et du taux de transformation des idées se pose avec acuité : nous sommes alors obligés de converger vers un horizon plus proche pour montrer que ces processus créatifs débouchent sur des actions concrètes et porteuses de valeur. De même, nous oscillons entre l'exploration d'idées nouvelles mais risquées, et la reprise d'idées éprouvées et récurrentes. De plus, lorsque sont en jeu des innovations techniques, il nous faut gérer le fait que les cycles d'innovation sont souvent très longs. Le Studio a ainsi travaillé sur l'UMTS en 1998 et 1999. Nous avons illustré des services que nous estimions (et estimons toujours) réalistes, alors que l'UMTS démarre à peine aujourd'hui.

Évaluer la créativité

Le problème principal, lié à ce type de processus, est celui de l'évaluation : comment évaluer la production d'idées ? On peut trouver des critères quantitatifs, comme le nombre d'idées produites. On peut avoir des critères qualitatifs, mais la difficulté à définir la qualité des idées fait que l'on retombe en général sur des choses plus quantitatives (par exemple un taux de transformation – nombre de projets initiés du processus). En outre, il faudrait alors envisager un système de traçabilité pour suivre les idées tout au long de leur vie, dans leurs évolutions et jusqu'à leur concrétisation sous forme de service. Aujourd'hui, malgré plusieurs tentatives, on rencontre d'énormes difficultés à le faire sur une durée longue.

On peut raisonner en valeur produite, en comptabilisant par exemple le nombre de brevets, les royalties récoltées par les brevets ou le chiffre d'affaires potentiel qui peut être créé par les idées. On peut aussi évaluer notre production en termes de communication, qui est une forme de valorisation (par exemple en termes de publication, de visibilité sur des canaux audiovisuels...).

On peut enfin essayer de mesurer l'acquis méthodologique et la capitalisation de connaissances induite par un processus d'innovation. C'est plus difficile, mais cela traduit le fait que nous avons peut-être apporté quelque chose à l'entreprise : nous étions atypiques il y a quelques années en introduisant de la pluridisciplinarité, des techniques de créativité et la systématisation de l'illustration pour susciter des réactions ; aujourd'hui, toute l'entreprise semble utiliser naturellement ces outils. Mais peut-on vraiment mesurer cette diffusion de pratiques dans l'entreprise ?

DÉBAT

De l'idée au projet

Un intervenant : *Dans la partie amont du processus, comment organisez-vous le travail d'identification, à partir des acquis de l'entreprise, des potentiels de valeur et donc des problématiques à explorer ?*

Jean-Marc Raibaud : C'est une recherche de compromis entre les attentes à court terme d'unités qui ont défini leurs stratégies et leurs intérêts, celles, à un horizon plus lointain, des maîtrises d'ouvrage internes qui passent des commandes sur le budget de la R&D, et les idées que nous avons à force de travailler sur certains sujets. Nous pouvons être très proactifs ou travailler sur des sujets imposés. Par exemple, il y a un an et demi, nous avons décidé de travailler sur la perméabilité des univers professionnel et personnel. Cette démarche a été initiée par le constat que des produits et services grand public sont largement diffusés dans les petites et moyennes entreprises, ce qui posait la question à plus long terme de l'avenir de certains produits dédiés aux entreprises.

Int. : *Not invented here est un syndrome courant dans les organisations créatives. Quel est votre rapport aux créations des autres entreprises ? Notamment, vous inspirez-vous des opérateurs innovants à l'étranger, comme SK Telecom en Corée ?*

J.-M. R. : La veille de bonnes pratiques ou de services innovants fait partie de nos inputs. SK Telecom a développé le service CyWorld, un environnement personnel qui permet d'échanger avec les membres de la communauté et ses réseaux affinitaires. Le service est gratuit ; on ne paye que l'usage des outils de personnalisation de ses pages. Il a déjà conquis vingt millions d'abonnés. Nous avons réalisé une vidéo sur CyWorld ; ce fut un accélérateur pour faire prendre conscience en interne de sa potentialité.

Il nous arrive aussi de voir l'une de nos idées se concrétiser ailleurs. Mais comme le goulet d'étranglement n'est pas sur les idées mais sur les moyens que l'on peut leur consacrer, nous sommes bien obligés de faire des choix.

Int. : *Comment expliquer que certaines de vos idées qui arrivent en bout du processus, donnant lieu à un dossier de projet formalisé, ne débouchent pas ?*

J.-M. R. : Deux phénomènes peuvent stériliser certaines de nos idées les plus prometteuses. Le premier est que des idées innovantes peuvent entrer en conflit avec les *business models* des unités d'affaires actuelles au sein du groupe. Il est très difficile de faire avancer des projets qui ne rentrent pas dans la logique naturelle d'une unité d'affaire. Ce fut le problème du Wi-Fi, une technologie qui articule les univers de l'internet et de la mobilité, portée par un esprit libertaire.

L'autre phénomène est la limitation des moyens. Il y a beaucoup d'idées ; elles font l'objet d'arbitrages de moyens, et parfois ces arbitrages sont faits sur des logiques de court terme alors que certaines idées peut-être plus prometteuses ont un horizon plus lointain.

Le bon équilibre de la durée de vie des équipes

Int. : *Quels sont les profils au sein de vos équipes ?*

J.-M. R. : Pour ma part, j'ai un long passé informatique, dans les systèmes répartis, puis dans les outils d'ingénierie radio. L'équipe que je pilote aujourd'hui à Issy-les-Moulineaux comprend deux ingénieurs, trois marketeurs, un économiste, une sociologue, un designer. Les gens qui nous rejoignent ont généralement des profils étonnants. Notre régisseur technique est aussi sculpteur sur bronze à ses heures.

Notre spécificité n'est pas d'incarner l'ouverture à des profils variés dans une entreprise à culture technologique : d'autres unités de l'entreprise s'appuient sur certaines de ces compétences, comme les designers. Elle est plutôt de les avoir regroupés dans une petite équipe réactive, ce qui permet de pousser très loin la logique de multiplication des regards sur

un service et d'accélérer les cycles de conception par rapport au modèle linéaire dans lequel les techniciens définissent des spécifications qui passent ensuite au marketing, etc.

Pendant des années, France Télécom a considéré que la conception des terminaux relevait du métier des constructeurs, et certaines disciplines qui étaient liées à leur conception ont été négligées. Nous revenons de cette position car on se rend compte que le terminal et le service sont indissociables. La frontière entre métiers est en train de tomber. Elle est aujourd'hui moins marquée que la frontière entre l'amont et l'aval, par exemple entre un marketeur R&D et un marketeur opérationnel, qui ont encore un peu de mal à se comprendre.

Int. : *Quelle est la part entre les projets matérialisés, qui impliquent la fabrication d'objets physiques, et les projets dématérialisés ?*

J.-M. R. : Comme France Télécom, nous avons longtemps été très orientés sur une logique de services, l'objet n'étant que la matérialisation des services. Les réflexions spécifiques que le Studio Créatif a pu avoir sur les objets concernaient entre 20 % et 30 % de nos travaux mais elles étaient là aussi guidées par une logique de service. Les autres réflexions mobilisaient des objets anecdotiques souvent utilisés comme "habillage" du service ou dans sa mise en scène. Aujourd'hui, à l'instar de France Télécom, nous sommes en train de revenir de cette suprématie du service sur l'objet et d'associer à nouveau les deux.

Int. : *Comment organisez-vous la durée de vie de vos équipes pour favoriser et préserver une bonne symbiose ?*

J.-M. R. : Du fait même de la diversité des compétences et de leur faible représentation, nos équipes sont très fragiles et extrêmement sensibles au turnover. Aujourd'hui, nous n'avons pas de politique stratégique propre au Studio qui permettrait de conserver sur une longue durée une équipe à la composition pré-établie. Nous sommes plutôt dans une logique d'opportunités et d'adaptation. Nous ne maîtrisons pleinement ni les départs ni la qualité des CV qui nous arrivent. C'est d'autant plus difficile aujourd'hui que la politique de ressources humaines de l'entreprise encourage la mobilité interne. Nous rencontrons aussi des difficultés sur des disciplines qui n'étaient pas présentes historiquement dans la société, comme le développement multimédia ou le design.

Int. : *La stabilité permet une bonne symbiose. Mais un turnover important peut être un moyen d'irriguer l'entreprise de porte-parole qui aideraient les projets à passer dans les business units...*

J.-M. R. : Ce serait vrai si nous étions plus gros. On pourrait alors imaginer que des pères d'idées les accompagnent vers l'aval, dans les unités d'affaires. Aujourd'hui, nous n'avons pas la taille critique qui nous permette de le faire sans déstabiliser l'équipe. Car la capitalisation sur la méthodologie et sur un certain nombre de sujets que nous avons abordés est un élément fondamental. Nous ne pouvons nous permettre aujourd'hui un turnover de plus de 20 %.

La pluridisciplinarité, une tour de Babel ?

Int. : *Il y a deux types d'écueils dans les équipes pluridisciplinaires : soit on ne se parle pas, soit on se dispute. Avoir des sujets communs, des enjeux communs et des champs de jugement communs peut permettre de les éviter. Comment faites-vous en sorte que la pluridisciplinarité ne veuille pas dire foire d'empoigne ?*

J.-M. R. : Le second écueil vaut mieux que le premier, et c'est plutôt celui-ci que nous avons à gérer, fort heureusement. Il est assez difficile d'avoir des sujets sur lesquels tout le monde travaille. Nous avons essayé d'encourager systématiquement le travail commun. Par exemple, nous ne confions pas une question à un pilote, car cela en orienterait le traitement en fonction de sa sensibilité. Nous essayons de faire en sorte qu'elle soit traitée par tout le monde, et en tout cas pilotée par un binôme ou un trinôme constitués de disciplines différentes. Nous essayons aussi de réunir les gens de manière régulière, autour de l'établissement des fiches de

scénarios d'illustration ou des fiches de raffinement de service. Mais je dois avouer que c'est un casse-tête d'utiliser au mieux toutes les compétences à tous les stades du processus : la charge et l'éclatement des gens sur plusieurs projets ne le permettent pas. Nous avons pu le faire une fois lors des deux dernières années. Toute l'équipe était mobilisée sur le même projet. C'était une situation exceptionnelle où nous avons pu inciter aux échanges par des rendez-vous réguliers. À côté de cela, il y avait des échanges plus spontanés entre personnes ou spécialités qui dialoguent naturellement. Ceux-là aussi doivent être encouragés.

Int. : *Avez-vous identifié des bonnes pratiques de management pour favoriser le partage ?*

J.-M. R. : Faire écrire le plus possible ! Non seulement des livrables finis mais aussi toutes choses intermédiaires qui sont réutilisables et qui permettent d'échanger et d'avoir les avis des autres. Nous le faisons dans une perspective d'échange, et pas de *knowledge management*, au mauvais sens du terme (dans l'idée que la connaissance est formalisable et peut être rendue indépendante des individus qui la possèdent), ou dans celle d'une capitalisation dans des outils que personne n'utilise et qui sont en fait des mouvoirs à idées. Ce sont les gens et leurs interactions plus que les outils qui font la puissance créative d'une équipe. Pour moi, cultiver le bon voisinage est plus efficace du point de vue créatif que d'essayer d'imposer des méthodes structurées, même si ces méthodes sont nécessaires.

Cette logique de collaboration se heurte à une logique de plus en plus institutionnelle dans les entreprises aujourd'hui, l'individualisation des performances. Par exemple, France Télécom R&D impose d'avoir au maximum trois inventeurs par brevet. Appliquer à la lettre cette règle au sein du Studio est un risque, car les idées qui ont été travaillées pour produire l'objet d'un brevet proviennent souvent d'un processus ayant impliqué tout un groupe et dans lequel la technique n'a pas nécessairement un rôle prépondérant sur les autres dimensions.

Une position ambivalente durable

Int. : *Vous avez une position délicate vis-à-vis de l'entreprise : on ne sait pas vous évaluer, vous travaillez sur du long terme, vous n'êtes rattachés à aucune business unit. Comment expliquer que le Studio Créatif n'ait pas été dissous ?*

J.-M. R. : Nous sommes dans une situation très singulière car nos meilleurs soutiens, les unités d'affaires à qui nous soumettons les projets, ne sont pas nos bailleurs de fonds principaux. Nos maîtrises d'ouvrage sont internes à la R&D. Les unités d'affaires ne sont généralement pas prêtes à payer pour ce que nous faisons, mais elles demandent que quelqu'un le fasse. Cela nous donne une position ambivalente : d'un côté, nous cherchons des financements en interne, de l'autre, nous essayons de trouver des appuis dans les unités d'affaires, leurs demandes et leurs marques de satisfaction. C'est pour nous un aiguillon que d'être obligés de raisonner en pensant à un client autre que celui qui nous finance.

Présentation de l'orateur :

Jean-Marc Raibaud : responsable du Studio Créatif, une équipe de recherche et développement à Issy-les-Moulineaux au sein du laboratoire "Services Intégrés Clients, Usages et Prospective" de la division "services intégrés résidentiels et personnels" de France Télécom Recherche & Développement.

Diffusion septembre 2005