

Thomas H. Davenport, Susan Cantrell et Robert J. Thomas

## Travail en plein art

La personnalité des travailleurs du savoir est proche de celle des artistes : ils ont soif d'autonomie, fuient la routine et recherchent le risque.

Les entreprises ont cependant les moyens de faire fructifier ce capital intellectuel et, par conséquent, leur performance. Voici cinq conseils à l'usage des chefs d'entreprise désireux de stimuler la capacité d'innovation et la créativité de leurs plus éminents collaborateurs.

Il va sans dire qu'ingénieurs, chercheurs et autres experts juridiques ou financiers chevronnés forment une catégorie de collaborateurs particulièrement sensible, dont la gestion exige le plus grand doigté. Et, si la plupart des entreprises rêvent de décupler leur potentiel d'innovation et de créativité pour améliorer leurs performances et pérenniser leur croissance, rares sont celles qui mettent leurs projets à exécution : bien souvent, elles se contentent de modestes gains opérationnels, tout en sachant qu'il s'agit là d'un pis-aller.

Prenons l'exemple de l'industrie automobile : la conception ne représente qu'une fraction du coût de fabrication d'un véhicule, alors qu'elle se révèle déterminante pour les activités

aval, telles que le choix des équipements et des matériaux, les techniques d'assemblage, la garantie et la qualité. De même, dans la banque d'affaires, un audit préalable plus efficace se traduirait par un gain de temps et d'argent accru pour le client, tout en facilitant la gestion des risques, notamment dans les cas d'intégration post-fusion.

Or, loin de chercher à améliorer durablement et notablement l'efficacité des travailleurs du savoir, la majorité des constructeurs automobiles et des banques d'affaires s'évertuent à normaliser les procédures opérationnelles et à réduire les frais d'exploitation.

Soucieux d'identifier les entraves au développement des compétences de cette catégorie spécifique de collaborateurs,

Accenture a interrogé les dirigeants d'une quarantaine d'entreprises. Deux conclusions ressortent de cette étude. Primo, l'univers des professionnels du savoir et le monde des arts entretiennent de nombreuses similitudes. A l'instar de l'activité artistique ou créative, la tâche des travailleurs de la connaissance est perçue comme idiosyncrasique, difficile à contrôler et à évaluer, voire totalement hermétique. Comme les artistes, ils affichent un réel désir d'indépendance, un goût du risque certain et rejettent les contraintes.

Secundo, même si elles le pouvaient, les entreprises se refuseraient à régenter l'activité des travailleurs de la connaissance dans les moindres détails, par crainte de les

enfermer dans un carcan normatif et de brider leur créativité.

## **Environnement et conception**

Certaines entreprises parviennent toutefois à obtenir des résultats toujours plus performants de leurs « artistes ». Comment ? En prenant justement le monde artistique comme cadre de référence, mais en maniant l'analogie avec précaution. Contrairement à une hypothèse largement répandue, le travail des professionnels du savoir ne baigne pas nécessairement dans le flou artistique, il n'est pas dépourvu de toute structure ni rebelle à toute tentative d'amélioration. Il semble par ailleurs que l'optimisation de la performance organisationnelle ne passe pas tant par la modification des tâches que par la reconfiguration de l'espace de travail (conception du lieu, intégration des NTIC, etc.).

Nous avons identifié cinq principes qui vous aideront à créer un environnement de travail propre à améliorer les performances des travailleurs du savoir.

## **1. Instauration d'un régime de liberté**

### *réglementée*

Comme la plupart des artistes, les travailleurs de la connaissance privilégient l'autonomie, et l'amour du métier est pour eux un facteur de motivation aussi important que la rémunération ou d'autres considérations extérieures. L'innovation jaillit de leur soif de créativité, d'originalité et de découverte, de leur désir d'explorer des territoires encore inconnus.

Selon Douglas Dayton, qui dirige le studio de Boston pour le géant du design industriel IDEO, « les gens qui travaillent ici cherchent avant tout à se faire plaisir et à concevoir des produits qui leur assureront la reconnaissance du public. L'argent est loin d'être leur principale motivation ». IDEO, à qui l'on doit la souris d'Apple et le Palm V, maximise le potentiel de ses collaborateurs en créant un climat à la fois sérieux et convivial, propice au développement d'une pensée originale et au brassage des idées. L'atmosphère est détendue, ouverte et collaborative.

Conscient du besoin d'indépendance de ses

collaborateurs, IDEO leur donne par ailleurs carte blanche pour agencer leur bureau. « Cela peut paraître un peu exagéré, mais les entreprises dont le succès repose sur la créativité de leurs collaborateurs les laissent libres d'aménager leur espace de travail », explique Tom Riley, directeur général d'IDEO, dans son livre *The Art of Innovation*. Le mode d'organisation et le processus décisionnel d'IDEO favorisent également l'autonomisation, malgré l'importance du travail en équipe : la structure relativement légère et non hiérarchique (la plupart des collaborateurs n'ont pas de titre officiel ni d'attribution définitive) incite les individus ou les équipes à relayer la direction dans la prise de décisions.

Certes, un cabinet juridique ou un laboratoire pharmaceutique n'ont rien de commun avec une entreprise de design. Et qui dit liberté ne dit pas nécessairement anarchie, même dans le domaine de la conception. A l'instar des artistes, les travailleurs de la connaissance ont besoin d'être encadrés, afin de canaliser leur créativité vers la réalisation d'objectifs précis ou la résolution de problèmes spécifiques.

A titre d'exemple, le groupe Corning applique un modèle d'innovation séquentiel (stage gate) où, malgré le rôle déterminant des résultats dans le montant du budget alloué, les collaborateurs bénéficient d'une marge de manœuvre conséquente entre chaque étape et d'un accompagnement personnalisé par le management. Selon le directeur technique d'une entreprise adepte du coaching, « il est inutile de vouloir à tout prix façonner les détenteurs du capital intellectuel de l'entreprise ou de chercher à leur imposer une formation *ad hoc*. Mieux vaut déterminer et exploiter leurs talents naturels et leur proposer un coaching adapté à leur profil ».

### **Portrait du travailleur du savoir**

Les travailleurs du savoir jouent un rôle pivot dans l'entreprise, car leur activité conditionne la stratégie – ou la mission – de l'organisation. Dotés d'un haut niveau de qualification et d'expertise, ils ont essentiellement pour tâche de créer du savoir, de le partager et de l'exploiter.

Les travailleurs du savoir sont des professionnels plus expérimentés et plus chevronnés que les travailleurs de l'information : ces derniers détiennent moins de savoir, l'utilisent plus qu'ils ne le créent et n'ont qu'un faible droit de regard sur l'usage qu'ils en font dans le cadre de leur activité. Loin d'être de simples utilisateurs, les travailleurs du savoir participent bien souvent à la constitution du patrimoine intellectuel de l'entreprise. Ils sont très bien rémunérés et difficiles à remplacer.

### **Quelques exemples de postes occupés par les travailleurs du savoir :**

- chercheur dans un laboratoire pharmaceutique,
- ingénieur confirmé chez un éditeur de logiciels,
- analyste marketing senior responsable des initiatives marketing,
- cadre de haut niveau dans un cabinet juridique, un établissement bancaire ou une firme de conseil,
- cadre dirigeant d'une grande entreprise.

Par ailleurs, bon nombre d'entreprises guident les professionnels du savoir dans le choix de leur environnement de travail. Sun Micro systems, par exemple, propose une formule à la carte, avec un large éventail de possibilités dans lequel les collaborateurs peuvent « piocher » à volonté : bureau individuel ou partagé, travail à distance, télétravail, matériel, logiciels, etc.

## **2. Adapter le cadre à la fonction**

Imaginez un orchestre de musique de chambre dans un stade de football. Ou des musiciens incapables de répéter faute d'endroit approprié : le résultat serait catastrophique. L'environnement de travail doit donc non seulement favoriser l'expression de la créativité, mais également convenir à l'exécution de la tâche visée.

La meilleure solution, à cet égard, semble résider dans la segmentation, soit la personnalisation du cadre de travail en fonction des catégories de collaborateurs identifiées, puis des individus qui les composent. Ainsi, Fidelity Investments analyse les modes et méthodes de travail de ses équipes pour leur offrir un environnement sur mesure.

Nortel Networks et Intel, pour leur part, répartissent les travailleurs du savoir en différentes catégories – suivant leur degré de mobilité, l'importance du travail en équipe par rapport au travail individuel, le type de relationnel, le nombre de projets en cours, etc. –, avant d'assigner à chacune un cadre de travail prédéterminé. Intel a créé des environnements standard dédiés « aux sédentaires, aux itinérants et aux intermédiaires » et Nortel huit catégories types auxquelles correspondent huit architectures de base, modulables en fonction des préférences de chaque individu.

## **3. Promouvoir la mobilité et la flexibilité**

D'une nature essentiellement nomade, les travailleurs de la connaissance, comme les artistes à succès, ont besoin de mobilité pour s'épanouir. Leur univers professionnel ne connaît pas de limites spatio-temporelles – à l'image des acteurs et des musiciens en tournée – et la frontière avec la sphère privée tend à disparaître. « Je ne peux pas dire que ma vie professionnelle s'arrête où commence ma vie privée, explique l'un d'eux. De fait, j'ai davantage le sentiment d'être plongé dans un flux de travail permanent entrecoupé ça et là d'événements personnels. » La plupart des entreprises que nous avons interrogées déploient des projets expérimentaux destinés à accroître la mobilité des travailleurs du savoir. Fort du plus grand Intranet d'Europe et d'un support technique en ligne traditionnel, disponible 24 heures sur 24, British Telecommunications permet à quelque 50.000 collaborateurs de travailler n'importe où via les réseaux sans fil. Le cabinet d'architecture londonien DEGW prédit, quant à lui, que « la ville tiendra bientôt lieu de bureau » à la plupart des professionnels du savoir : issus de différentes entreprises, ils travailleront dans des espaces publics ou semi-publics partagés, où la technologie permettra de les localiser et de les identifier facilement.

## **4. Réconcilier les besoins d'isolement et d'ouverture**

Selon le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi, les artistes sont souvent tiraillés entre deux besoins contradictoires qui les poussent à être tantôt extravertis, tantôt introvertis. S'ils ont tendance à rechercher la présence d'un auditoire et à se repaître de l'adoration du public, ils sont également timides et protègent jalousement leur vie privée.

Une dualité de tempérament que l'on retrouve chez les travailleurs du savoir : s'ils éprouvent parfois la nécessité de s'isoler pour mieux se concentrer sur leur tâche, ils sont également appelés à communiquer et à nouer des relations avec autrui. Dans un monde qui prône une réactivité toujours plus grande face à des enjeux toujours plus complexes, la collaboration apparaît essentielle, y compris parmi les travailleurs de la connaissance.

« A quoi bon se livrer à de savants calculs si l'on ne peut partager le fruit de ses réflexions ? L'intérêt pour l'entreprise est nul. Les problèmes sur lesquels nous travaillons aujourd'hui sont si complexes que l'on ne saurait les résoudre seul. Les idées les plus brillantes naissent de la confrontation de multiples expertises », affirme Lina Echeverria, responsable de l'un des laboratoires de recherche de Corning.

Pour concilier travail d'équipe et travail individuel, certaines entreprises optent pour des bureaux privés, dont les baies vitrées offrent un judicieux compromis entre isolement et transparence, ou pour des bureaux paysagers entourés d'espaces privatifs. La plupart multiplient également les lieux d'échanges informels afin de faciliter les contacts : cafétérias, salles de créativité, forums de discussion, etc.

L'agence de publicité TBWA\Chiat\Day loge tous ses collaborateurs de Los Angeles dans un entrepôt réaménagé. Baptisé Advertising City, cette « ville dans la ville » se positionne comme un véritable carrefour d'échanges, avec son parc de stationnement, ses artères principales et ses aires de loisirs. Les « non-crétifs » travaillent dans des « quartiers » ouverts, organisés autour du client pour améliorer la communication, et les « créatifs » en binôme (un

## Valeur ajoutée

Le rôle des travailleurs du savoir dans la création de valeur et leur degré d'interdépendance varient suivant la nature de leurs activités.

Contribution aux processus de création de valeur et d'innovation	<b>Elevée</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consultants en ligne</li><li>• Travailleurs indépendants</li><li>• Intérimaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipe internationale en charge des fusions-acquisitions</li><li>• Equipe spécialisée dans le développement de produits complexes (ex. : puces électroniques)</li><li>• Equipe de consultants</li></ul>
	<b>Faible</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipes SAV</li><li>• Membres du service client</li><li>• Opérateurs de saisie délocalisés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cellule gestion des connaissances</li><li>• Equipe responsable du déploiement informatique</li><li>• Cellule de gestion de crise</li></ul>
		<b>Faible</b>	<b>Elevé</b>

directeur artistique et un rédacteur) dans des bureaux semi-privés, fermés aux trois quarts pour faciliter la concentration.

### 5. Alternier les stratégies push et pull

Pour optimiser les performances de cette élite, certaines entreprises n'hésitent pas à opérer un savant dosage de stratégies push et pull. Les premières ont pour objet de

stimuler la capacité d'innovation des travailleurs du savoir en les amenant à sortir de leur sphère de connaissances habituelle. Cette pratique n'a rien d'exceptionnel dans le monde des arts, en particulier dans le domaine musical, où tout changement de chef d'orchestre – et donc d'interprétation – oblige les musiciens à rompre avec la routine et à faire un effort d'adaptation.

Les stratégies pull visent essentiellement à aider les individus à surmonter leur peur de l'échec. Un producteur d'émissions télévisées attribue son succès à la certitude qu'ont ses collaborateurs de ne pas avoir à pâtir de leurs éventuels faux pas. Ce droit à l'erreur a mis fin à « l'autocensure qu'ils

s'imposaient et libéré leur flamme créative ».

Plusieurs entreprises, comme General Motors ou Corning, mettent également à profit les outils technologiques, notamment la modélisation informatique, pour tester de nouvelles idées à moindres frais. Certains choix organisationnels – amener, par exemple, plusieurs équipes à « plancher » simultanément sur le même projet – facilitent également le foisonnement des idées, qu'il faudra ensuite passer au crible.

### Une approche intégrée

L'optimisation des performances des travailleurs du savoir passe donc par la compréhension de leur ambivalence (isolement/ouverture) et de leur besoin de mobilité et de stimulation. La mission de ces professionnels variant largement d'une entreprise à l'autre, le cadre de travail doit également être spécifiquement adapté à la nature de leurs activités. Enfin, ils doivent disposer d'une certaine latitude afin de pouvoir personnaliser leur environnement en fonction de leurs préférences.

Concilier ces différentes exigences présente deux

difficultés majeures. La première, et la plus importante, vient de la nécessité d'intégrer et de coordonner les efforts de trois directions : ressources humaines, informatique et logistique. Cette étape est essentielle, car la mise en pratique des principes évoqués ci-dessus fait souvent intervenir au moins deux de ces fonctions et aucune ne réunit à elle seule la triple expertise requise.

Conscient de cette difficulté, Cisco Systems a mis sur pied une cellule transversale chargée de réfléchir à l'aménagement de l'espace de travail et de développer une approche intégrée. La direction générale a très tôt insisté sur la coresponsabilité des trois départements dans l'atteinte de l'objectif poursuivi : l'amélioration rentable de la productivité et de la satisfaction des collaborateurs.

Chaque département a donc mis ses connaissances au service de la cellule transversale, afin d'unifier les efforts et d'établir un consensus : description de l'utilisation actuelle de l'espace de travail par les travailleurs du savoir (logistique), présentation des technologies appelées à transformer la sphère professionnelle (informatique) et portrait des collaborateurs de demain (DRH). Cette coopération a permis d'élaborer un « langage commun » propre à décrire la tâche de chacun et la diversité des mesures à déployer.

### Tenir la marque

L'autre obstacle à la mise en œuvre efficace des cinq principes énoncés plus haut réside dans l'évaluation des performances des travailleurs du savoir et des initiatives visant à les soutenir. Déterminer le rendement d'un capital immatériel peut en effet s'avérer délicat, d'où l'intérêt d'adopter un double système de mesures – directes et indirectes – et d'établir des corrélations causales entre les résultats

obtenus. A l'image de la communauté artistique – où interprètes, producteurs, réalisateurs et régisseurs de théâtre ont développé un langage et un système d'évaluation des performances remarquablement homogènes –, les entreprises peuvent s'appuyer sur des critères indirects pour déterminer l'efficacité d'une stratégie ou justifier les investissements destinés à améliorer la productivité des travailleurs du savoir.

Le monde du spectacle sait depuis longtemps qu'il existe un rapport entre le succès ou l'échec critique d'une œuvre (élément difficilement quantifiable) et le nombre d'entrées (mesure directe). Or, rien n'empêche les entreprises d'instituer un système d'évaluation critique en interrogeant leurs collaborateurs

ou des experts externes et d'établir des corrélations avec des indicateurs plus directs, comme la performance financière.

Ainsi, les enquêtes menées auprès des collaborateurs de Calgon Carbon montrent qu'une amélioration de 10% de la confiance et de la collaboration dans l'entreprise permettrait d'augmenter les résultats financiers de 20 à 30% en deux ans. Le fabricant de mobilier de bureau Herman Miller, quant à lui, n'a pas hésité à développer un modèle complexe associant indicateurs d'évaluation directs et indirects. Ces systèmes ne prétendent pas établir de corrélations parfaites, ni quantifier précisément la tâche des travailleurs du savoir. Ils n'en sont pas moins fiables et fournissent de précieuses indications sur le lien entre l'environnement de travail et la

performance des professionnels du savoir.

A l'instar de la production artistique, l'activité des travailleurs de la connaissance est complexe, difficile à expliquer et à évaluer, et d'une subtilité qui s'accommode mal du déterminisme prévalant dans le monde des affaires. Il ne faudrait pas pour autant en conclure que les entreprises ne doivent pas – ni ne peuvent – tenter d'optimiser leurs capacités. Adapter l'environnement de travail aux exigences de ces collaborateurs de talent ne peut qu'améliorer leur efficacité. Et toute différence, même infime, dans la performance individuelle est susceptible d'avoir un impact substantiel sur la performance organisationnelle.

Ce point de vue a été réalisé pour le magazine Outlook, Volume XIV – N° 1, de juin 2002. Pour toute information complémentaire sur cet article ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : [marketing.france@accenture.com](mailto:marketing.france@accenture.com)

Accenture  
55, avenue George V – 75379 Paris Cedex 08 – France

**[Date de parution : 2ème trimestre 2002]**