manageris

Favoriser l'expérimentation informelle

L'enjeu

La rigueur des processus de pilotage, tels que le contrôle budgétaire ou la mesure de l'affectation des temps de travail à des projets, a considérablement limité la possibilité de procéder à des expérimentations informelles. De telles expérimentations constituent pourtant une source importante d'innovations. C'est ainsi que Greg Linden a expérimenté, hors de tout projet officiel, l'outil de recommandations d'achats personnalisées sur Amazon, devenu depuis l'un des mécanismes les plus efficaces du site de vente en ligne. Pour un manager se pose la difficulté suivante : comment concilier le pilotage de l'activité de ses collaborateurs avec la liberté requise pour permettre l'expérimentation informelle ? Quel équilibre trouver entre interdiction et laisser-faire lorsqu'un collaborateur a une idée qui le stimule mais qui ne fait pas partie du portefeuille de projets validés ?

Cadrer avec discernement

Un équilibre à trouver entre deux risques

Laisser trop de latitude dans l'expérimentation informelle

- Perdre de vue les priorités. Laisser trop de temps à l'expérimentation hors projet fait courir le risque de s'écarter des objectifs opérationnels et de la stratégie de l'entreprise.
- Susciter des comportements peu vertueux. La large latitude laissée à un collaborateur peut inciter les autres membres de l'équipe à revendiquer ces mêmes dispositions.

Trop vouloir cadrer l'activité de chacun

- Saper la motivation du collaborateur. Trop contraint, le collaborateur risque de perdre la motivation intrinsèque qui l'anime.
- Inciter le collaborateur à aller développer son idée ailleurs. Un collaborateur peut être tenté, s'il n'a pas assez de latitude, de partir développer son idée chez un concurrent ou pour son propre compte. C'est perdre une idée et un collaborateur innovant.

Des comportements à privilégier

- Clarifier les limites.
 Expliciter la part de temps, voire de budget, qui peut être consacrée à une expérimentation informelle; valider la compréhension des priorités et dates de livraison des projets attendus et s'assurer ainsi que le collaborateur ne perd pas de vue ses objectifs opérationnels.
- Demander un minimum de reporting. Même s'il s'agit seulement de reporting informel, il est important de suivre l'avancée de l'expérimentation pour s'assurer qu'elle n'est pas en train de dériver et de trop mobiliser le collaborateur au détriment de ses autres projets.
- officieux de ces expérimentations.
 Tant qu'elles n'ont pas démontré de résultats tangibles, ces expérimentations doivent rester discrètes. Leur donner trop de visibilité peut nuire à la motivation de l'intrapreneur qui préfère n'être exposé que si les résultats sont concluants.

Conserver le caractère

• Expliciter le degré de tolérance pour les expérimentations informelles. Il peut être très variable selon la culture d'entreprise et le secteur d'activités. Le connaître et le rendre explicite au collaborateur aide à calibrer le temps qu'il peut y consacrer.