



nombre d'années, une cellule "innovation" a été mise en place par la SNCF, correspondant à une petite cellule autonome comme celles auxquelles je viens de faire allusion. C'est cette cellule qui a réussi, en à peine plus d'un an, à développer le fameux outil de scannage des codes-barres, outil très performant et simple d'utilisation que possèdent depuis déjà plusieurs années tous les contrôleurs, comme nous avons pu le constater en prenant le train.

Si les exemples de Haier, de Chang Hong et de la SNCF nous montrent qu'une culture d'innovation peut s'installer dans de grandes entreprises, il faudrait également ici étudier les échecs patents de grandes organisations qui sont incapables de développer ne serait-ce que les bases d'un comportement agile et qui foncent dans le mur, soit faute d'avoir compris leur situation, soit, et c'est peut-être encore pire, en étant parfaitement conscientes de celle-ci. Il y a huit ans j'annonçais¹³ déjà la faillite de la filière nucléaire française, obsédée par des concepts dépassés de type "Big is Beautiful" qui ont amené aux désastres des EPR finlandais et français dont les problèmes ne sont toujours pas résolus au moment où j'écris, mais qui ont déjà coûté à Areva son démantèlement.

ITER sera la catastrophe suivante : les 20 milliards d'euros (somme minimale, l'addition, qui a déjà triplé, est loin d'être définitive) qui seront dépensés dans ce domaine le seront pour construire une machine qui, à la vitesse où progressent les énergies renouvelables, sera, elle aussi, totalement non-compétitive bien avant d'avoir commencé à fonctionner.

Nous voyons donc à quel point il est essentiel de savoir remettre en cause les acquis et les certitudes. Certes, comme le dit toujours très bien l'article précédent, il ne s'agit pas de tout transformer d'un jour à l'autre. L'entreprise doit être authentique, on ne peut pas transformer une entreprise contre ses valeurs d'origine. Mais ce qui menace aujourd'hui toutes

les entreprises, ce n'est pas seulement d'être figées dans leurs certitudes, c'est aussi de ne pas être capables de mettre en place, à l'intérieur de leur organisations classiques, ces petites structures souples, en grande partie indépendantes, qui seront capables de leur apporter les innovations de demain. Il faut ensuite, bien évidemment, être capable de mettre en place, de transformer en réalité concrète les différents projets, en y consacrant un minimum des moyens de l'entreprise. Plus que jamais, la stratégie consistant à surfer sur le Cygne Noir, qui fait écho à ce que Prigogine a enseigné devant moi chez L'Oréal, s'applique. Comme l'explique Nassim Taleb, et comme le savent bien les *business angels*, la meilleure façon de placer son argent n'est pas d'acheter des actions du CAC 40 ou du Dow Jones, mais de placer 90% de son argent dans un placement sûr (immobilier ou, pour l'instant, bons du trésor américains) et 10 fois 1% de ses capitaux dans 10 secteurs complètement différents : une petite start-up française ayant un brevet pour stocker de l'hydrogène, une nouvelle monnaie virtuelle, un nouveau réseau social américain, etc. Et 100% des bénéfices de votre portefeuille proviendront de 1% de celui-ci, tandis que 9% seront perdus et que 90% en constitueront une

base stable. Puisque l'on ne sait jamais d'où surgira la réussite, l'essentiel est donc bien de mettre ses œufs dans beaucoup de paniers et d'avoir beaucoup de cordes à son arc. C'est cet esprit-là qu'il faut avant tout encourager auprès des managers de demain pour qu'ils deviennent des leaders passionnés par la diversité et l'innovation, plutôt que des gestionnaires des réussites d'hier, comme c'est malheureusement le cas pour certains de nos grands ensembles français en déconfiture.

