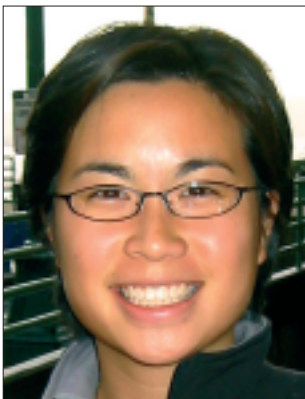


4. Design, Sens et Fun

L'impératif d'innovation des *Learning Expeditions* de WDHB

Interview de **Margaret LEE**, Directrice Innovation & Design, WDHB Consulting Group, 2008

Impossible d'acquérir ou de conserver une position de leader mondial sans innover ! De fait, WDHB a confié les rênes de son innovation à une professionnelle du design, Margaret Lee, qui travaille avec une équipe d'une douzaine de collaborateurs et d'une quinzaine d'animateurs-consultants en free-lance.



Margaret LEE est directrice chargée de l'Innovation & du Design pour WDHB Consulting Group, à Berkeley en Californie. Ingénieur diplômée de Northwestern University, elle a obtenu un Master de design à Stanford University. Après un passage chez IDEO, leader mondial du design, elle a travaillé à l'Institut de Design de Stanford, avant de rejoindre WDHB. Depuis 1988, WDHB a aidé plus de 6 000 cadres européens provenant de plus de 20 pays à examiner et reconcevoir leurs pratiques de gestion et/ou examiner leurs stratégies lors de plus de 300 « *Learning Expeditions* » et « *Strategic Expeditions* » aux États-Unis, au Canada, en Chine, en Inde, en Corée, au Japon et en Europe.

Qu'une aussi petite équipe puisse avoir autant d'impact sur de grandes corporations, voilà ce qui m'a intriguée et attirée chez WDHB ! Je trouve fascinant de pouvoir apporter mon expertise de design à cette démarche. Tout peut être objet de design : un *business model*, une stratégie, un environnement, une ambiance, et donc aussi, pourquoi pas, des séminaires itinérants. Les *Learning Expeditions* sont un produit complexe ; nos participants n'imaginent pas les couches successives de design (au sens de conception, de façonnage) que recèle une *Learning Expedition* ! Au-delà des nécessaires contenus, nous travaillons particulièrement le *flow*, l'énergie, l'interaction entre le contenu et l'environnement. Sans oublier que tout ne doit pas être designé : il faut laisser place à la spontanéité de l'événement lui-même, notamment grâce à l'animation. Cependant, plus le processus de design, de conception, est soigné, plus les bonnes surprises adviennent naturellement !

La créativité d'une *Learning Expedition* et la qualité de sa conception (son design) sont donc, à vos yeux, indissociables ?

Les idées résolument nouvelles n'émergent pas en ressassant les mêmes informations : tel est le principe des *Learning Expeditions* – changer de contexte pour changer de repères, au lieu de s'en tenir aux simples *benchmarks*. Adopter une approche par le design entraîne de fait une démarche innovante. Il s'agit de fournir à l'ensemble de l'équipe de WDHB, qui travaille en *flat organisation*, les principes et les pratiques qui soutiennent l'innovation et le design des *Learning Expeditions*, considérées d'abord sous l'angle d'une expérience humaine. Je sers donc de catalyseur, en apportant des principes et méthodes qui aident une équipe riche de sa grande diversité à faire émerger de nouvelles idées. Ainsi, nous avons su créer une cohérence entre ce que nous vivons en interne ce que nous offrons à nos clients lors des *Learning Expeditions*.

Quels facteurs clés sont les plus importants à prendre en compte pour concevoir une *Learning Expedition* ?

Les concepteurs d'une *Learning Expedition* se concentrent en priorité sur le vécu des participants et les différentes façons dont ils appréhendent les thèmes qu'elle aborde. Certains seront plus touchés par des concepts, d'autres par des aspects pratiques ; certains ont des approches plus réflexives, d'autres plus spontanées ; certains, enfin, réagissent mieux à un exposé, tandis que d'autres apprécient davantage une exploration ethnographique sur le terrain. L'appropriation des enseignements d'une *Learning Expedition* mérite aussi de faire l'objet d'un façonnage soigné caractéristique d'une démarche par le design. Cette appropriation s'émancipe ainsi de toute forme de transposition servile, mais permet aux participants, comme le dit Pascal Baudry, fondateur de WDHB*, de mobiliser leur génie propre pour trouver des solutions innovantes, correspondant aux enjeux et à la nature spécifiques de leur entreprise. Notre expertise en

design est également utile au niveau du *flow*, c'est-à-dire un bon équilibre entre les diverses expériences vécues durant la *Learning Expedition* ; équilibre atteint en tenant compte non seulement du contenu mais aussi de l'énergie qui en découle. Pour accompagner ce *flow*, les debriefings quotidiens et les ateliers en fin de *Learning Expedition* contribuent à la synthèse des différents apprentissages. Ainsi, une *Learning Expedition* compte bien plus de « couches » de design que les participants ne l'imaginent...

Par ailleurs, il m'incombe de porter un regard critique sur toutes les activités de WDHB. Cette posture me permet de rechercher des poches d'innovations possibles afin de soutenir l'effort de l'équipe dans la création de missions décisives et mémorables. Notre approche pour innover porte au moins autant sur le progrès de l'équipe de WDHB elle-même que sur sa production ; cet impératif de découverte permanente est aussi une source d'énergie en interne, permettant de maintenir une approche réellement authentique et originale.

Pouvez-vous donner des exemples de nouvelles dimensions dans le domaine des *Learning Expeditions* ?

Nous ne bâtissons pas de simples séminaires de formation, mais nous proposons à des leaders des contextes riches qui doivent être porteurs de sens. De ce fait, l'innovation doit caractériser non seulement la conception de ces contextes mais aussi le processus d'émergence de sens pour les participants. Par exemple, nous montons des activités pour ce que nous appelons « Act in New Environments », « Understanding People's Lives », « Exploring Levers of Engagement », et nous utilisons diverses techniques pour l'émergence et le partage de sens.

Et en matière de nouveaux produits ?

Un grand groupe international, historiquement notoire pour la qualité de ses pratiques de RH, a reçu de son président le mandat de « réinventer les RH ». Nous avons conçu deux *Learning Expeditions* à leur intention, l'une en Chine, l'autre aux États-Unis, respectivement pour 20 puis 40 participants. Résultant du succès de la première, l'augmentation de l'effectif de la seconde nous a permis de concevoir des activités parallèles qui induisent une meilleure écoute au sein du groupe, chacun ne disposant que d'une partie des informations disponibles. Ensuite, une ruche (*beehive*) sur trois jours, animée par notre partenaire InnovationLabs, a permis d'impliquer l'ensemble des 150 Top RH du Groupe et de prendre la bonne distance avec les acquis de ces deux missions.

Fort du succès de cette opération, nous utiliserons certains de ses acquis méthodologiques dans une série de *Learning Expeditions* baptisée « Reinventing HR », que nous sommes en train de préparer en partenariat avec l'INSEAD.

Autre exemple : lors d'une série de *Learning Expeditions* destinées au Top 200 d'un groupe français de dimension très internationale, nous avons compris que ce dernier faisait face à un lourd problème avec son ERP, qui engloutissait littéralement des centaines de millions d'euros. WDHB a alors conçu une *Strategic Expedition*® basée sur des séances de travail collaboratif sur ce sujet, en réunissant les principaux acteurs du dossier, y compris des clients internes, ainsi que deux membres du ComEx. L'*Expedition* a proposé l'exploration des pratiques des entreprises visitées, des rencontres – même si certaines apparemment (*by design* !) étaient sans rapport avec leur domaine –, des temps de réflexion personnelle, des debriefings quotidiens, des ateliers, etc. Un ensemble qui a conduit à des recommandations fortes immédiatement présentées au Pdg, puis traitées en ComEx, et dont l'essentiel a été adopté. Un facteur clé du succès de cette *Expedition* a été la capacité de nos concepteurs à créer un contexte adéquat pour un examen honnête du problème par ses divers acteurs.

Comment mesurez-vous le succès de vos efforts d'innovation ?

À l'évidence par le taux de *repeat business*, qui est extrêmement élevé. Mais, au-delà, nous prenons en compte le taux d'apprentissage de chacun des membres de l'équipe de WDHB, et deux intangibles : la qualité esthétique des *Learning Expeditions* et le *fun* de cette expérience pour l'ensemble des acteurs. ■

« Notre approche pour innover porte au moins autant sur le progrès de l'équipe de WDHB elle-même que sur sa production ; cet impératif de découverte permanente est aussi une source d'énergie en interne. »

* Membre du Comité Scientifique de *Business Digest*, et auteur de *Français et Américains - L'autre Rive*, Village Mondial 2003.