

Qu'est-ce que l'innovation ?

« Innovation » (wikipédia)

"L'innovation vient du mot latin "innovare" qui signifie revenir à, renouveler. Innovare quant à lui est composé du verbe « novare » de racine « novus », qui veut dire changer, nouveau, et aussi du préfixe « in », qui indique un mouvement vers l'intérieur. L'innovation est avant toute chose un « mouvement », donc un processus.

« Innover, c'est le fait de rentrer dans quelque chose de "nouveau" ».

L'étymologie du mot innovation nous apprend trois choses sur l'innovation :

- l'innovation est un mouvement que l'on peut qualifier de processus
- l'innovation génère un changement qui doit être accepté par le système de valeurs des individus concernés
- « l'innovation est féconde, créatrice de nouvelles richesses » P. Schoen 2006."

C'est un mot qui renvoie à une action, celle d'innover, c'est l'innovation, et au résultat, au produit de cette action, c'est une ou des innovations concrètes. L'invention (ou sur le plan scientifique, la découverte d'un phénomène) ne suffit pas, la mise en place avec un résultat économique tangible est essentielle pour parler d'innovation.

La définition que propose le Manuel d'Oslo¹ d'une innovation est : « la mise en œuvre (the implementation) — la commercialisation ou l'implantation — par une entreprise, et pour la première fois, d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations avec l'extérieur ».

« Innovation en tant que processus »

On peut essayer d'approcher ce processus en s'attachant à son ou ses origines possibles afin d'essayer de le cerner davantage.

La première origine qui vient à l'esprit de l'homme d'entreprise est bien sûr constituée par le marché, les clients de l'entreprise, de ses produits et services. Traditionnellement, le service marketing va interroger ces acteurs et identifier les besoins, les problèmes, les souffrances exprimées, ou non, et tâcher d'apporter une ou plusieurs réponses à ces attentes. C'est ce que l'on appelle traditionnellement le « market pull ». Il se peut que certains clients expriment des rêves irréalisables, mais la plus part du temps, ils exprimeront des demandes en fonction des solutions ou des réponses qu'ils sont capables de concevoir ou de percevoir, c'est-à-dire dans le spectre du « connu » ou du « proche ». Ce type de processus conduira principalement à des innovations incrémentales, ce que l'on nomme aussi des améliorations continues. Certes fondamentales pour l'entreprise et son adaptation continue à son marché,

¹ Le **Manuel d'Oslo** de l'OCDE rassemble les « principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation ».



ces innovations ne constituent pas des ruptures et seront souvent plus faiblement porteuses de valeurs ajoutées.

La seconde origine de l'innovation trouve sa source dans l'invention, issue d'une connaissance technique qui amène l'inventeur à créer un produit entièrement nouveau. Ce produit sera ensuite poussé sur le marché ou, dans certains cas, il faudra rechercher des applications possibles à cette invention (exemple : le laser). On est en présence d'un processus qui prend sa source dans le cerveau d'un individu et qui pousse la production intellectuelle vers le marché, ce que l'on peut appeler « techno push ». L'innovation qui en résulte est toujours une innovation de rupture.

Il existe aujourd'hui une troisième manière d'innover, il s'agit de chercher à combiner des attentes, des souffrances ou des problèmes ressentis ou inconscients, perçus ou non, par certaines catégories de la population avec des possibilités technologiques potentielles. Cette forme d'exploration est rendue possible de nos jours par le foisonnement des développements technologiques et des nouvelles technologies qui fleurissent autour de nous sans que nous soyons toujours conscients de l'étendue des possibles qui sont ainsi ouverts. Il s'agit donc de rapprocher, dans une vision globale, les possibilités qu'offre la technologie pour satisfaire des attentes qui, peut-être ne sont pas exprimées par leurs utilisateurs potentiels. Ce processus conduit la majeure partie du temps à une innovation de rupture. Exemple : Si on pose des questions aux automobilistes sur ce qu'il faut améliorer dans leur automobile, on n'obtient jamais de réponse consistant à réclamer la suppression de l'utilité du conducteur. Pourtant la technologie est en train de rendre possible la mise sur le marché de véhicules autonomes, capables de se déplacer et de se rendre à une destination donnée sans nécessiter de pilote, et en diminuant fondamentalement le nombre d'accidents de la route.

Si on s'interroge maintenant sur les personnes ou les services qui sont en charge de poursuivre ces processus dans l'entreprise, on associe très vite le service marketing avec la première source d'innovation incrémentale, « le market pull; la seconde avec le service Études et recherche, mais on constate qu'aucun service existant dans l'entreprise ne s'attache à l'exploration systématique de combinaisons nouvelles « technologie-besoin-service » et de leur pertinence pour l'entreprise. Alors que c'est probablement dans ce domaine que réside le plus fort réservoir d'innovations, qui plus est d'innovations de rupture sans avoir besoin d'aller jusqu'à la création pure que nécessite l'invention, qui est plus aléatoire et dont le champ d'action n'est pas aussi étendu que ne peut l'être celui du processus d'exploration.

Quel profil pour se charger de cette exploration ?

L'innovation est apportée par un esprit pionnier qui prend des risques pour mettre en avant un nouveau produit ou une nouvelle organisation. Il a souvent un caractère déviant qui développe chez lui une forme d'insensibilité au jugement négatif de son entourage en cas d'échec. Il peut souffrir d'un défaut de socialisation qui le pousse à rechercher la reconnaissance en cas de succès.

Un autre éclaircissement sur la personnalité du créatif nous est apporté par le célèbre psychologue Simon Baron-Cohen (2002) dont les travaux ont abouti au concept du "cerveau mâle extrême". Ceci démontre que certaines personnes qui ont un potentiel créatif hors du



commun sont aussi des personnages très complexes et leurs personnalités peuvent les marginaliser du groupe. Leurs idées auront de fait moins de chance d'être acceptée par le reste de l'organisation.

Pourtant, le pionnier travaille au sein d'un réseau informel centré autour de lui, qui lui apporte inspiration, questionnement, information... et dont il se nourrit. Il devra petit à petit convertir son entourage à ses convictions, gagner en support, en aide, en soutien et créer les conditions favorables à l'éclosion de son projet.

De ses traits de caractère, on peut en dégager les aspects suivants:

- l'innovateur idéal est quelqu'un de fondamentalement curieux
- il se pose constamment de nouvelles questions
- il est capable de formuler des problématiques complexes
- il est habile à combiner des ressources hétérogènes et diverses lui permettant d'apporter une réponse appropriée à ses questions
- il est également un bricoleur qui manipule des matériaux (tangibles ou immatériels) pour leur donner une utilité nouvelle et originale
- Un haut niveau d'éducation n'est pas un prérequis à la créativité
- C'est un intelligent sensible, pédagogue ayant des intérêts très variés

Le principe de base est de concentrer l'information dans une seule tête pour que le processus de création puisse se produire. Le processus ne peut être pensé que dans sa globalité, il n'est pas possible de concevoir par morceaux. En cela, la démarche est inverse à celle de l'ingénieur qui apprend à découper un problème en autant de morceaux que nécessaire, afin d'en résoudre chaque partie. En ce sens, la démarche s'apparente à celle du chef d'entreprise qui doit combiner en permanence dans sa tête toutes les dimensions de l'entreprise (financières, commerciales, techniques, humaines...) quand il doit prendre des décisions et assurer l'avenir de son entreprise.

Ce type de profil est bien sûr souvent rencontré parmi les créateurs d'entreprise, les dirigeants de start-ups, mais nous allons voir qu'il est beaucoup moins fréquent chez les dirigeants d'entreprises établies.

Gérard PAVY, dans son ouvrage², met en évidence parmi les dirigeants, deux structures psychiques :

- Les hystériques. Ils se caractérisent sommairement par le charisme, l'enthousiasme, ils sont avides de stimulations mais aussi manipulateurs, ils aiment combattre l'ordre établi et prendre des risques.
- Les obsessionnels. Ils expriment peu leurs émotions, restent centrés sur les faits et le respect des règles, ils cherchent à contrôler les situations et à maîtriser les risques.

Si on se réfère à ces deux modèles de comportement, l'un, dit Hystérique et l'autre, dit Obsessionnel, on constatera rapidement que les dirigeants présentent dans la réalité des profils mixtes, mais on peut aussi s'accorder pour considérer que la dominante obsessionnelle est la plus répandue, d'autant plus que la taille de l'entreprise augmente (grosse PME, voire

² « Dirigeants / Salariés : les liaisons mensongères », Éditions d'Organisation, 2004



ETI). Ce profil de comportement vise à mettre sous contrôle l'organisation, développe l'art de l'exécution et maîtrise la mise en œuvre. Les analystes financiers attachent une importance considérable à la "prévisibilité" et à la régularité des résultats de l'entreprise. En cela, ils ont tendance à favoriser l'émergence de semblables profils parmi les dirigeants.

De ce fait, ces dirigeants n'auront pas tendance naturellement à favoriser la créativité. Il faut entendre par dirigeant dans ces propos, non seulement le chef d'entreprise, mais également l'ensemble de l'équipe de direction.

Comment gérer dans l'organisation cette ambidextrie ?

La problématique pour l'entreprise est d'avoir la faculté de gérer simultanément, conjointement et aussi bien l'une que l'autre, l'exploitation et l'exploration. Faut-il séparer les rôles et confier l'exploration à une équipe distincte, ou au contraire mélanger les profils au sein d'une seule structure et tenter de rendre cette structure plus créative et plus innovante.

Des avantages et inconvénients se rencontrent dans les deux hypothèses :

- Dans une organisation dédiée, les profils de pionnier, à tendance plus fortement « hystérique » pourront être mis en place plus facilement, mais l'isolement d'une telle structure peut lui rendre la tâche d'expérimentation et mise en œuvre très complexe. Une telle structure ne rend pas l'ensemble de l'organisation plus innovante. Néanmoins, l'exploitation peut se concentrer sur ses objectifs à court terme d'efficacité et de rendement sans "perturbation".
- Dans le cas de mélange de profils d'innovateurs, explorateurs dans les structures d'exploitation, le risque est de "polluer" l'exploitation en lui appliquant des règles d'exploration usant du mode essais / erreurs comme moteur de progrès.

Une forme de réponse tente d'être apportée par la mise en place de ce que les anglosaxons appellent « Heavyweight Project Manager », un responsable de projet rattaché directement à la direction générale de l'entreprise, dont le profil est celui d'un manager de haut, voire de très haut niveau, qui présente un profil de pionnier. Il lui est rattaché une équipe choisie parmi les membres des structures d'exploitation, qui restent dépendants de ces structures. Ces personnes sont recrutées parmi celles qui ont un profil le plus adéquat, le plus proche du pionnier. Elles consacreront une partie de leur temps au projet transversal. Ce type d'organisation se développe particulièrement dans le domaine de l'automobile et est mis en pratique aussi bien aux USA qu'en Allemagne en France ou au Japon.

Quel que soit le schéma d'organisation retenu par l'entreprise, il ne faut pas oublier les traditionnelles forces de résistance au changement qui s'avèreront être aussi des forces s'opposant à l'innovation et donc à l'ambidextrie recherchée dans l'entreprise.

Rappelons rapidement les obstacles que l'on peut dénommer les "CORS" :

- C comme culture. "La culture d'entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée. Dans le monde de la formalisation, l'informel nous échappe alors qu'il constitue la vraie différenciation d'avec les concurrents ; et une des raisons de l'adhésion ou de la non-adhésion du marché. Ensemble des



façons de penser et d'agir, ensemble de règles explicites ou implicites, système de cohésion et de cohérence, la culture est le capital immatériel de l'entreprise. Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est elle qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise³. C'est cette culture d'entreprise qui a tant de valeur pour créer la cohésion, l'entraînement et l'adhésion, qui, en même temps, s'avère un profond frein au changement, car elle est la manière dont l'entreprise voit le monde et interprète la réalité qui l'entoure. Déplacer cela nécessite un levier important et beaucoup de persévérance, en particulier si cette culture a été figée depuis une longue période et que l'organisation n'a pas appris à en changer.

- O comme outils. Sans que nous ne nous en rendions compte, les outils que nous utilisons sont très déterminants de nos comportements, car, autant ils peuvent être facilitants pour certaines tâches, autant ils vont être des handicaps pour d'autres. Souvent, les outils en place dans l'entreprise s'avèrent être des freins puissants au changement par leur inadaptation à la réalisation des nouvelles tâches demandées. En fait, sans que nous nous en apercevions, les outils nous entraînent à adopter certains comportements et les réticences à changer d'outil ne sont souvent que la volonté cachée de ne pas vouloir changer de façon de faire. N'oublions pas dans ce domaine les outils informatiques qui peuvent à la fois entraîner le changement et être source de freins puissants.
- R comme routine. Les process ou les processus qui sont pour une grande partie la conséquence des outils utilisés, mais aussi le fruit de développements volontaristes, introduits par l'organisation pour s'assurer de produire des résultats identiques dans le temps (Démarche qualité, assurance qualité). Très efficaces dans un contexte d'exploitation, ils ne favorisent pas l'innovation. D'autant plus qu'ils développent une forme de sécurité et de confort quand le process est bien rodé, engageant les opérateurs à les conserver.
- S comme structure. La structure d'organisation qui définit le découpage du pouvoir et favorise le fonctionnement et la répétition est souvent un handicap quand le projet bouleverse transversalement l'organisation.

Pour créer et mettre en œuvre le changement, il faut que les hommes aient une forte motivation à le réaliser sinon, les racines profondes du passé auront toujours raison de la nouveauté.

Comment favoriser l'innovation dans l'entreprise ?

Ainsi que nous venons de le découvrir, l'innovation ne relève pas d'un mécanisme qu'il suffirait de mettre en place, mais concerne profondément le comportement à la fois des hommes qui doivent favoriser son éclosion et celui de l'organisation dans son ensemble. Si le dirigeant veut influencer sur la capacité à innover de l'entreprise, alors il devra agir sur plusieurs leviers.

³ DEVILLARD O, Piloter la stratégie par la culture d'entreprise, Les Échos, 2007



Le choix des hommes et des organisations

Il doit être attentif à son propre profil et comprendre où l'entraînent plus naturellement ses penchants psychiques. Il pourra ainsi analyser plus consciemment, et avec plus de recul, les situations qui lui sont proposées ou qui se présentent à lui.

Cette connaissance peut aussi lui permettre de définir les meilleurs profils à sélectionner pour pourvoir les postes d'explorateurs qu'il souhaitera mettre en œuvre dans l'entreprise. Nous avons vu à quel point ce choix est important et particulier, mais aussi à quel point le management, dans le temps, de tels profils, sera délicat et inhabituel dans l'organisation classique de l'entreprise.

Enfin, on constate que le recrutement de ces profils ne peut être que d'une faible utilité si leur introduction dans l'entreprise ne s'accompagne pas de précautions d'organisation qui permettront le succès, l'émergence de cette dimension créatrice et non l'étouffement de cette initiative sous le poids des habitudes, de l'histoire, bref des "CORS" tels qu'ils ont été illustrés. C'est d'ailleurs sur ce plan que l'action du dirigeant, sans être directement créatrice peut être la plus efficace pour favoriser une culture d'innovation au sein de l'entreprise. Il s'agit de mettre en œuvre les incitations les plus favorables pour que les hommes de l'entreprise aient l'envie, le désir, le courage de se lancer dans cette voie.

Des dispositifs d'incitation

Comme il s'agit de favoriser les attitudes de changement, et notamment de changement de comportement, un des outils les plus utiles est la mise en place de dispositifs favorisant le progrès. Il faut entendre par dispositif, un mécanisme qui du fait de son existence développera une propension à effectuer certains actes. Il est plus facile de comprendre en exposant un exemple : le compteur d'eau individuel pousse les usagers à économiser l'eau plutôt que la laisser couler dans l'évier, le compteur de chaleur pousse les habitants à baisser le chauffage plutôt que d'ouvrir les fenêtres. Il s'agit de multiplier ce type de dispositifs pour créer des incitations à l'action dans le sens recherché. S'agissant de l'innovation, on peut citer : la création de plateformes de collaboration, de cercles d'innovation (dans le style des cercles de qualité), de dégagement de budgets spécifiques dédiés... Et tout ce que l'entreprise pourra imaginer.

N'oublions pas que les outils peuvent être de redoutables freins, mais représenter aussi de puissants moteurs du changement. Aussi le fait de déployer de manière volontariste les outils liés aux nouvelles technologies, même si c'est dans le cadre de mini cellules de test aura le mérite d'ouvrir les esprits de tous sur la nouveauté (exemple : réseaux sociaux, et pourquoi pas imprimantes 3D, robots...).

Mais si on parle de comportement humain, n'oublions pas que le changement n'est accepté ou déclenché que si les salariés y trouvent leur intérêt. Celui-ci ne se matérialise pas seulement sous la forme d'incitation financière, mais souvent sur le plan plus psychologique. Est-ce une tendance valorisée par l'organisation ? Qu'est-ce que je risque si je m'engage dans cette voie ? Quel est le jugement porté sur les échecs ? Sont-ils sanctionnés ? Comment ?



Aurai-je du soutien de la part de l'entreprise ? Et de la part de mon supérieur ? Voilà autant de questions qui sont déterminantes de l'engagement.

La culture de l'entreprise sera donc fondamentale dans sa capacité à favoriser ou non le progrès, le changement, l'innovation. On comprend bien qu'une culture très hiérarchique fondée sur un modèle autoritaire (l'employé doit faire ce qu'on lui demande, un point c'est tout), aura plus de mal à aller vers l'innovation, ou du moins ses membres seront beaucoup plus réticents.

Comment développer une culture favorable ?

Si le succès de l'entreprise dans l'avenir est définitivement lié à sa capacité à se réinventer, à muter pour pouvoir s'adapter aux ruptures sociétales que nous ne commençons qu'à entrevoir, alors, elle va devenir une véritable aventure humaine, de celle que connaît le créateur d'entreprise, l'entrepreneur au sens premier du terme. Il convient de favoriser une culture de "l'intrapreneuriat", néologisme apparu depuis de nombreuses années, mais qui n'a pas encore vraiment gagné le monde de l'entreprise.

Le rôle du dirigeant dans cette évolution est déterminant. On peut illustrer ainsi certaines caractéristiques d'une telle culture :

- Elle est d'abord empreinte de partage et de transparence pour favoriser la compréhension globale de tous. En effet, nous avons vu que le processus de création ne se conçoit que globalement. Il sera donc essentiel que chacun ait le sentiment d'avoir en sa possession toutes les informations, ou du moins suffisamment pour imaginer se comporter en créateur aux yeux de tous.
- Elle est ensuite particulièrement ouverte sur l'extérieur et perméable aux influences qui sont autant de stimuli dans le processus d'exploration.
- Elle est également marquée par la tolérance, sans laquelle aucun de ses membres ne se risquera dans un processus essais-échecs, pourtant indissociable de l'innovation.
- L'exemplarité est certainement le principal moteur qui rendra crédible ces caractéristiques culturelles. La culture, ça se prouve ! ça se vit !
- Elle est une culture où la confiance est totalement établie entre chacun des membres de l'entreprise. Faire en sorte que chacun ait suffisamment confiance pour être prêt à se mettre en situation de risque pour innover au profit de cette entreprise qui devient la bannière, le maillot que l'on défend et pour lequel on s'engage.
- Enfin, cette culture doit apprendre à oublier. C'est-à-dire garder l'histoire de ce qu'elle faisait et savait bien faire, sans que cette histoire ne l'empêche d'adopter de nouveaux comportements, de nouveaux savoir-faire.

L'innovation, une aventure humaine dans l'entreprise, pour l'entreprise.



La gouvernance devient essentielle !

Lorsque l'entreprise est confrontée à des innovations de rupture significatives, sa gouvernance va devenir primordiale pour permettre à l'entreprise de s'engager dans une nouvelle voie faite d'inconnu, de remise en cause et de risque. En effet, qui peut décider d'abandonner une voie connue, éprouvée, rentable pour une aventure nouvelle aussi incertaine que porteuse de difficultés, si ce n'est l'organe de direction de l'entreprise.

Dans ce mouvement, le chef d'entreprise se trouve confronté à un dilemme auquel il aura du mal à faire face tout seul. Faut-il s'engager résolument dans cette nouvelle voie en lui allouant massivement des ressources, ou plutôt tergiverser et maintenir le plus longtemps possible les investissements sur le marché traditionnel de l'entreprise ? De telles décisions ne se rencontrent pas très souvent dans la vie de l'entreprise, mais si elles apparaissent, alors les enjeux deviennent vitaux. La tendance à faire un peu des deux choses : investir dans la nouvelle perspective et continuer à le faire également sur les activités actuelles ne conduit le plus souvent qu'à l'échec dans les deux domaines. Le chef d'entreprise sera d'autant plus seul que ses actionnaires n'auront souvent pas conscience de l'ampleur des bouleversements potentiels et les organes de contrôle risquent eux aussi de pousser à la poursuite du « business model » actuel.

Il s'agit bien de ça : le business model. Car les ruptures technologiques, digitales... bouleversent tellement les manières d'opérer qu'elles font émerger des innovations qui s'appuient sur des « business model » souvent radicalement différents. C'est peut-être bien ce qui caractérise le plus précisément une innovation de rupture. De nombreux exemples illustrent ce type de situation à risque pour l'entreprise, citons Kodak qui bien que très au fait de l'arrivée de la photo numérique se lance trop tard et vient de terminer en liquidation ; ce même marché de la photo numérique de plus en plus chahuté par le smartphone ; ce même smartphone qui va peut-être envahir le marché de la montre en transformant radicalement son usage. Chacun peut trouver autour de lui de nombreux exemples, sans compter ceux qui naissent chaque jour.

Les entreprises et leurs dirigeants vont devoir faire évoluer le rôle des instances de gouvernance et constituer des groupes d'hommes et de femmes capables d'accompagner l'équipe dirigeante dans ces nouvelles décisions à très haut risque. Une implication plus forte dans la compréhension fine des métiers de l'entreprise ainsi qu'un appui aux équipes dirigeantes pour mener ces mutations crée la voie vers une gouvernance transformée. Elle sera le gage d'une croissance rapide et à n'en pas douter de la rentabilité à long terme de l'entreprise.

C'est aussi de ce même élan dont a besoin le pays tout entier.

Patrick CHAUMARTIN
admonem