

Retrouver les chemins de l'innovation

" Aidez mes équipes à réapprendre à innover ! On en a cruellement besoin. Nos innovations sont mineures, cosmétiques et browniennes. Et nous avons cette fâcheuse tendance à tourner à vide dès qu'il s'agit d'idées nouvelles."

C'est là l'expression typique d'une frustration de manager sur la difficulté de préserver ou de restaurer une capacité de créativité et de renouvellement au sein d'une grande organisation. Et c'est notre rôle, à nous consultants, que d'écouter ces managers nous parler des problèmes qu'ils rencontrent afin de nous mettre en position de mieux les aider à les résoudre.

" Nos concurrents sortent des produits et mes équipes s'épuisent à courir derrière " , ou bien : " les idées nouvelles qui me sont soumises par mon organisation viennent toutes de l'extérieur : des fournisseurs, des clients, des concurrents,... Nous réagissons le plus souvent comme si nous étions pris par surprise " ; ou encore " depuis trois ans, j'ai tout essayé pour relancer l'innovation chez nous : des boîtes à idées, des groupes de créativité, un prix de l'innovation, une campagne de communication interne ciblée sur le thème de l'innovation ; j'ai même essayé de mettre en place un directeur de l'innovation... mais les résultats sont décevants ! "

Les symptômes peuvent varier mais le diagnostic global reste essentiellement le même : ces entreprises ont non seulement perdu leur capacité à innover, elles ont en plus développé des anticorps efficaces rendant difficile tout effort de ré-apprentissage de la créativité et du savoir générer et mener à bien des projets innovants. Mon propos ici est de suggérer des voies pour traiter le mal. La première étape, inévitable, concerne l'approfondissement du diagnostic, c'est-à-dire l'identification des racines du mal, la nature et l'origine des blocages constatés. La seconde étape relève des remèdes et de la thérapie, c'est à dire de la démarche managériale la plus appropriée pour surmonter les obstacles. Enfin, il nous faudra aussi brièvement évoquer les implications de la mise en oeuvre de ces traitements sur le rôle des dirigeants et leur pratique.

Le diagnostic : pourquoi une organisation a-t-elle perdu le goût et la capacité d'innover ?

Par delà la diversité des symptômes, notre expérience de l'analyse de ces situations nous a conduit à repérer quatre causes génériques de cette forme de stérilité que constitue l'incapacité à innover.

Problème 1 - " Busy being busy "

La première racine du mal relève de cette sur-activité que chacun tout à la fois subit et revendique. *" Oh oui, je suis sûr qu'il y aurait là de vraies idées à exploiter ; en plus ça me plairait. Mais je n'en ai pas le temps."*

Les contraintes de rationalisation, la réduction des coûts et les efforts de productivité ont depuis longtemps touché les cadres et les services fonctionnels. Le *" lean management "*

a fait monter la pression sur les individus. Chacun est alors très occupé. Et quand ce n'est pas tout à fait le cas, comme ce pourrait être perçu comme malsain, chacun s'évertue à se sur-occuper car il est essentiel de montrer et de faire savoir que l'on est débordé. Tout se passe comme si ne pas avoir une minute à soi était un gage d'efficacité, une légitimation de sa position, de son rôle et de son utilité. Le cas le plus paradoxal est celui où chacun peut même se targuer d'être focalisé sur des projets de développement. Tellement focalisé d'ailleurs, qu'on en oublie toute idée de créativité et d'innovation. On cherche à être efficace dans les développements. On mouline du projet. On s'occupe consciencieusement. *Busy being busy*. On a bonne conscience. Le problème associé à cette sur-occupation perpétuelle vient de ce que l'innovation, les idées nouvelles nécessitent du temps, des aller et retours. Pour fouiner, pour écouter, pour tâtonner, pour trier, pour discuter, pour tester une piste, pour itérer...

Problème 2 - Le cloisonnement des organisations et des esprits

La seconde racine du mal vient des inévitables découpages induits par toute organisation. Les frontières, les lignes de partage constituent des interfaces où les idées devraient pouvoir s'entrechoquer, se multiplier, croître et embellir. Dans la réalité de trop d'entreprises, les idées se brisent contre les cloisons organisationnelles. Chacun est enraciné dans ses propres logiques. Le mal d'innover vient des autres, ces empêcheurs d'innover en rond. *" Je leur avais soumis une idée superbe. Je m'étais même débrouillé pour bricoler une petite maquette du produit afin de leur montrer ; mais le marketing n'a même pas réagi et le développement s'est marré en voyant ma maquette. J'étais écoeuré. Nous les commerciaux, ils nous voient comme des vendeurs, un point c'est tout. "* Ou bien un directeur R&D qui constate : *" nous avons beaucoup de mal à faire passer nos idées d'innovation technique. On rate des coups et c'est navrant. Peut-être est-ce que nous ne savons pas vendre nos idées mais visiblement nous n'intéressons pas le marketing. Et d'ajouter : moi, je ne suis pas en position de convoquer des gens qui ne dépendent pas de moi ! "* Cette capacité des êtres à adopter très rapidement la perspective de leur position et de leur fonction sera toujours pour moi un sujet d'étonnement. *" Where you sit is what you think "* résume bien cette difficulté du cloisonnement qui s'opère dans toute organisation, par nature subdivisée.

Problème 3 - L'absence de confiance

La troisième racine du mal est un corollaire direct du problème précédent. Comme évoqué, le cloisonnement s'accompagne de différences d'appréciation, dont toutes ne sont d'ailleurs pas illégitimes ni stériles mais qui, si on n'y prend garde, peuvent vite conduire à des mésententes et à une perte de confiance qui tournent encore plus vite à la défiance, aux oppositions systématiques et à la paralysie. *" On y a déjà ; pensé ; ça fait 20 ans qu'on en parle... On a déjà essayé, on ne va quand même pas remettre ça ! Ou bien : si vous espérez vendre un produit au prix auquel les industriels vont vous sortir celui-là, autant faire l'économie du développement et du lancement... Non ce qu'il nous faudrait, c'est ... "*

C'est que toute idée génère ses anticorps ; et ce peut être très sain. Une idée doit être améliorée, retravaillée, polie et repolie. La remise en cause, la discussion, la critique y contribuent, à condition toutefois d'être constructives, respectueuses de l'autre et de son point de vue. A défaut les anticorps deviennent source de rejet et de stérilité. Que d'occasions manquées, faute de confiance !

" Je leur ai soumis trois échantillons. Je m'en souviens encore, c'était au pot de Noël il y a 2 ans. J'attends encore leurs commentaires. Ils nous prennent vraiment pour des moins que rien. "

Dans cette vision-là, le problème, c'est nécessairement l'autre. Or, sans confiance, pas d'interaction.

Sans interaction, pas d'innovation.

Problème 4 - Les priorités du management

Dans beaucoup d'entreprises qui voudraient aujourd'hui retrouver le chemin de l'innovation, les priorités ont été autres, et cela pendant trop longtemps. Pire, on a eu tendance à laminer les malheureux porteurs de projets et d'idées nouvelles. *" Dans toute cette période, on avait d'autres priorités. D'un côté on a taillé dans les coûts, de l'autre on a mené des campagnes d'acquisition. Par ailleurs, on a restructuré en cédant des pans entiers de business. Vous vous doutez bien que, ce faisant, on a écarté sans ménagement toutes les suggestions de développement et de lancement de produits trop nouveaux et donc à temps de retour incertain. Bien sûr certains ont osé passer outre, mais parmi eux, ceux dont les projets n'ont pas réussi ont été mis sur la touche. Toute cette période a laissé des traces. Et maintenant tout le monde sourit en entendant les beaux discours du président sur l'importance de l'innovation. Concrètement rien ne se passe. C'est clair, sur l'innovation, on a perdu la main et on nous a fait passer l'envie de réessayer.*

Dans ce contexte, l'innovation peut être redevenue un mot d'ordre, le discours tourne à l'incantation et chacun laisse dire. Ailleurs, le management s'intéresse sincèrement aux idées nouvelles ; mais sous condition. C'est alors une autre musique : *" notre DG, c'est tout et tout de suite. Il voit gros. Pour lui un projet n'a de sens qu'au delà de 20 000 tonnes par an. Il rêve. Comment voulez-vous innover si vous condamnez les équipes à ne courir qu'après des coups aussi gros. En plus le coût des lancements est tellement massif que les risques pris sont très lourds. On n'a plus le droit à l'erreur ! Pendant ce temps on ne fait pas le travail de fond en lançant des petits produits dont certains pourraient pourtant un jour devenir plus significatifs..."*

A trop longtemps faire autre chose, ou à vouloir trop en faire, le management peut durablement vacciner son organisation contre toute idée d'innover. Le poids relatif de ces différentes racines du mal variera selon les situations et l'histoire particulière de chaque organisation. Mais le fait est là : vous pouvez disposer d'une bonne organisation, bien structurée pour gérer des projets de développement. Chacun chez vous peut être un fervent partisan de l'innovation. Vos équipes peuvent être très occupées à mouliner du projet. Il n'en reste pas moins qu'au bout du compte, les choses s'embourbent, se perdent dans les sables ; la créativité, la génération d'idées réellement novatrices, ce sont les concurrents qui en font preuve... Alors que faire ?

La thérapie : un changement culturel et organisationnel

Face à ce mal d'innover, la première tentation serait de faire de la pédagogie. Il en faut. Il est utile de dire et de redire que l'offre créatrice est la voie la plus fructueuse pour créer de la richesse, pour fidéliser ses clients et en attirer de nouveaux, pour déstabiliser sa concurrence ; mais cette explication de stratégie ne rencontrera que des convaincus, ou supposés tels. Car si les cerveaux sont prêts à accepter ce discours, les comportements ne le sont souvent pas, façonnés qu'ils sont par le poids des habitudes organisationnelles. La pédagogie et les discours ne seront pas suffisants pour modifier les comportements plus ancrés dans les tripes que dans les cerveaux. Au mieux ces discours produiront des haussements d'épaule, au pire des réactions de rejet et des accusations de double langage. La seconde tentation serait de retravailler l'organisation, sa structure et ses processus. C'est là encore une vraie piste mais qu'il ne faut pas suivre trop tôt. Il ne sert à rien de tenter d'abattre les cloisons organisationnelles ou de les déplacer, ni de mettre en place des mécanismes imposés de coordination si les acteurs partie prenante les rejettent. Cette coordination-là sera indispensable mais dans un second temps lorsqu'elle sera en passe d'être acceptée. Face au mal d'innover, il faut creuser profond pour extirper les racines du mal. La thérapie passe par le culturel, par une action sur

l'identité de l'organisation. L'innovation est par nature inter-fonctionnelle : la cure de désintoxication doit aider à renouer les fils du dialogue entre les principaux membres de l'organisation. Et ici comme bien souvent, l'escalier se balaie par le haut. C'est aux directeurs des principales unités organisationnelles (directions, départements ou services) qu'il faut consacrer le temps et l'énergie des premiers pas de la cure. Il faut leur réapprendre à travailler ensemble, en les extirpant hors des schémas de sur-occupation de leur quotidien, pour échapper aux pratiques établies. Il faut leur permettre de se remettre en position de complices pour rétablir des liens de connivence. Pour cela, il leur faut passer du temps ensemble,... alors même qu'ils se plaignent précisément de ne pas en avoir

Une des meilleures façons que nous ayons trouvées pour enclencher ce processus passe d'ailleurs par l'observation de situations externes à l'entreprise, donc non conflictuelles. Observer ailleurs des cas d'organisations elles-mêmes en mal d'innover et embourbées dans des difficultés similaires constitue en général un miroir particulièrement révélateur et efficace. Une fois le plus haut niveau traité, il s'agit alors d'étendre progressivement le processus thérapeutique et de poursuivre le changement culturel et organisationnel.

Quelques implications pour les dirigeants

Et puis, il faut alors que les pratiques des dirigeants changent. Il n'est plus possible de censurer brutalement les porteurs d'idées atypiques pour les remettre illico dans la ligne du parti - ce parti de l'efficacité et des coûts face à une concurrence que l'on sait très dure... Il faut s'efforcer de donner leur chance à des idées apparemment hors sujet pour prendre le temps de les évaluer avant que de les condamner. Il faut aussi accepter de s'intéresser à autre chose que la folle quête effrénée pour le produit révolutionnaire que toute l'industrie attend et qui bouleversera le marché en restaurant des marges laminées par la concurrence... Les petites idées, les petits lancements peuvent avoir leur mérite. Ils peuvent faire besogneux mais ouvrir des niches de marché qui peuvent ensuite grandir.

La responsabilité des dirigeants est donc ici encore pleine et entière. Un dirigeant qui promeut l'innovation au sein de son organisation, c'est un dirigeant qui s'informe des projets en cours au moins autant que des progrès de productivité, qui interroge et fait parler, qui écoute les idées nouvelles, qui fait montre d'intérêt, qui suit l'avancement des projets, qui accepte les échecs pour obtenir d'autres idées qui elles réussiront, qui met en valeur celles et ceux qui ont mené à bien un projet d'innovation avec succès... Le rôle du dirigeant, c'est ici encore de réunir, de coordonner, de faire travailler ensemble pour dépasser les clivages organisationnels et surmonter les oppositions individuelles. En matière de difficulté d'innover, le mal peut être profond et il faut le prendre au sérieux. Les symptômes peuvent varier, en fonction du contexte et de l'histoire de l'organisation. Mais ni les traitements cosmétiques, ni les discours velléitaires n'y changeront grand chose. C'est à un vrai travail de fond qu'il faut s'atteler pour conduire le changement culturel et organisationnel qui s'impose.



Thomas DURAND

- Il est président de CM International, cabinet de conseil en management stratégique.
- Son expérience de consultant le conduit à assister des dirigeants d'entreprise dans leur réflexion et dans la préparation et la mise en oeuvre de leurs décisions.
- Il est par ailleurs professeur à l'Ecole Centrale Paris où il enseigne depuis 1980. Il a publié de nombreux articles dans les domaines de la stratégie d'entreprise et du management de la technologie et de l'innovation.