



« CHAOS + COSMOS » : UNE MÉTHODE POUR SUSCITER L'INNOVATION

Entretien avec Pierre-Louis Desprez

AU SEIN DE L'ENTREPRISE, COMMENT CRÉER UNE COOPÉRATION OUVERTE ET FRUCTUEUSE POUR INNOVER ? VOICI QUELQUES CLÉS PAR PIERRE-LOUIS DESPREZ.

PLURIELS : Est-ce difficile d'innover pour l'entreprise ?

PIERRE-LOUIS DESPREZ : Oui, car la démarche d'innovation va à l'encontre de la gestion quotidienne d'une entreprise. Faire coexister ces deux logiques antinomiques, c'est l'enjeu pour tous ! D'abord, pour qu'une innovation voit le jour, il faut des individus qui pensent de façon farfelue et non conforme. Or la vision occidentale du travail, c'est le sérieux : plus c'est austère, plus on travaille (croyance), et plus on s'amuse, moins on produit (faux). Tous les innovateurs ont commencé par rêver d'un impossible. JC Decaux fabrique des abribus et du mobilier urbain, gère une régie publicitaire, installe des systèmes de location de vélo qui supportent de la publicité : il faut être vraiment azimuthé et ne pas respecter le dogme du recentrage métier et de la cohérence managériale ! Ensuite pour que l'innovation devienne une culture, il faut créer un contexte qui donne envie et enthousiasme. Pas de nouveauté sans passion partagée ! Sans énergie, pas de créativité : « have fun ! » comme disent les Américains. Or, on pense trop souvent que « ça » n'a rien à voir avec le boulot ni le business. Enfin, pour introduire du nouveau dans une chose (sens étymologique d'innovation, la chose étant un produit, un service,

un comportement, un pays, un circuit de distribution, une technique...) et créer ainsi un avant/après, il ne faut pas avoir la main qui tremble. La plupart d'entre nous n'aimons pas jouer sauf quand nous sommes sûrs de gagner. Parce que nous avons oublié que les très grands joueurs sont des gens qui savent perdre, et rebondir sur leurs erreurs et leurs défaites. Par métaphore, les All Blacks savent perdre, c'est pour cette raison qu'ils constituent sur le très long terme l'équipe de rugby la plus invincible.

Le manager peut-il susciter des innovations dans son organisation et comment ?

P.-L. D. : Heureusement que oui ! A condition de croire et de tout faire pour que l'innovation devienne l'affaire de tous. Cela ne remet pas en question la présence des pôles R&D ou de développement technique, ni la fonction des experts (faisabilité technique et financière, par exemple). Personne ne doit rester dans sa tour d'ivoire. Les commerciaux, au contact du terrain, peuvent apporter leur regard : ils ont une vision concrète des besoins-clients, à condition qu'ils apprennent à écouter et à ne pas faire confirmer par les clients ce à quoi ils croient dur comme fer. Pour imaginer une tente qui s'ouvre en deux secondes ou un scooter à 3 roues, il faut être naïf, culotté, sans a priori sur la technologie, et capable de ne pas écouter

la sacro-sainte intuition qui se trompe autant que le savoir expert. Et résister au client qui va déclarer « je ne l'achèterai pas ! » (mon œil !!). Au fait, le double train de roues du scooter MP3 de Piaggio, vous l'auriez mis derrière (pour plus de stabilité) ou devant (alors que ce n'est pas beau) ? Réponse : devant, car tout bon motard sait que dérapier de l'avant, c'est fatal, alors que chasser de l'arrière, c'est encore récupérable. L'innovation est le fruit d'un dialogue musclé, parfois très chaud, où l'on (doit) s'engueule(r) !

Obtenir la participation de tous ses collaborateurs est souvent plus facile à dire qu'à faire...

P.-L. D. : Evidemment, puisque l'innovation est une mise en danger des certitudes. C'est pourquoi la dimension managériale est si importante. Apprendre à se défaire de ses certitudes, penser en se mettant à la place de l'autre, garder ses convictions sans être rigide, cela nécessite un chef d'orchestre talentueux, capable en premier lieu de ménager les faces des individus. Qui a perdu la face n'est pas prêt de contribuer ! Plus les démarches d'innovation sont récurrentes et permanentes, plus les egos laissent la place aux égaux. On n'innove pas une fois tous les cinq ans, aucun apprentissage n'est possible avec une fréquence aussi basse ! Avec le recul, nous savons ce qui marche :

**AVEC LEUR REGARD DÉCALÉ, LES CANDIDES SOULÈVENT
LES BONNES QUESTIONS, ILS APPORTENT DU BON SENS. »**



créer des idées collectivement et non pas chacun seul dans son coin (boîtes à idées), créer de très nombreuses idées (1 bonne idée toutes les 100), faire des prototypes, confier à des collaborateurs enthousiastes, l'objectif d'aller le plus vite possible au contact des clients (pas un seul, mais dix !), et per-sé-vé-rer : Nespresso était un échec au début, les ventes de l'ipod d'Apple ont végété durant trois ans, etc.

Vous avez élaboré des processus d'innovation par la créativité. Pouvez-vous les décrire ?

P.-L. D. : La créativité est le carburant d'un process souvent chaotique, mais en apparence seulement ! L'innovation fonctionne sur la base d'un cycle divergence-convergence qui se répète tant qu'on ne l'a pas trouvé. Et ce jusqu'au bout, y compris l'acte commercial. Il est le maillon faible puisque

le commercial est face à l'arbitre, à savoir le client. Pour aider les entreprises à trouver des innovations qui seront des relais de croissance économique et des sources de motivation managériale, nous mettons en place une démarche en plusieurs temps. D'abord, des réunions de brainstorming. Elles rassemblent des profils multi-métiers et sont structurées sur la base de techniques de créativité reconnues et performantes. Attention ! On brainstorme pour produire des résultats, pas pour le plaisir de noircir des paperboards. Des premières pistes émergent. Le deuxième temps consiste à mettre en place une plateforme dématérialisée que nous avons développée (via extranet) où plusieurs dizaines, centaines, voire milliers de collaborateurs réagissent pendant quelques semaines. Les idées sont améliorées, des pistes sont creusées, de nouvelles idées germent. C'est de la « wiki-innovation ». Troisième temps : la phase de sélection. Il faut arbitrer et prioriser différentes propositions arrivées à maturité. Le décideur donne un cap. On repart alors dans un nouveau cycle créatif pour affronter les questions « concrètes », comme disent les dirigeants : quelles ressources, quels partenaires, quelles stratégies de vente pour la mise sur le marché ? Et enfin, on va au contact du client. On debriefe, on re-crée, on adapte, on repart à la conquête. Comme un virus qui mute tant qu'il n'a pas trouvé la porte d'entrée de la cellule. Car une bonne innovation fonctionne comme une épidémie : ce sont les clients qui se refilent les nouveautés, et non pas les nouveautés qui convainquent les esprits. »



// Pierre-Louis Desprez //

Associé et DG de Kaos Consulting, Pierre-Louis Desprez est un spécialiste reconnu - et passionné - de l'innovation et des processus de changement interne. Normalien, cofondateur de www.bordas.com, il est aussi enseignant et essayiste, auteur notamment du *Traité de tous les noms* (Descartes & Cie, 2007) et de *Petits cycles de bonheur* (Arléa 2007).