



1

## Séminaire

### "GESTION DE L'INNOVATION"

Lundi 15 octobre 2012

Première table ronde : "les défis de l'innovation : enjeux et pratiques des managers"

Philippe Silberzahn, *professeur d'innovation, EM Lyon*

**M. SILBERZAHN.**- Merci, Philippe. Je suis très heureux d'être parmi vous, aujourd'hui. Comme l'a dit Philippe, je suis aujourd'hui professeur. J'enseigne l'innovation mais avant, j'avais un vrai job, puisque j'étais chef d'entreprise. Je vais essayer de vous parler d'innovation du point de vue théorique et du point de vue pratique.

Philippe m'a demandé de faire une introduction à l'innovation en 30 minutes. En général, je fais cela plutôt en 5 jours ! Donc, c'est évidemment totalement impossible. On ne donne jamais 30 minutes à un universitaire pour faire le point sur un sujet. Je vais picorer ; j'ai pris juste quelques éléments. Je ne sais pas si on peut faire les questions pendant mais n'hésitez surtout pas.

Je précise que je connais votre industrie uniquement en tant que passager. Je ne suis pas du tout spécialiste de l'aérien.

L'innovation : commençons simplement parce qu'on a souvent une image de l'innovation, technologique (l'iPhone, etc.), mais l'innovation est quelque chose de beaucoup plus général, que l'on peut utiliser tous les jours, souvent, sans s'en rendre compte. D'ailleurs, l'innovation qui a réussi ne s'appelle plus une innovation. C'est un objet de tous les jours.

Quand vous prenez un téléphone fixe, vos enfants pensent que rien n'est plus naturel de prendre un appareil, de taper sur quelques touches et de parler à quelqu'un à l'autre bout du monde. Alors que la génération précédente, chaque fois qu'elle le faisait, était toujours émerveillée de la possibilité de pouvoir parler à quelqu'un à une telle distance. La technologie disparaît lorsqu'elle devient utilisée.

Vous avez ici un magasin typique de la fin du 19ème siècle. La première chose qui frappe, c'est le comptoir. En tant que client, vous allez au comptoir où des personnes vous attendent afin de vous demander ce que vous voulez, vont le chercher à l'arrière et vous l'apportent. Vous payez et vous partez. Vous observez également qu'il y a finalement relativement peu de choses derrière. Et pour être certain que vous n'allez pas le toucher vous-même, on a mis un grand mur que l'on a gentiment décoré mais surtout n'allez pas toucher vous-même les produits. C'est fin du 19ème siècle.

Voici, le magasin type des années 1950. Il y a un certain nombre de choses qui ont changées. D'abord, vous avez accès vous-même à ce que vous pouvez acheter. Vous observez peut-être également le développement considérable de l'emballage ; ce qui signifie derrière, énormément d'innovation sur l'emballage lui-même et sur les processus de fabrication, les modes de distribution, etc.

Vous avez ici, bien que l'on soit en 1950, un amoncellement d'innovations, pas juste de technologies, puisqu'on a de l'innovation sur l'emballage, la logistique, etc., mais également sur les modes de fonctionnement, la manière d'acheter, donc de vendre.

Savez-vous quel était le principal problème de ces premiers magasins ? On s'est aperçu que les gens n'achetaient pas. Savez-vous pourquoi ?

Parce qu'ils ne touchaient pas les produits dans le magasin. En fait, ils ne touchaient pas les produits parce que les toucher, c'était voler. On était conditionné, depuis que les magasins existaient, à demander le produit (voyez la photo précédente) et on vous servait. Les gens rentraient, ils regardaient et étaient interdits devant les produits, attendant que quelqu'un vienne les leur donner. Cela nous paraît un peu ridicule mais cela montre bien que pour l'innovation réussisse, il y a aussi des changements dans les modes de pensée, dans les usages.

C'est cela, fondamentalement, au-delà de la technologie, qui va faire que l'innovation va réussir ou pas. C'est la capacité que l'on a à se l'approprier. Quand je montre cette photo à mes étudiants et que je leur explique que les gens ne touchaient pas les objets, cela paraît totalement incroyable. Pourtant, c'est vrai.

Donc, figurez-vous que les premières années, on avait un manuel d'utilisation à l'entrée du magasin. "*Voilà comment on achète dans ce magasin*". Cela nous paraît fou mais c'est vrai. Je n'ai pas retrouvé l'original du manuel, mais on disait : "*Voilà comment il faut faire pour acheter dans ce magasin. Vous entrez, vous regardez. Si vous souhaitez acheter le produit ou même simplement le*

*regarder, vous pouvez le toucher. Si vous décidez de l'acheter, vous allez au comptoir et vous le payez."*

Étape suivante : nous sommes dans les années 60 où l'on a le fameux comptoir. Il n'est pas encore automatique. Donc, on a une espèce de chariot qui va tirer les affaires. Cela posait plein de problèmes, parce qu'après, la caissière (c'était une caissière) le remettait en place et si on se débrouillait mal, en posant nos affaires, tout tombait par terre. Là aussi, problème d'innovation : il fallait que les gens apprennent à acheter convenablement.

Savez-vous ce que font les gens dans la rue ? Ils sont curieux, ils regardent : "*qu'est-ce que c'est que ce truc ?*" Vous avez les innovatrices dans le magasin et dans la rue, vous avez ceux qui attendent que l'innovation soit mûre avant de se lancer. C'est quelque chose qu'on a toujours dans la diffusion de l'innovation. Vous avez toujours des pionniers qui prennent des risques : leurs bouteilles tombent par terre, etc. Et, profils typiques : soit des gens qui se lancent dès qu'il y a quelque chose de nouveau, ils veulent essayer ; soit des gens qui se disent "*je vais laisser d'abord mes voisins y aller, on va voir si cela marche*". Ils sont absolument interdits : "*qu'est-ce que c'est ?*" Ce ne sont pas les pionniers.

Par contre, l'innovation devient massive, lorsque cette population de curieux majoritaires se décide à adopter l'innovation. C'est quelque chose que l'on retrouve tout le temps : un groupe de pionniers qui fait décoller une innovation qui se généralise ensuite.

Là aussi, il y a de la technologie. Vous voyez ici les premières caisses enregistreuses qui sont, au début, mécaniques qui deviendront électroniques. On a, là encore, des innovations purement technologiques et des innovations de fonctionnement, de modèle économique, de manière de vendre, de manière de faire, de manière de distribuer.

Une innovation très différente : c'est la révolution Swatch dans les années 90. On se rappelle peut-être qu'au début des années 90, tout le monde s'accorde à dire que l'industrie horlogère suisse est terminée. De l'avis général, il restera une marque très haut de gamme et c'est tout. Donc, le dernier holding qui reste recrute un consultant pour liquider l'ensemble du portefeuille. Sa mission, c'est de fermer ce qui n'est pas vendable et de vendre éventuellement une ou deux marques aux Japonais pour liquider tout cela.

Je fais court mais en substance, alors qu'il était en train de préparer sa liquidation, un ingénieur vient frapper à sa porte en disant : "*chef, j'ai trouvé un mécanisme qui nous permet de faire des montres très fines*". Il explique à l'ingénieur : "*c'est très bien mais juste pour que tu saches, je suis en train de tout fermer. C'est sympa mais cela n'a aucun intérêt*". L'ingénieur qui est un peu têtue, revient le voir quelques jours après en disant : "*écoute, le mécanisme nous permet de faire une montre très fine. On pourrait lancer des montres super fines*". C'était le critère de concurrence à l'époque de faire des montres de plus en plus fines.

Jusqu'au jour où l'individu en question dit :

*"La finesse, cela ne m'intéresse pas spécialement mais comment arrives-tu à faire une montre aussi fine ?*

*— C'est très simple, j'ai réduit le nombre de pièces de 80 à 23 en gros."*

Le consultant en question qui n'était pas très bon technicien mais qui était assez bon économiste, se dit : "*réduction du nombre de pièces = réduction du coût*". Il s'est rendu compte que grâce à cette innovation qui était, au départ, de la pure performance technique, fabriquer des montres en Suisse pouvait devenir à nouveau rentable. En abaissant ses coûts et en utilisant le petit logo magique ici (le drapeau suisse), il a créé Swatch et il a montré que le déclin annoncé de l'horlogerie suisse n'avait rien d'inéluctable.

On parle tout le temps d'industrie mature. Il y a des managers qui peuvent être matures, mais l'industrie, elle-même, n'est jamais mature. On peut y porter un regard neuf comme Steve Jobs l'a fait pour l'iPhone qui est une nouvelle manière de concevoir un téléphone.

Exemple d'une innovation qui, au départ, est une innovation technologique qui est détournée pour servir à une innovation un peu marketing. C'est la première fois qu'une montre devient un accessoire de mode. Avant, c'était soit un objet de luxe pour la première communion ou le mariage, soit on achetait une Kelton à 15 francs pour avoir l'heure. Swatch casse cette espèce de dichotomie et transforme la montre en accessoire de mode et aujourd'hui encore, ils ont une part très significative du marché.

Autre exemple d'innovation : Nestlé. Le métier de Nestlé, c'est de vendre des sacs de café. Il décide de mettre au point une machine pour faire un expresso à domicile. Savez-vous combien de temps il a fallu pour que cette affaire soit rentable ? Aujourd'hui, c'est très rentable. C'est juste un tout petit peu moins rentable que la mafia, mais on ne tue personne et c'est légal ! Savez-vous combien de temps ils ont mis pour que le projet soit rentable ?

*("6 ans, 10 ans")*

21 ans, en fait. Ils ont commencé en 1974 en achetant quelques brevets. Ils ont gagné de l'argent pour la première fois (premier marché, en Suisse), en 1995. Pendant 21 ans, chez Nestlé, qui est plutôt bien géré, les chefs de projet successifs revenaient voir leur patron en disant, *"on y est presque, donnez-nous encore quelques millions, là, on y est presque"*. Ils font cela pendant 21 ans. Je vous rappelle que l'on parle d'une machine à café pas d'une fusée ! La prochaine fois que vous buvez un Nespresso, dites-vous bien que c'est un exemple de persévérance.

Toutes les études de marché étaient négatives. Ils ont eu de nombreux problèmes techniques. Ils l'ont lancée trois fois. Trois fois, cela a été un échec. Chez Nestlé, personne n'en voulait. A l'extérieur, personne n'en voulait. Les partenaires n'en voulaient pas. C'est vraiment un exemple même d'innovation qui réussit contre tout le monde.

Bien sûr, aujourd'hui, c'est leur division la plus rentable et encore pour un certain nombre d'années.

Autre exemple d'innovation qui nous rapproche beaucoup de votre domaine : easyJet.

*("Suivant, suivant !")*

On va appeler cela une innovation business modèle. Aucune nouvelle technologie. C'est du pur business modèle. Ce sont les innovations les plus dangereuses, justement, parce qu'il n'y a pas de nouvelle technologie et qu'il est très dur –je vais y revenir– de lutter contre une innovation de business modèle, puisque pour simplifier, il est très dur d'avoir deux business modèles au sein d'une même entreprise. Quand vous êtes sur un business modèle à coût normal, avec des prestations et que vous êtes attaqué par un nouvel entrant qui a un business modèle low cost, avec votre structure de coût, vous ne pouvez pas lutter contre un entrant low cost. Tous ceux qui ont essayé n'ont pas réussi. La seule solution est de créer une autre structure qui va faire aussi du low cost, parce qu'à ce moment-là, on se bat à coup de structure de coûts égale.

On a le même mécanisme dans la téléphonie. Les attaques low cost sont des innovations vicieuses, puisqu'en théorie, tout ce qu'ils ont, on l'a aussi.

Qu'est-ce que l'innovation ? On pourrait passer des heures à définir l'innovation. Ce n'est pas nécessairement un nouveau produit technologique. L'innovation, c'est apporter du changement profitable. Il y a cette notion de changement. C'est bien pour cela que l'on ne parle pas uniquement de nouvelles technologies. C'est un changement.

Une nouvelle technologie ne vient jamais vraiment toute seule. Elle vient aussi avec de nouvelles pratiques.

Profitable : cela veut dire qu'on n'est pas dans de l'invention pure. Elle doit profiter à celui qui va développer l'innovation et à celui ou celle qui va l'utiliser. Il y a le côté utile qui distingue l'innovation de l'invention pure que l'on peut avoir dans un laboratoire. Les cimetières sont remplis d'inventeurs géniaux.

Et surtout, elle est adoptée en pratique. Si l'innovation ne change pas son environnement, ce n'est pas une innovation. C'est une innovation qui n'a pas réussi. Elle reste au stade de l'invention ou de la bonne idée.

Il y a la notion de nouveauté, de changement, la notion de profit réciproque qui n'est pas nécessairement financier. Il y a des tas d'innovations qui se produisent dans des domaines non marchands (milieu associatif, nouvelle forme de gouvernement, etc.) Mais il doit y avoir une espèce de bénéfice mutuel, qui est adopté par les gens de manière pratique.

Comme je le disais, il y a différents types d'innovation. On pourrait y passer des heures. L'innovation à laquelle on pense, ce sont bien évidemment :

- ↳ Les produits comme la Ford T qui a révolutionné l'automobile ; le téléphone mobile ;
- ↳ Les services. Il y a une énorme innovation dans le domaine du service. Vous êtes bien placés pour le savoir, je pense.
- ↳ Les processus. L'innovation, c'est aussi changer la manière de fabriquer, la manière d'organiser les entreprises, la manière de déployer certains outils, la manière de distribuer, etc.
- ↳ L'innovation, modèle économique, j'en ai parlé déjà.

L'innovation, c'est aussi dans le domaine du non-lucratif. Médecins sans frontières est un exemple d'innovation organisationnelle qui répond à un certain besoin mais qui n'est pas dans une logique purement commerciale, voire pas du tout.

On distingue traditionnellement deux types d'innovation.

Il y a celle que l'on appelle l'innovation continue, qui, en substance, est conforme aux ressources de l'entreprise, à ses valeurs, à son modèle économique, à sa structure de coûts. C'est la lessive qui lave plus blanc ; c'est l'amélioration continue de nos produits. Votre nouvelle voiture consomme moins que la précédente ; elle est un peu plus sûre. L'innovation continue, c'est l'amélioration des produits existants sans révolution en termes de concept.

L'innovation de rupture, c'est le contraire. C'est-à-dire que c'est une innovation qui introduit de nouvelles dimensions et qui va nécessiter des ressources différentes, des processus différents, des modèles économiques différents. Par exemple, le téléphone mobile n'est pas un téléphone fixe amélioré. Le téléphone mobile apporte certaines dimensions que le téléphone fixe n'apporte pas, comme la mobilité, bien sûr mais on ne peut pas dire que le téléphone mobile soit une amélioration en tout point du téléphone fixe, sinon on n'aurait plus de téléphone fixe, aujourd'hui.

Dans ces cas-là, on a des situations dans lesquelles le nouveau n'efface pas nécessairement l'ancien mais commence à cohabiter. C'est pour cela que l'on a toujours des avions à hélices et des avions à réaction. Le moteur à réaction n'est pas en tout point supérieur au moteur à hélices. Je pense que vous connaissez bien ce domaine. C'est aussi pour cela qu'on a encore le four traditionnel et le four à micro-onde qui ne l'a pas remplacé, etc.

Et ce que l'on constate, c'est que lorsque l'entreprise gère une innovation de rupture, on rejoint la notion de business modèle dont je parlais tout à l'heure. C'est quelque chose qui est très difficile puisqu'au fond, cette innovation de rupture, puisqu'elle n'est pas conforme à nos ressources, valeurs et processus, remet en cause l'existant. Remettre en cause l'existant est une chose que l'être humain normalement constitué trouve la plus difficile. Je pars toujours du principe que la résistance au changement est normale. Je dirais même nécessaire.

Je vois Philippe qui me regarde avec des yeux très en colère ! Le low cost dans l'aérien, c'est typique. Dès que l'on est dans l'innovation de rupture, il est normal que cela crée un problème avec la structure existante et il est normal, au sens de ce que l'on constate, que le nouveau soit étouffé par l'ancien. C'est un point de départ.

Après, la question qui se pose est : comment, si on pense que le nouveau doit émerger, faire en sorte qu'il puisse émerger. J'ai parlé de Nespresso. A la base, Nestlé vend du café et ils se sont mis à fabriquer des machines ; ce qui était un métier complètement nouveau pour eux. Ils ont également ouvert des magasins. Nestlé n'avait jamais géré de magasin en propre. Le métier de Nestlé, c'était de vendre à Carrefour des boîtes de café. Nespresso, c'est une série d'innovations pour Nestlé qui vont bien au-delà de juste produire une machine. D'ailleurs, ils ne le font pas eux-mêmes. Ils ont conçu une machine, un système de distribution des capsules. L'innovation est également au niveau de la distribution : ils ont ouvert leurs magasins en propre, géré un club ; choses qu'ils n'avaient jamais faites. C'est pour cela qu'en interne, la résistance a été très forte, parce que d'une part, le succès comme je vous l'ai dit a mis très longtemps à venir et donc, on avait des managers qui disaient "*ce n'est pas notre métier*".

On l'entend très souvent. Oui, par définition, puisque c'est une innovation de rupture. Donc, c'est un nouveau métier. Comme le nouveau met en général un certain temps, c'est vrai pour la plupart des innovations, à décoller (21 ans, c'est un cas un peu extrême mais enfin on a souvent des exemples de décollage très lent), le manager des unités existantes dit "*cela ne marche pas, ce n'est pas notre métier et pendant ce temps-là, cela me prend mon budget alors qu'il faut que je me batte contre mes concurrents. Du coup, j'ai moins de budget pour mon marketing*". Cela explique pourquoi les innovations de rupture ont du mal à survivre au sein de l'existant, puisque par définition, elles consomment des ressources avant d'en produire. Evidemment, dans une entreprise bien gérée, si on consomme des ressources sans en produire, cela pose un problème.

Quelques exemples. J'ai parlé de la Ford T, de Nespresso. Le transistor, plus exactement le poste à transistors est avant tout une innovation technologique mais c'est bien plus qu'une innovation technologique. En 1954, je crois, comment écoutait-on de la musique avant le transistor et où ? Avec un gramophone.

Le gramophone était où ? Il était dans le salon. Si vous aviez 15 ans, vous écoutiez de la musique dans le salon avec vos parents et si vos parents étaient super modernes, vous pouviez écouter du jazz. En général, c'était plutôt Bach, Mozart, etc.

Pour la première fois, des adolescents peuvent emmener la musique à l'extérieur, écouter la musique qu'ils veulent avec les gens qu'ils veulent. Cela a un impact social extrêmement important. Cela crée de nouveaux usages. La musique mobile, on y est encore aujourd'hui, mais cela crée bien plus que cela, puisque cela suscite l'explosion de l'industrie de la musique. Quand vous avez le matériel, il faut aussi le logiciel. Il faut alimenter cette petite machine en musique. C'est la grande époque des créations de stations de radio, de toute la musique des années 60. On retrouve toujours ce mélange d'innovation technologique et d'impact social dans les pratiques, les usages.

Aujourd'hui, avec Facebook, on retrouve la même chose. A la base, c'est une innovation technologique qui modifie nos manières d'agir. Qui utilise Facebook, ici ?

On va dire 20 %.

**M. DEHECQ.**- Cela fait à peine 10 %. Attendez ! Il n'y a pas 10 personnes qui ont levé la main ! Cela prouve qu'il y a des gens qui travaillent encore !

**M. SILBERZAHN.**- D'autres exemples d'innovation de rupture : IKEA, si vous vouliez des meubles. On retrouve l'idée de casser des oppositions ou des choix draconiens entre aller faire faire ses meubles par un ébéniste, avec le prix, le temps que cela implique ou acheter des meubles pas chers du tout et moches, en général. IKEA casse ce choix drastique avec un modèle qui émerge dans les années 50.

Swatch, j'en ai parlé.

La voiture, ici, c'est en 1995 : Chrysler Voyager. C'est l'introduction d'une nouvelle catégorie de véhicules, le monospace, qui n'existait pas. Il n'y a aucune nouvelle technologie et pourtant, on crée une nouvelle catégorie de voitures qui n'existaient pas avant. Là aussi, on est dans la rupture. Cela a

sauvé Chrysler. Il y a une raison très simple pour laquelle il n'y avait pas de nouvelle technologie. C'est que ce véhicule est lancé chez Chrysler, au moment où l'entreprise est en quasi-faillite. Donc, on vient voir l'ingénieur :

*"Il faut faire une nouvelle voiture.*

*— D'accord. Quel est mon budget ?*

*— Ton budget, c'est 0. On ne peut pas financer un nouveau moteur, ni un nouveau mécanisme. Tu prends l'existant."*

Un véhicule similaire, quelques années après, c'est la Twingo qui reprend ce concept en entrée de gamme. Le créateur de la Twingo disait : *"la seule nouveauté dans la Twingo, c'est l'essuie-glace"*. Ne me demandez pas pourquoi. Apparemment, il y avait une innovation technologique dans l'essuie-glace de la Twingo dans les années 90.

C'est important d'innover. C'est vrai qu'on le répète un petit peu comme un leitmotiv. C'est le conseil qu'un de ses premiers investisseurs a donné à Steve Jobs, le fondateur d'Apple.

La survie à long terme d'une entreprise nécessite sa réinvention continue. "Réinvention" et "continue" sont deux mots importants parce que l'on retrouve cette idée d'innovation un peu au fil de l'eau. "Continue", parce que l'on améliore constamment les produits et services que l'on offre (plus vite, plus haut, moins cher, etc.). Mais "réinvention", parce que de temps en temps, il faut aller un petit peu plus que simplement améliorer ses produits existants. Il faut repenser les produits que l'on offre. Repenser éventuellement la clientèle que l'on sert.

On a tout le temps cet impératif d'être orienté client. Il faut penser aussi être orienté non-client. C'est-à-dire pensez aux gens qui ne viennent pas chez nous et donc, qui ne se plaignent pas ; les clients du futur et potentiels. Évidemment, c'est très long et très incertain.

La voiture électrique est un de mes sujets favoris. La première voiture électrique date de 1834. Pour une nouvelle technologie, ce n'est pas mal. Plus que cela, c'était le modèle dominant jusqu'en 1908. Il y avait plus de fabricants de voitures électriques que de voitures avec moteur à explosion. En fait, cela disparaît presque totalement au moment de l'invention de la Ford T qui fait basculer définitivement le modèle dominant, au moins pour une certaine période, vers le moteur à explosion.

Je fais court mais on a régulièrement des relances du modèle électrique et on vit à peu près la quatrième ou la cinquième mais nous dit-on *"cette fois, c'est la bonne"*. C'est ce qu'un de mes collègues appelle *"des technologies éternellement émergentes"*. C'est : *"On y est presque"*. Parfois, on bat en retraite.

J'ai grandi avec l'espoir de pouvoir un jour voler dans le Concorde, parce que la technologie permettait de faire New York/Paris en trois heures et demie. C'était un acquis ; on ne revient jamais en arrière. Et bien, si : on est revenu en arrière, puisqu'on ne met plus 3h30. On peut revenir en arrière, parfois brutalement. Vous savez certainement qu'il y a des projets, actuellement, de recréer des successeurs.

L'innovation est indispensable et si on la gère mal, malheureusement, cela se termine mal. Je vous donne quelques exemples qui sont plus ou moins douloureux. Le secteur aérien, vous le savez certainement, n'est pas épargné. Des compagnies aériennes disparaissent très régulièrement.

Les pionniers, Kodak, vous avez peut-être suivi : Kodak a été détruit par la photo numérique. Ce que l'on ne sait pas, c'est que Kodak est l'inventeur de la photo numérique. C'est un peu être dévoré par ses propres enfants. Il a essentiellement la photo numérique et n'a pas su, là encore pour des conflits de modèles économiques, protéger son modèle dominant qui était la vente de films et ne s'est jamais vraiment décidé à promouvoir la photo numérique.

Imaginez, vous êtes l'ingénieur qui vient de mettre au point un appareil de photo numérique. Vous allez voir votre président-directeur-général et vous lui dites :

*"Bonjour patron, j'ai inventé une nouvelle technologie géniale.*

*— Oui, expliquez-moi.*

*— C'est une technologie qui va nous permettre de nous passer de film argentique."*

Vous venez de signer votre lettre de démission. Autant vous dire que le combat a été très dur à l'interne, pour expliquer que Kodak devait cesser de fabriquer des films argentiques qui était la base de son métier. Typiquement, un conflit de modèle économique, même si Kodak savait tout sur le numérique. Ils avaient des équipes ; ils ont des brevets, etc.

Les freins à l'innovation. Je vais les décrire rapidement.

Il y a ce que j'appelle le frein organisationnel. C'est-à-dire que nous sommes tous, toute la journée, à courir après les incendies qu'il faut éteindre ; les clients qu'il faut rappeler ; la performance que l'on nous demande d'avoir en permanence. Nous sommes mesurés sur la performance à court terme.

J'interviens dans des séminaires où les cadres me disent passer de 35 à 40 % de leur temps à remplir des formulaires d'évaluation. On passe de plus en plus de temps à se mesurer plutôt qu'à faire le travail que l'on devrait faire. On va mourir parfaitement mesuré. Nous saurons tout sur nous-mêmes et l'avantage, c'est que plus on mesure, moins on a le temps de faire des choses. Donc, plus c'est facile de mesurer. On va faire la mesure ultime : on saura à la seconde près ce que fait chaque employé. On aura la mesure ultime. Je passe mais c'est ce que j'appelle le syndrome Blackberry : la petite lumière clignote régulièrement et vous le voyez quand vous faites des séminaires aussi, car avoir l'attention des gens pendant plus d'une minute et demie est devenu très difficile, parce qu'il y a toujours la petite lumière rouge qui clignote. L'urgent prenant le pas sur l'important, on a du mal à innover.

Manque de compétence : on l'a vu chez Nestlé. Lancer des nouveaux business, de nouvelles activités, des innovations c'est quelque chose qui s'apprend. Cela ne se fait pas comme cela. Il y a des règles. On l'a vu. Il y a des conflits de business modèle. Ce n'est pas quelque chose de simple. Il y a un aspect d'expérience.

Processus et système inadapté. Je l'ai un peu évoqué. On demande souvent aux nouveaux business de courir un 100 mètres dès leur naissance. On n'est souvent pas très patient avec les nouveaux business. Vous voyez les pauvres parents qui essaient désespérément de faire courir leurs enfants qui sont visiblement intéressés par autre chose. La montre, c'est le symbole de notre management moderne. On mesure. Il ne faut peut-être pas trop mesurer et surtout, il faut mesurer de manière intelligente.

Dans la manière dont sont répartis les budgets, est-ce qu'on laisse les budgets y compris de temps, pour l'innovation, c'est-à-dire pour des choses qui n'ont pas encore prouvé leur réalité économique ? Là encore, on peut avoir tendance à essayer de conclure trop vite.

Conflit entre les modèles économiques, j'en ai parlé : le nouveau business cadre mal avec les business existants et on lui fait payer très cher.

Pour l'image suivante, je vais passer très vite car je sais que c'est une question un peu douloureuse mais je vous le montre quand même, puisque vous avez dit qu'on se disait tout ! (Air France, Transavia).

Les freins culturels : le malaise face à l'incertain qui est normal. On est surpris par des événements que l'on aurait peut-être dû être capable d'anticiper. On refuse parfois de voir la réalité parce qu'elle n'est pas toujours agréable ou plutôt, on n'en perçoit que certains aspects notamment négatifs.

La peur du risque en France, l'échec. Encourage-t-on la prise de risque au sein de l'entreprise ? La société 3M célèbre l'échec. Chaque fois que le président-directeur-général fait une intervention, il décrit un échec et il félicite la personne qui a un connu un échec au sens industriel du terme, c'est-à-dire quelqu'un qui a essayé quelque chose, qui n'a pas apporté les résultats escomptés mais c'était



important d'essayer quand même. La prochaine fois, cela marchera peut-être, d'autant que l'on pourra en tirer les enseignements.

J'étais dans une grande entreprise française, l'autre jour, où l'on parlait d'innovation. Ils me parlaient d'un de leurs projets qui avait été un échec. Je n'ai trouvé personne dans l'entreprise qui avait travaillé sur le projet. Le truc n'avait jamais existé. Il y avait un consultant qui n'était plus avec nous ! Le message est très clair : la prochaine fois qu'il y a un projet un peu risqué, dites que vous êtes garé en double file, qu'il faut aller chercher vos enfants, parce que vous ne pourrez pas participer.

On a tendance à préparer la guerre précédente, comme André Maginot, ministre de la Défense et cette citation.

*"Les convictions sont de plus dangereux ennemis de la vérité que les mensonges".*

On a des convictions par rapport à notre industrie des choses que l'on croit immuables : *"Dans notre industrie, on fait comme ceci"* ou *"dans notre entreprise, on a toujours fait comme cela"*. Sauf qu'un jour, ce n'est plus vrai et changer les convictions que l'on peut avoir sur son entreprise ou sur son industrie, c'est quelque chose de très difficile. Encore une fois, c'est naturel.

Juste pour terminer sur la dimension individuelle, parce qu'en fait tout part de là, on peut discourir pendant très longtemps sur les grands principes de l'innovation, mais au final, l'entreprise n'innove que si les employés sont dans cette démarche d'innovation et sont servis par des structures, des processus qui leur permettent de développer cette créativité.

Je voulais vous montrer ce dessin. Savez-vous d'où cela vient ? C'est la grotte de Chauvet. Cela a été peint, il y a 32 000 ans. Vous pouvez vous imaginer ce qu'était la vie normale de nos ancêtres, il y a 32 000 ans. Durée de vie moyenne, entre 20 et 25 ans ; taux de mortalité infantile probablement proche de 90 %. Ils avaient faim et froid. Les loups rodaient. Malgré cela, ils passent des heures à peindre des choses d'une beauté absolument extraordinaire. Ils ont quand même peint en perspective. Je ne sais pas si vous imaginez, il y a 32 000 ans. Qu'on ne vienne pas me dire après que les gens ne sont pas créatifs. Si eux étaient créatifs dans l'environnement dans lequel ils vivaient, on n'a pas de problème de créativité.

Il suffit que je passe 10 minutes avec n'importe quel employé d'une entreprise, je peux repartir avec 50 idées sur son entreprise. Les gens la connaissent bien. Ils savent ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas. Ils ont des idées de changement. La créativité n'est pas un problème au sein des entreprises. C'est la manière dont on exploite, dans le bon sens du terme, dont on tire parti de cette créativité. On peut faire des boîtes à idées mais ce n'est pas dur d'avoir des idées. Ce qui est difficile, c'est que les individus n'ont pas été habitués et n'ont pas des systèmes qui leur permettent de tirer parti de leurs idées.

Le créateur de Swatch dont je parlais tout à l'heure, Nicolas Hayek, disait :

*"Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui sait que vous et moi, nous sommes nés avec énormément de fantaisie, qu'on a cru au conte de fée. La famille, l'école, l'armée pour les hommes, l'université, l'administration, l'entreprise, toute une série d'institutions ont petit à petit tué cette fantaisie originelle qui était en nous. C'est cela qu'il faut retrouver."*

Je pense que l'enjeu est là. Il est dans les systèmes et les processus que l'on peut mettre en place au sein de l'entreprise pour que cette créativité qui est, je pense, dans chacun de nous, puisse s'exprimer non pas de manière fantaisiste, puisqu'une entreprise reste une institution qui a des contraintes et des objectifs, mais elle doit pouvoir s'exprimer.

C'est difficile, parce que vous devez jongler sans arrêt entre un impératif de performance quotidien (vos objectifs, votre performance, etc.), et l'on vous dit *"soyez créatif mais avant, rappelez le client untel"*. C'est un exercice très difficile. On ne sera pas toujours sur cette partie-là, la tête dans le guidon, car c'est l'impératif absolu, parce que c'est cela qui paye les factures à la fin du mois. On

n'est jamais puni pour les idées que l'on n'a pas eues. Cet équilibre est à mon sens extrêmement difficile à trouver.

Je ne montre pas forcément ces transparents à une audience nord-américaine, parce que vous aurez sans doute remarqué qu'il s'agit du World Trade Center. C'est tout. Un tableau rapide de quelques éléments d'innovation. Je suis à votre disposition pour la suite.