

Reinhard Ziegler – Accenture

## « Quelqu'un aurait-il une idée géniale ? »

C'est par cette question que certains dirigeants comptent stimuler l'innovation parmi leurs effectifs. Mais, pour réussir sur le terrain de l'innovation, les entreprises doivent adopter une approche plus systématique. Mode d'emploi du remue-méninges ou comment libérer les meilleures idées.

L'innovation est un thème à la mode : entrez ce terme dans votre moteur de recherche, vous obtiendrez facilement plus de 2 millions de résultats. Ou visitez Amazon.com : plus de 2.300 pages y sont consacrées.

Pour les Pdg, tout cela n'est pas surprenant. Ils ont connaissance de ces statistiques convaincantes issues de la recherche universitaire et de la presse professionnelle :

- Les entreprises innovantes sont plus enclines que les autres à enregistrer une croissance au moins égale à 20%.
- Les entreprises dégageant 80% de leurs recettes de la vente de nouveaux produits multiplient par deux leur capitalisation boursière en l'espace de cinq ans.
- Aux yeux des investisseurs, la valeur de l'entreprise se

mesure avant tout à son « degré d'inventivité ».

- Parmi les sociétés de haute technologie, l'innovation représente en moyenne respectivement 23% et 15% des écarts de rémunération à court et long terme des Pdg.

D'autres études confirment cet intérêt – pas seulement pécuniaire – des dirigeants pour ce phénomène. D'après une récente enquête d'Accenture, 83% des cadres dans le monde estiment que leur entreprise « deviendra de plus en plus tributaire de l'innovation ». En 1999, dans son *Rapport annuel sur les rapports annuels (Annual Report on Annual Reports)*, William Dunk souligne que l'innovation revient comme un leitmotiv dans les messages des présidents.

Or, si tous reconnaissent l'importance de l'innovation,

nombreux sont ceux qui admettent les carences de leur entreprise sur ce terrain. Selon une enquête menée par Arthur D. Little, seul un dirigeant sur quatre juge son entreprise suffisamment innovante pour réussir.

### **Des idées fausses**

L'innovation n'est aucunement une démarche publicitaire censée valoriser « quelques bonnes idées ». Elle doit tirer parti du potentiel offert par les ressources humaines de la société pour dégager des avantages tangibles : des produits et des services inédits, de nouveaux modes de travail, d'autres pôles de rentabilité. Autrement dit, en l'absence de concrétisation, l'innovation n'existe pas.

Ne vous engagez pas dans un programme colossal et onéreux (d'ailleurs souvent mal ciblé) de

changement de culture, reléguant l'analyse des opportunités au dernier rang des priorités. Commencez plutôt par vous atteler à ces opportunités et à débrider dès à présent l'innovation qui sommeille au sein de votre société. Ce faisant, vous atteindrez non seulement votre objectif – identifier de nouveaux pôles de rentabilité, créer de nouveaux produits et services – mais parviendrez également à repenser la culture de votre entreprise.

Les malentendus liés à l'innovation sont imputables à une poignée d'idées fausses qui ont la vie dure :

### **Idée fausse n°1 : l'innovation relève du hasard**

Si l'on pense que l'innovation est un phénomène quasi accidentel, on ne tente pas de la planifier. Après tout, la chance peut-elle se gérer ? La plupart des inventions et découvertes célèbres ne sont-elles pas le fruit du hasard ? Vous connaissez l'anecdote du bactériologiste Alexander Fleming qui, un jour de 1928, s'aperçoit qu'une moisissure s'est développée accidentellement au voisinage de colonies de staphylocoques et découvre la pénicilline.

Mais ces exemples imposent-ils le hasard comme fondement d'une stratégie d'innovation ? Si vous lancez un millier de fléchettes sur un planisphère et que trois d'entre elles pointent sur des gisements pétroliers inexplorés, cela signifie-t-il pour autant que le lancer de fléchettes doit se substituer aux techniques terrestres d'exploration pétrolière ?

En fait, toute entreprise novatrice devrait faire sienne la devise de Thomas Edison, l'un des plus grands inventeurs américains : « Aucune de mes actions, ni aucune de mes inventions n'est le fruit du hasard, mais de mon travail ». Et il était bien placé pour le savoir, puisqu'il a réalisé la première lampe électrique à filament de carbone, au terme de

centaines d'essais effectués, une année durant, avec d'autres matériaux.

### **Idée fausse n°2 : l'innovation est le lot des esprits révolutionnaires**

Vous êtes convaincu que l'innovation est bridée par la hiérarchie, par des dirigeants inflexibles, tellement ancrés dans leurs habitudes qu'ils sont bien en peine de reconnaître le bien-fondé d'une idée, même évidente ? Sans doute estimez-vous alors aussi que la solution appartient à quelques braves, les révolutionnaires, appelés à dynamiser l'inertie institutionnelle et à propager tout un tas d'idées nouvelles et audacieuses.

Certes, il existe un précédent – le petit groupe relevant du service Planification d'AT&T à qui, dans les années 1990, incombait la tâche de bouleverser le mode de réflexion de l'entreprise. Chargés d'imaginer l'inimaginable avec une impertinence certaine, ses membres, qui ne manquaient pas d'humour, se sont un jour rendus à une réunion du conseil de direction déguisés en hommes-sandwichs, véhiculant le message suivant : « Et si les appels longue distance étaient gratuits ? » Manifestement, ils avaient vu juste, puisque l'incapacité à anticiper le recul soudain de la rentabilité des

communications longue distance a été néfaste à la plupart des opérateurs télécoms.

Cette approche, en assimilant l'innovation à une guérilla institutionnelle, la marginalise définitivement. Elle part du principe qu'une entreprise est, par nature, enrayée par la monotonie et la lenteur, et que l'innovation ne peut être encouragée que par une poignée de créatifs payés pour se montrer innovants. Ce faisant, elle dispense certains individus de jouer un rôle moteur dans ce domaine.

### **Idée fausse n°3 : l'innovation est un mystère**

Il s'agit ici du corollaire au précepte d'innovation-guérilla : l'innovateur est perçu comme un créatif excentrique. Faire la part belle à l'innovation, cela signifie-t-il embaucher des « créas » au regard éthéré, bizarrement accoutrés, qui, pour mieux briser la glace, émailleront vos réunions de réflexions provocantes ?

Cette approche est problématique, en ce sens qu'elle est source de méprises sur les comportements à favoriser. Y aurait-il un lien entre excentricité et innovation, du moins à grande échelle ? La question est discutable. Premièrement, elle ne résiste pas à la logique élémentaire. Le

#### **Le beau rôle**

Le novateur ne se recrute pas sur petite annonce. Son comportement n'est pas calqué sur un modèle unique. L'innovation comprend différents aspects et chacun des acteurs d'une entreprise peut être novateur en assurant différents rôles.

**La rêveuse.** Elle semble toujours regarder dans le vague et laisser errer sa pensée. En fait, elle interroge l'avenir, passe du coq à l'âne et commence ses phrases par « Et si... ? »

**Le petit génie.** Il a de l'énergie à revendre et dix idées à la seconde : « Regardez ! Voilà comment faire mieux, plus vite et plus simplement ».

**La planificatrice.** Le petit génie n'est pas d'une grande utilité sans la planificatrice. Cette confidente est, en quelque sorte, le « sol fertile » sur lequel germe la réflexion. Elle sait comment mettre en relation idées et ressources (« Vous devriez en parler à... »). Elle privilégie les études de cas ; elle sait où trouver l'argent et les ressources humaines qui concrétiseront les projets.

**Le metteur en scène.** Votre homme-orchestre. Il réalise vos plans, construit la maison, creuse le canal, vend les produits et services. Il gère les projets, mesure les progrès accomplis et s'assure que des profits sont réalisés.

Le propos n'est pas de privilégier le petit génie, la rêveuse, la planificatrice ou le metteur en scène. Chaque rôle est essentiel. Une entreprise exclusivement constituée de gens bourrés d'idées ne pourra jamais être autre chose que potentiellement innovante.

syllogisme « certains novateurs sont excentriques, donc, en privilégiant l'excentricité, nous ferons preuve d'innovation » est totalement erroné. Et nous voici revenus au précepte d'innovation fruit d'un dur labeur, à mille lieues de la notion de fantaisie. Il ne signifie pas que l'entreprise doit décourager la créativité; au contraire, celle-ci est généralement bienvenue. Gardez toutefois à l'esprit que la créativité ne vient pas de nulle part; c'est une synthèse, un amalgame inédit. La créativité est au service de l'innovation, ce n'est pas l'innovation elle-même.

### ***L'innovation éprouvée sur le terrain***

BP compte au nombre des premières entreprises à s'être lancées dans une démarche d'innovation et à avoir su lui donner corps en l'étayant d'un programme adéquat. En se conformant à un petit nombre de principes – sans devenir la victime d'idées reçues –, ce géant du pétrole, qui pèse 148 milliards de dollars, a acquis peu à peu l'étoffe d'un novateur prospère.

### **Relever les principaux défis économiques**

Pour être efficaces, les entreprises, tous secteurs et toutes zones géographiques confondus, doivent faire preuve d'innovation si elles veulent faire face aux principaux défis économiques. Et sans attendre cinq ou dix ans. Il leur faut apprendre à se montrer innovantes dès à présent pour résoudre les problèmes les plus urgents, en particulier ceux qui semblent tellement courants que l'on hésite généralement à invoquer l'innovation pour les résoudre.

L'un des impératifs de BP consistait à augmenter radicalement la production de gaz naturel de sa division North American Mid Continent. Après s'être focalisé sur la compression des coûts, le Groupe a changé

son fusil d'épaule et privilégié une stratégie de développement volontaire et d'amélioration de la performance financière. Mais il a tôt fait de réaliser qu'il serait incapable d'atteindre ses nouveaux objectifs sans modifier également sa façon de faire.

L'entreprise n'a pas cherché à « instaurer une culture plus innovante ». Si la mise en œuvre d'une culture de l'innovation était certes essentielle, elle ne représentait pas une fin en soi. Comme l'indique Michelle Judson, responsable de l'innovation au sein de la division Mid Continent : « Nous savions parfaitement qu'innover pour le plaisir d'innover ne nous mènerait nulle part. Il nous fallait plutôt libérer les potentiels de chacun pour être en mesure de réaliser les objectifs de l'entreprise. Il fallait appliquer des techniques d'innovation systémiques et durables pour faire face à nos challenges économiques au quotidien ».

### **Ratisser large : l'innovation peut provenir de chacun d'entre nous**

L'innovation émane-t-elle plus volontiers de la base ou du sommet de la hiérarchie ? De la base. Non pas que les collaborateurs en première ligne soient plus intelligents ou plus créatifs que les « patrons ». C'est la loi des nombres, ni plus, ni moins : d'un côté, une poignée de dirigeants ; de l'autre, des centaines d'individus sur le front chaque jour. Faire naître des réflexions intéressantes parmi les gens de terrain et savoir les mettre en œuvre, c'est tout simplement avoir toutes les chances de son côté.

BP a intégré cette donnée à son programme d'innovation, une démarche qui s'est révélée payante. Ainsi, une initiative, baptisée Quick Hits, s'est attachée à améliorer les résultats d'exploitation au quotidien et à prouver au personnel de terrain que la direction s'employait à concrétiser les idées porteuses,

quelle que soit leur envergure. Il était en effet essentiel, eu égard à la charge de travail et au culte de la performance entretenu par la division Mid Continent, d'enregistrer rapidement des résultats quantifiables. Quick Hits devait permettre d'atteindre cet objectif, et, à ce titre, avait de fortes chances d'obtenir le soutien des collaborateurs et de la direction de BP.

Quick Hits proposait un cadre destiné à accompagner le développement des idées, depuis leur genèse jusqu'à leur concrétisation. Il partait du principe que les opérationnels, aux prises avec la réalité du terrain, sont les mieux placés pour réfléchir aux moyens d'améliorer le quotidien. L'équipe en charge de l'innovation les a donc interrogés, les conviant à proposer des solutions rapides (pouvant être mises en pratique en moins de 90 jours) et peu onéreuses (dans une fourchette comprise entre 5 et 15.000 dollars), susceptibles de dégager des gains de production.

Les participants ont accepté de soumettre leurs suggestions à la direction et, surtout, d'assurer le suivi de tout projet jugé recevable, de son élaboration à sa réalisation. Ils disposaient de l'autorité et de l'autonomie nécessaires et avaient toute latitude, le cas échéant, pour revoir ou abandonner une idée qui ne générerait pas les résultats escomptés.

En deux semaines à peine, quelque trois cents idées ont ainsi germé de toutes parts. Cinquante ont été déclarées recevables. L'une d'elles a eu d'énormes répercussions sur l'un des gisements de gaz exploités par la filiale : elle consistait à supprimer les vannes de contrôle sur certaines têtes de puits. Si celles-ci, en régulant le débit, sont essentielles en amont du cycle de vie d'un puits, elles le sont moins par la suite. « Si, avant Quick Hits, vous m'aviez demandé de débrider les têtes de puits pour augmenter la

production, je vous aurais répondu que l'essai avait déjà été fait il y a plusieurs années. Mais c'était faux », commente Jerry Austin, maître-sondeur. Ce perfectionnement simple s'est aussitôt traduit par un gain de 140 m<sup>3</sup> par jour et par puits, soit 19.040 m<sup>3</sup> par jour sur un seul gisement de gaz. A raison d'un cours avoisinant 3\$ le million de btu, le profit annuel estimé dépasse 750.000 dollars.

### **L'innovation, ça s'apprend**

L'innovation relève-t-elle de l'acquis ou de l'inné ? La réponse appartient probablement aux psychologues, mais une chose est sûre : l'entreprise, elle, peut acquérir ce don. L'exemple de BP en témoigne. Non contente de dégager de la valeur à court terme avec son programme Quick Hits, l'entreprise n'a pas tardé à mettre la puissance de l'innovation au service des défis les plus difficiles. Dans le cadre d'un programme baptisé Action

Learning Events, les collaborateurs ont ainsi été chargés de résoudre les problèmes opérationnels rencontrés de longue date autour d'un gisement de gaz naturel. Les résultats, directement visibles, ont contribué à la mise en œuvre d'une culture diffuse de l'innovation.

Au sein d'un atelier Action Learning, la première étape consiste à définir un défi commercial complexe, nécessitant une analyse minutieuse et des approches diversifiées. Après quoi, dix à quinze collaborateurs bénéficiant d'expériences multiples dans l'entreprise sont choisis pour rejoindre l'équipe Action Learning et y assurer des rôles différents (*voir encadré page 2*). Les dirigeants de l'entreprise ont une mission essentielle à ce stade, non seulement en mettant l'accent sur la communication, mais en trouvant un moyen de décharger provisoirement les collaborateurs concernés de

leurs activités quotidiennes, sans nuire pour autant à la productivité de l'entreprise.

Face au défi à relever, l'équipe déploie plusieurs approches : brainstorming et autres méthodes originales. Une fois reconnue la faisabilité d'une solution, elle élabore une étude de cas destinée à étayer ses recommandations et la teste avant de revoir éventuellement sa copie. Elle soumet ensuite une proposition officielle à la direction. Une fois la solution validée, l'équipe supervise sa mise en œuvre et assure le suivi des résultats.

Les ateliers Action Learning donnent naissance à des solutions innovantes, se traduisant par des résultats durables. Le premier atelier a notamment été consacré à la mise au point d'un système permettant d'identifier, puis d'éliminer, les goulets d'étranglement entravant le cycle de production d'un gisement de

### **Rien n'est plus fragile qu'une idée**

**Pierre Pouyfaucou - Partner responsable de la ligne de service Performance humaine.**

Toutes les entreprises n'ont pas la même capacité d'innovation. Plusieurs conditions paraissent nécessaires pour stimuler le processus d'innovation. On pourrait presque parler d'une « alchimie » faisant intervenir plusieurs éléments. Dans cette combinaison subtile, au moins trois de ces éléments méritent d'être mentionnés.

D'abord, la structuration du savoir de l'entreprise et la facilité d'accès à cette connaissance. Il est frappant de noter que les entreprises innovantes ont toutes décidé à la fois d'investir dans la constitution de bases de connaissance et dans les moyens d'accès à cette connaissance.

C'est ce qui explique en partie le succès des outils de groupware, favorisant à la fois la constitution de bases de connaissance et les échanges au sein de l'entreprise ; mais aussi le succès, plus récent, des employee portals, qui fournissent un point d'accès unique à l'ensemble des connaissances de l'entreprise. Ce premier élément est essentiel car il accélère l'acquisition des connaissances qui, dans le meilleur des cas, peut provoquer l'idée porteuse d'innovation.

Néanmoins, de l'idée à sa concrétisation, le chemin est long. C'est pourquoi il est important de souligner que l'innovation résulte, avant tout, d'un processus collectif. Rien n'est plus fragile qu'une idée. L'entreprise doit savoir évaluer l'intérêt et gérer les étapes de son évolution, en particulier le moment critique du passage de l'idée à son exécution. C'est pourquoi l'organisation en mode projet se révèle alors souvent le moyen le plus efficace pour à la fois soupeser la valeur de l'idée pour l'entreprise et conduire l'idée à son terme, en permettant de sécuriser le processus de réalisation et de procéder aux arbitrages nécessaires.

Cependant, l'innovation procède avant tout d'un état d'insatisfaction et de la volonté permanente d'améliorer ses performances. Cet état d'esprit ne peut prédominer que si l'entreprise promeut, aux endroits clés, des leaders capables de faire vivre cette culture de l'innovation. Exigence sur la performance individuelle et collective, capacité à rompre avec les modèles préexistants et à sanctionner et récompenser les comportements favorisant l'innovation, capacité à réduire la distance hiérarchique quand le travail d'équipe le nécessite : telles sont les caractéristiques attendues du leader capable de créer les conditions nécessaires au développement de l'innovation.

Ces trois éléments que sont l'investissement sur les outils de la gestion de la connaissance, la mise en place de processus industriels pour évaluer et concrétiser les idées innovantes et la promotion des leaders favorisant la culture de l'innovation paraissent importants. Ils ne sont certainement pas suffisants. L'innovation est avant tout un impératif dans lequel se réunissent l'individuel et le collectif, l'artiste et l'industriel, mais aussi l'intuition et le pragmatisme.

gaz. Grâce à un outil électronique signalant les défauts, l'équipe a pu localiser ces derniers et y remédier par ordre de priorité. A l'issue d'un autre de ces ateliers a été mise au point une solution de gestion de données ciblant les doublons, qui a augmenté considérablement la production.

**Pérenniser l'innovation : l'important, c'est le réseau, et non les mailles qui le composent**

Paradoxalement, face à l'innovation, l'entreprise doit modérer son enthousiasme et mettre la pédale douce. En d'autres termes, elle ne doit pas adopter la culture d'une agence de pub débordant d'énergie et prête à démarrer au quart de tour, mais celle, plus méthodique, du laboratoire de recherche d'Edison.

Voici quelques thèmes sur lesquels les entreprises innovantes doivent se pencher :

- **Indicateurs**  
De nouveaux critères doivent être définis pour évaluer la valeur ajoutée d'une innovation. Sony, par exemple, examine le « délai moyen de réalisation du prototype », c'est-à-dire la rapidité avec laquelle un nouveau produit passe du stade conceptuel à celui de la maquette. Microsoft estime, quant à lui, que les données ou individus indispensables pour faire évoluer une idée doivent être « à une portée de clic » pour que l'innovation soit validée.
- **Gestion de la performance**  
L'entreprise doit instaurer des techniques officielles et

officieuses pour primer l'innovation, ainsi que des systèmes de récompense alignés sur la vision et la stratégie d'innovation. Des retours d'information fiables et un suivi en temps réel des performances doivent être mis en place.

- **Technologies collaboratives**  
Pour faire preuve d'innovation, vos collaborateurs doivent être en mesure de communiquer, même à distance. Les technologies bureautiques actuelles favorisent la communication et la collaboration en temps réel entre collègues, et accélèrent ainsi la résolution des problèmes individuels.  
Grâce à elles, le mythe de « l'entreprise apprenante » devient une réalité. Ces outils contribuent, de surcroît, à lever les obstacles culturels et à élargir la collaboration aux fournisseurs, aux partenaires et surtout aux clients.

Ce dernier point conforte la règle d'or de toute entreprise se piquant d'innovation : ce qui prime, c'est le réseau, et non les mailles qui le composent. Ce ne sont pas quelques individus doués qui rendent l'entreprise innovante, mais les liens tissés entre tous et la structure organisationnelle d'ensemble. Comme se plaît à le répéter Jerry Krause, Président des Chicago Bulls, sextuples champions de basket : « Ce ne sont pas les joueurs qui gagnent les championnats, mais les équipes ».

Facile à dire, me direz-vous ! Michael Jordan faisait partie de son équipe. Tout bien réfléchi, il faut choisir une équipe innovante ET Michael Jordan. Ça ne peut pas faire de mal !

---

**Plus loin Sites Internet**

- [www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com)  
Ouvert depuis mars 1999, RH info s'adresse à la communauté du management et des RH sur Internet, en France.
- [www.kmactu.elikya.com](http://www.kmactu.elikya.com)  
Portail Internet dédié aux problématiques du management des compétences et des connaissances.

**Livres**

- *11,5 idées décalées pour innover* de Robert Sutton (Village Mondial, 2001, 254 pages).
- *L'innovation à tous les étages* (Comment associer les salariés à une démarche d'innovation) de F. Pons, M. Ramecourt (Organisation, 2001, 320 pages).
- *Innovation et management des connaissances* de Debra M. Amidon (Organisation, 2001, 232 pages).
- *Le Knowledge management* Harvard Business Review (Organisation, 2000, 282 pages).

Ce point de vue a été réalisé pour le magazine Outlook, Volume XIV – N° 1, de juin 2002. Pour toute information complémentaire sur cet article ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : [marketing.france@accenture.com](mailto:marketing.france@accenture.com)

Accenture  
55, avenue George V – 75379 Paris Cedex 08 – France

**[Date de parution : 2ème trimestre 2002]**