

*Et pourtant,
elles tournent !*

Après avoir été condamné par le Saint-Office à « abjurer, à maudire et abhorrer les susdites erreurs et hérésies » contenues dans sa nouvelle et dérangeante vision du monde, Galilée aurait murmuré : « Et pourtant, elle [la Terre] tourne ! » S'appuyant sur une hypothèse préalable de Copernic et sur ses observations faites pour la première fois grâce à un télescope, Galilée venait en effet de remettre en cause la théorie dominante et soutenue par l'Église selon laquelle la Terre serait le centre de l'univers autour duquel tournerait le Soleil.

Quitte à risquer le courroux de la Sainte-Église du management, en paraphrasant l'illustre savant, nous pourrions dire de nos entreprises : « Et pourtant, elles tournent ! » En effet, en regardant les choses sous l'angle de l'innovation, la pensée managériale, telle qu'on l'enseigne, présente tant d'aberrations qu'on ne peut pas manquer de se questionner sur les limites des théories et méthodes qui la sous-tendent. On peut même si souvent les prendre en défaut qu'on peut se demander comment les entreprises « tournent encore ». Et pourtant, elles y parviennent, en dépit du marketing et du management, pourrait-on dire !

De manière assez étonnante, il suffit en effet d'essayer d'appliquer leurs principes à l'innovation pour s'apercevoir qu'ils échouent systématiquement dans cette mission, et pourtant, on continue à les utiliser. Il faut dire que ces théories ont la vie dure pour une raison bien simple. Des générations succes-

sives de managers les apprennent dans les meilleurs établissements, puis les mettent en pratique sur des cas d'école qui les auto-valident, de sorte qu'elles font figure de vérités indiscutables. Ainsi formatées, les nouvelles recrues sont cooptées dans les entreprises par les bataillons de leurs prédécesseurs formés aux mêmes pratiques et ainsi de suite. Ainsi, se perpétue une sorte de rite initiatique qui conduit à reproduire les mêmes raisonnements de manière automatique sans véritablement se poser de question sur leur pertinence. Bien sûr, nombreux sont ceux qui ont constaté que quand on veut innover avec ces pratiques, il y a des « trucs qui clochent ». Mais seul dans son coin, que peut-on faire ? On adapte les méthodes, on tord les outils, on ajoute des artifices, on fait du bricolage pour éviter à tout prix de remettre en cause les principes fondamentaux auxquels on adhère du fait que « c'est écrit dans les livres ».

Essayons de résumer la situation dans laquelle nous nous trouvons. L'économie occidentale est en panne et dans ce contexte, les entreprises continuent à penser, à juste raison, que l'innovation est une des clés de la sortie de crise et cherchent donc à générer de nouvelles activités durablement rentables et croissantes, tout en résistant à la concurrence. Mais lorsqu'on applique les principes dominants du marketing et du management à l'innovation, on leur découvre de nombreux défauts, qui peuvent s'expliquer en partie par le fait que ces théories ont été conçues pour l'activité générale de l'entreprise en environnement relativement stable et prévisible. Or, l'innovation est un cas particulier de l'activité des entreprises. Quand on y réfléchit, ce résultat n'est pas très étonnant en soi. Quoi de plus normal, en effet, qu'une théorie, faite pour le cas général, ne marche pas dans les cas particuliers ?

En revanche, de manière plus inattendue, il s'avère qu'on peut tirer du cas particulier que constitue l'innovation des conclusions de portée bien plus générale qu'on pourrait le croire. Comment cela peut-il s'expliquer ? La réponse tient

tout simplement au fait que l'innovation est une caricature à peine exagérée de ce que vivent continûment les entreprises d'aujourd'hui, pour lesquelles les périodes de calme ou de stabilité sont devenues l'exception plus que la règle. De la sorte, il leur faut abandonner l'espoir de revenir un jour à cette stabilité dont elles rêvent. Quand on cumule les changements techniques, politiques, sociaux, économiques, réglementaires, démographiques, structurels (changement de la structure de l'industrie), il y a toujours quelque chose qui bouge. De la sorte, les entreprises se trouvent en permanence dans une situation aux caractéristiques proches de celles de l'innovation, à savoir turbulence, chaos, changement, perturbation, instabilité, imprévisibilité.

Tirant parti de cette observation, cet ouvrage postule que l'innovation peut jouer le rôle de révélateur d'une problématique associée à cette instabilité chronique. Si l'on admet cette turbulence ambiante (valable dans un grand nombre de secteurs), et si l'on admet que l'innovation en donne une illustration représentative, alors on peut en tirer une conclusion essentielle. En effet, si nous parvenons à prouver par les faits et les exemples que le marketing et le management ont des lacunes vis-à-vis de l'innovation, alors nous pourrions nous questionner légitimement sur la validité de ces approches en environnement chroniquement instable et imprévisible.

Ce constat étant fait, on peut poser l'hypothèse inverse. Si des approches en marketing et en management ont été développées avec succès pour le cas spécifique de l'innovation, pourquoi ces approches ne pourraient-elles pas s'appliquer avec autant de bonheur à d'autres situations présentant des caractéristiques identiques ou voisines ? L'innovation serait en quelque sorte au management ce que le télescope fut à l'astronomie : un instrument pour identifier et observer des objets invisibles à l'œil nu. L'innovation serait ainsi susceptible de provoquer une prise de conscience, permettant de voir le marketing et le management avec un œil différent.

Dans cette perspective, les managers pourraient se poser les questions suivantes : « Quand je suis dans une situation apparemment bloquée où les outils à ma disposition ne marchent pas, ne pourrais-je pas m'inspirer de ce que l'innovation m'enseigne pour sortir de cette impasse ? Au lieu d'attaquer les marchés d'hier avec les armes de la dernière guerre, ne pourrais-je pas faire plus systématiquement preuve de réactivité en prenant des décisions en temps réel sur la base d'informations rafraîchies chaque jour et qui tiendraient compte de l'influence que j'exerce sur mon environnement ? Au lieu de subir la pression de mon environnement et de m'y conformer, ne pourrais-je pas considérer que je peux modifier le cours de mon destin en changeant le contexte à mon profit, en prenant l'ascendant sur ce qui m'entoure : les clients, les marchés, les concurrents, les réglementations... ? »

Ce livre consacré à l'innovation a pour premier objectif d'apporter des solutions à des problèmes apparemment bloqués et pour objectif secondaire d'évacuer un problème qui pollue trop souvent le raisonnement managérial. Ce problème est que l'innovation n'est pas synonyme de « produit nouveau ». Innover veut dire *faire les choses autrement*. Lorsqu'on rachète un concurrent, qu'on implante une usine en Chine, qu'on change d'organisation, qu'on implante un nouveau logiciel de gestion, qu'on instaure le travail à domicile ou le travail à temps partiel, on innove tout autant qu'en lançant un produit ou un service nouveaux. Et le fait que tout ne soit pas prévisible en matière d'innovation n'empêche pas qu'on puisse traiter le problème avec méthode et rigueur.

Cet ouvrage, au carrefour de l'innovation, du marketing et de l'entrepreneuriat, est donc une invitation à éviter le conformisme engendré par l'approche classique du management. À présent que l'inquisition a (presque) disparu, nous pouvons oser faire nôtre la phrase de Che Guevara : « Soyons réalistes, exigeons l'impossible ! » Après tout, les idées d'un révolutionnaire ne sont peut-être pas si utopiques que cela dans le monde

actuel de l'entreprise. La révolution rime en effet avec la volonté de changer, de prendre son destin en main pour ne plus se faire imposer la loi des autres. Évoquant plutôt l'évolution que la révolution, cet ouvrage a pour objectif d'apporter aux managers modernes ce petit supplément nécessaire à la métamorphose de la chenille en papillon, au passage de l'idée en opportunité d'affaires. Il s'adresse à tous ceux qui veulent créer de la valeur au sein de leur entreprise en introduisant des idées nouvelles et qui se trouvent entraînés, à cette occasion, hors des sentiers battus qu'ils ont l'habitude de fréquenter. À ce titre, il entrouvre la voie vers un management qui mélange sans en avoir honte l'intuition, l'émotion et les sensations à la prise de décision, car tout ne peut pas être rationnel en management. Ce livre a pour dernier objectif de montrer que même les petites ou très petites entreprises peuvent innover sans avoir d'importants moyens de recherche ou de développement. L'innovation n'est pas que l'apanage d'Apple, de L'Oréal ou de Sanofi, et toute entreprise a en elle le potentiel pour innover – encore faut-il oser et savoir le révéler.

Au cours de la première partie de ce livre, nous verrons que les approches conventionnelles enseignées dans les écoles de management enferment les entreprises dans une pratique et des routines qui les empêchent d'innover. Au cours de la deuxième partie, nous passerons en revue tous les verrous avec lesquels le marketing et le management bloquent l'innovation et la font échouer. Cette partie est fondamentale en termes de prise de recul, car le phénomène est pervers et insidieux. Tant qu'on n'a pas pris conscience que le contexte de l'innovation n'est pas le même que celui du « business as usual », on continuera d'appliquer les principes généraux du marketing et du management, sans comprendre pourquoi ils font échouer systématiquement les innovations. En troisième partie, nous découvrirons enfin le trousseau de clés qui permettent de débloquent les verrous étudiés en deuxième partie. Pour cela,

nous reviendrons sur les caractéristiques de la situation de l'innovation, par essence incertaine et imprévisible. Puis nous verrons comment le marketing et le management doivent être adaptés aux caractéristiques de l'innovation.

Tout au long de ce livre, nous suivrons les pérégrinations d'Albert, un personnage fictif qui évolue dans le monde de l'entreprise et vit des aventures et des mésaventures, elles, bien inspirées de la réalité. Bien entendu, personne ne se reconnaîtra dans le personnage d'Albert, qui est une caricature. Sa mise en scène dans le texte a plus pour objectif de schématiser et de révéler des problèmes de management que de les résoudre. Albert y joue en quelque sorte le rôle « d'archétype du manager ordinaire », de « gabarit des expériences malheureuses » auxquelles le lecteur pourra comparer celles qu'il vit au quotidien pour mieux décoder ses erreurs.

Albert a fait des études brillantes. Il est diplômé d'une école d'ingénieurs française prestigieuse, il est doué pour les mathématiques, si bien qu'aucun problème qu'on peut résoudre par la logique ne lui résiste. Il possède un QI élevé, de l'ordre de 128, mais un QE (quotient émotionnel) plutôt faiblard, ce dont il se moque. Dans le travail, il est très pointilleux, il a du mal à déléguer, car il a plus confiance en ses compétences qu'en celles des autres.

Albert est un passionné d'Excel, prolongement magique de ses raisonnements logiques. Il aime définir toutes sortes de formules dont les résultats peuvent être utilisés dans d'autres formules. Chaque fois qu'il change un chiffre dans une cellule, toutes les cellules qui utilisent cette valeur sont immédiatement modifiées en cascade, ce qui plonge Albert dans un monde automatique de réactions en chaîne qui lui donne l'impression de pouvoir tout prévoir, de devenir en quelque sorte le maître du monde.

Albert a commencé sa carrière comme chercheur dans un grand centre de recherche où il a passé sa thèse de doctorat en sciences physiques. Encouragé par le service de valorisation

du centre, il a quitté cette institution pour créer une entreprise dans les technologies avancées. Ayant connu un démarrage difficile, son entreprise a été rachetée pour un euro symbolique par un groupe industriel diversifié, détenu en majorité par la famille Vilmond. Grâce à l'intervention du directeur technique – un homme influent et écouté qui a suivi le même cursus que notre personnage –, le groupe Vilmond a décidé de garder Albert, jugeant qu'il pouvait, à terme, faire partie des « *high pot* », les cadres à haut potentiel.

Après deux ans passés à la direction technique d'une entreprise du groupe (une entreprise industrielle de 550 personnes), Albert a eu l'opportunité de faire un MBA, financé par le groupe Vilmond, dans une université américaine. À son retour, Albert s'est vu confier un poste de « business developer ». Pour cela, Albert dispose d'un budget confortable, mais ne peut cependant pas dépenser sans compter. De toute manière, la finance, la gestion, la comptabilité, les business plans n'ont plus de secret pour lui. Depuis qu'il a fait son MBA, il se sent prêt à avaler le monde entier...