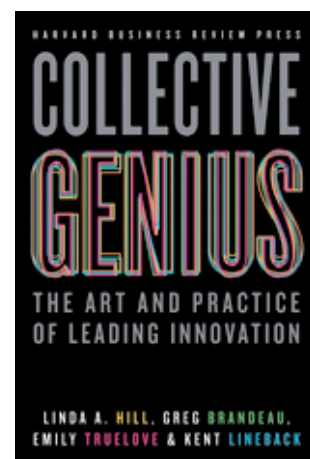


Collective Genius

The Art and Practice of Leading Innovation



D'après *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation* de Linda A. HILL, Greg BRANDEAU, Emily TRUELOVE et Kent LINEBACK (Harvard Business Review Press, juin 2014).

Pourquoi certaines entreprises sont-elles les championnes de l'innovation alors que d'autres semblent condamnées à l'immobilisme ? Pour répondre à cette question, les auteurs de *Collective Genius* ont étudié des entreprises parmi les plus innovantes à travers le monde. Leur conclusion : le principal frein à l'innovation est l'approche conventionnelle du leadership, qui encourage et récompense des individus au lieu de valoriser le « génie collectif ».

L'INNOVATION REQUIERT UN NOUVEAU MODE DE LEADERSHIP

Plutôt que d'établir un cap dans leur coin puis mobiliser leurs collaborateurs à le suivre, les leaders qui savent encourager l'innovation voient ce processus comme un sport d'équipe.

« Quand nous avons entamé nos travaux, nous estimions que le monde n'avait pas besoin de surplus de recherche sur les leaders ou l'innovation [pris séparément]. Notre but était d'étudier un sujet bien moins compris : le rôle du leader *dans* le développement d'une entreprise innovante. » En s'intéressant à la SSII indienne HCL Technologies, la division marketing du constructeur automobile Volkswagen et les studios d'animation californiens Pixar, les auteurs de *Collective Genius* ont observé que la nature du leadership était le facteur différenciant des entreprises les plus innovantes. Point commun entre tous les dirigeants qu'ils ont rencontrés : ils savent que l'innovation résulte du génie collectif et non pas de quelques super héros.

■ Le leadership conventionnel étouffe l'innovation

« Si un problème requiert une solution vraiment originale, personne ne peut décider à l'avance du type de solution nécessaire. C'est pourquoi innover ne peut se réduire à créer et vendre une vision applicable par tous », expliquent les auteurs. Ils se réfèrent au cofondateur et président des studios Pixar, Ed Catmull, qui développe la capacité d'innovation de son entreprise depuis plus de vingt ans simplement en permettant à ses équipes d'innover librement. Selon lui, remplir un rôle de soutien (et non d'autorité traditionnelle) favorise l'innovation, en raison de la nature collaborative et volontaire des processus créatifs. Après deux

À RETENIR

- Dans les entreprises les plus innovantes, l'innovation ne résulte jamais du cerveau d'un génie créatif, mais d'un effort collectif porté par les dirigeants.
- Les leaders savent que leur rôle est de rendre les autres capables d'innover et non d'établir un cap et de chercher à le faire appliquer par tous.
- Pour susciter l'envie d'innover, ils resserrent les liens dans leurs équipes en créant une vision commune et en mettant en place des règles d'engagement claires.

“ Les leaders qui savent encourager l'innovation voient ce processus comme un sport d'équipe. ”

décennies de succès, Ed Catmull sait que « l'innovation ne peut pas être imposée ou ordonnée, mais seulement facilitée ».

■ Les leaders de l'innovation savent développer le génie collectif

La recherche a établi depuis longtemps que l'innovation était le résultat « de processus d'apprentissage répétés, d'environnements propices à l'expérimentation et aux erreurs, et d'une analyse comme d'un débat critiques¹ ». Mais peu d'organisations comprennent la façon dont ces facteurs transforment le rôle des dirigeants. Chaque membre d'une entreprise possède ce que les auteurs appellent « des parts de génie ». L'idée est que le rôle d'un leader consiste à susciter et combiner toutes ces « tranches de génie individuelles en une œuvre de génie collectif ». Autrement dit, l'innovation ne résulte pas du génie visionnaire d'un petit nombre d'individus talentueux mais de la capacité de l'entreprise à générer, affiner et exécuter les idées.

DÉVELOPPER LA CAPACITÉ D'INNOVER

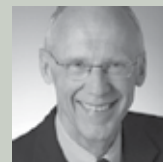
Pour développer la capacité d'innover de leur entreprise, les dirigeants doivent soutenir le partage et le débat d'idées, encourager l'apprentissage et le développement personnel... sans pour autant faire une croix sur les résultats opérationnels.

■ Maîtriser la friction créative

La friction créative consiste à provoquer et affiner de nouvelles idées au travers du débat. À la différence du *brainstorming*, son but n'est pas de générer le plus d'idées possibles, mais seulement un nombre limité afin de les analyser avec un regard critique. « Le *brainstorming* est essentiellement une question d'encouragements. La friction créative, elle, valorise autant l'encouragement que la confrontation. » Or la plupart des individus évitent la confrontation, c'est pourquoi les leaders doivent encourager leurs équipes à dépasser leur instinct naturel et à partager leurs critiques ouvertement, tout en maintenant une dynamique constructive entre les différentes parties. « Lorsque des

Les auteurs

Linda A. HILL est professeur de management à la Harvard Business School. Greg BRANDEAU était directeur technique chez Pixar Animation Studios et est actuellement COO de Chromatik. Emily TRUELOVE est doctorante à la MIT Sloan School of Management. Kent LINEBACK est coach de dirigeants et coauteur, avec Linda A. Hill, du bestseller *Being the Boss* (Harvard Business Review Press, janvier 2011).



participants s'opposent les uns aux autres au lieu de se limiter à la confrontation d'idées, le conflit peut devenir personnel et destructeur, expliquent les auteurs. Séparer le conflit intellectuel du conflit interpersonnel est difficile. Il est humain de s'attacher à ses idées et de se sentir personnellement attaqué lorsque quelqu'un n'est pas d'accord. » Le rôle du leader pour stimuler la friction créative est alors de soutenir suffisamment ses collaborateurs pour qu'ils acceptent de partager leurs idées en sachant qu'ils s'exposent à la critique et qu'ils devront eux-mêmes en faire aux autres. « Les ingrédients essentiels de la friction créative sont la diversité et le conflit, expliquent les auteurs. Par diversité, nous entendons la différence d'opinions ; par conflit, nous entendons les débats ayant pour but d'apprendre et de progresser et non pas de gagner ou de dominer l'autre. » Dans un environnement de travail favorable (sentiment d'appartenance à une communauté, partage d'un même but, confiance et respect mutuel), la friction créative est revigorante, inspirante et elle développe le génie collectif à long terme.

■ Encouragez l'agilité créative

Contrairement à l'idée reçue voulant qu'une idée apparaisse comme par magie au cours du processus d'innovation, la recherche montre que ce dernier est en réalité progressif, qu'il repose sur une expérimentation répétée, basée sur les essais et les erreurs. Les auteurs appellent ce phénomène « l'agilité créative ». Tous les leaders qu'ils ont étudiés encouragent ces trois phases clés du processus :

1. **ils chassent** les nouvelles idées de manière proactive au travers de multiples expérimentations² ;
2. **ils examinent et analysent** les résultats de leurs expérimentations ;
3. **ils adaptent** leurs choix et leurs actions ultérieurs par rapport à ces résultats.

L'agilité créative présente elle aussi de sérieux défis aux dirigeants. Le premier est d'atteindre un équilibre délicat entre soutien, apprentissage, développement et haute performance. « Bien que l'apprentissage et le développement soient importants, la performance ("avez-vous résolu le problème ?") est ce qui importe le plus. C'est pourquoi les leaders de l'innovation encouragent leurs équipes à apprendre en testant les idées nouvelles. Mais ils demandent aussi qu'elles soient focalisées sur la performance quand elles évaluent les résultats. » Le second défi est d'atteindre l'équilibre entre le ...

... besoin de structure et celui de liberté créative ou improvisation. « Trop de structure asphyxie l'innovation, mais trop peu génère le chaos. Dans tout cadre, un certain degré de structure semble aider un groupe à produire quelque chose d'utile. La question est de savoir où mettre le curseur. C'est le rôle et le fardeau du leader que de faire face à cette question en permanence. »

■ Développer des solutions originales

Après avoir généré et affiné les idées grâce au conflit créatif, puis les avoir testées et développées à travers l'agilité créative, une étape est encore nécessaire : choisir et exécuter la meilleure. « Les solutions les plus innovantes proviennent souvent d'une combinaison d'idées, même si elles semblent contradictoires au premier abord », rapportent les auteurs. Bien qu'il s'agisse d'une préoccupation constante chez tous les leaders qu'ils ont étudiés, cette approche qui permet d'intégrer plusieurs perspectives en une solution originale reste très peu utilisée. Pourtant, « la plupart des décisions innovantes représentent plus que de simplement sélectionner une option, exclure toutes les autres, ou décomposer une solution entre plusieurs alternatives » (*voir l'encadré « la résolution créative chez Google »*).

DONNER L'ENVIE D'INNOVER

« L'innovation est volontaire. Personne ne peut être forcé à apporter sa contribution. Pour susciter l'envie d'innover, les leaders construisent des communautés solides, resserrent les liens de leurs équipes grâce à une vision commune et la mise en place de règles d'engagement claires.

■ Définir des objectifs communs

Développer un objectif commun stimule la confrontation d'idées et minimise les conflits personnels. Une équipe unie se focalise davantage sur l'atteinte du meilleur résultat possible que sur les

gains ou les pertes personnelles. En 2009, le responsable marketing du groupe Volkswagen, Luca de Meo a développé l'envie d'innover au sein de son équipe marketing en communiquant un but commun : faire de Volkswagen une des plus grandes marques mondiales. Il a souligné l'importance de développer la puissance de la marque afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Avant son arrivée, le marketing était considéré chez Volkswagen comme une dépense nécessaire, mais pas une fonction stratégique. C'est pourquoi la division marketing était très fragmentée, linéaire et cloisonnée. « Chaque personne se focalisait sur une tâche spécifique, explique Luca de Meo, au lieu de fonctionner comme une communauté unie autour d'un même objectif. » En trois ans, grâce à la volonté de Luca de Meo d'insuffler une vision commune à son équipe, Volkswagen a décroché le prestigieux prix CLIO du meilleur annonceur de l'année 2012 pour son leadership créatif et son approche novatrice dans le domaine de la publicité.

■ Imposer des règles d'engagement

Pour limiter les tensions au sein de leur équipe, les leaders ont besoin de définir et d'imposer avec précaution ce que les auteurs nomment des « règles d'engagement ». Ces règles gouvernent la façon dont les collaborateurs interagissent et coopèrent entre eux et sont destinées à ce qu'ils se focalisent sur l'important : le résultat final ou l'œuvre commune du génie collectif. « Considérez-les comme les règles informelles du comportement ou les lignes directrices qui soutiennent une communauté travaillant à l'innovation. Ces règles tombent dans deux catégories :

- 1. comment les individus du groupe interagissent.** Les règles visant à assurer confiance mutuelle, respect et influence, basées sur la croyance suivante : « Tout le monde au sein de la communauté a le droit de parler et d'influencer les décisions, y compris les personnes inexpérimentées et non titulaires. »
- 2. comment les individus du groupe pensent.** Les règles pour assurer que les gens maintiennent un état d'esprit critique, analytique et curieux, questionnant tout, et restant aussi axé sur les données que possible. »

La résolution créative chez Google

La façon dont Google a résolu son manque de capacité de stockage de données au début des années 2000, sous la direction du VP of Engineering Bill Coughran, est un bon exemple de résolution créative en action. Bill Coughran a demandé à deux équipes dont les idées s'opposaient de développer leurs solutions parallèlement. Deux ans plus tard, il s'est aperçu qu'aucune solution trouvée n'était parfaite, mais que la proposition d'une des deux équipes s'avérait meilleure à court terme. Il a décidé de l'appliquer tout en laissant l'autre équipe continuer ses recherches. Finalement, cette dernière a proposé une idée qui s'est avérée très intéressante à long terme. « La capacité de garder plusieurs options ouvertes requiert un "esprit dit opposable", expliquent les auteurs. Les dirigeants et entreprises qui cultivent cette aptitude sont capables de maintenir dans leur esprit deux idées opposées en même temps et de les combiner pour créer une idée supérieure aux deux sans paniquer et se rabattre sur l'une des alternatives. »

La vision d'un leadership efficace présentée par les auteurs de *Collective Genius* est bien moins glamour que le mythe du « héros visionnaire » toujours dominant dans l'imaginaire collectif. Mais ils font valoir de façon convaincante que le processus d'innovation repose sur un portrait bien plus réaliste du leadership indispensable à ce qui sera la performance des entreprises demain. ■

1. « Creating an Innovation Culture : Accepting Failure is Necessary », d'Edward D. Hess (*Forbes*, juin 2012).
2. Voir « Chasseurs d'idées : capter et valoriser celles qui font la différence », *Business Digest* n° 219 (septembre 2011).