

Les secrets de l'innovateur

Quelles que soient notre imagination et notre créativité innées, il est possible de développer considérablement sa capacité d'innovation. En effet, les auteurs de *The Innovator's DNA* ont étudié ce qui caractérise les grands innovateurs, ceux qui ont fait des découvertes qui ont changé le monde ou conçu des modèles économiques qui ont révolutionné leur marché. Il en ressort que **ce qui fait la différence n'est pas tant une forme d'intelligence ou des capacités innées qu'une façon d'être, de se comporter au quotidien.**

En effet, le plus grand frein à la créativité réside généralement dans la posture que nous adoptons. S'inspirer des meilleurs innovateurs et adopter certains de leurs comportements peut ainsi permettre de libérer sa créativité de façon spectaculaire.

Déposer ses habits de « sachant »

Nous avons tendance à considérer que nos connaissances sont des atouts. Fruit de notre éducation et de notre expérience, nous les accumulons avec soin, pour développer ce qui fait partie de notre bagage de compétences. Or ces connaissances, aussi valorisées soient-elles, se révèlent souvent un obstacle

Devenir plus créatif requiert souvent de changer de posture.

aux idées nouvelles. C'est l'ingénieur qui « sait » que la solution proposée ne fonctionnera pas, le responsable marketing qui « connaît » les besoins de ses clients, le gestionnaire qui n'ignore rien des facteurs de rentabilité de son activité. Or, si ces certitudes favorisent l'efficacité des opérations courantes, elles constituent des œillères qui empêchent de voir d'autres options que celles qui correspondent aux modèles éprouvés.

Se libérer des objectifs précis et des plans

Autre règle fondamentale de l'efficacité professionnelle : savoir où on va, et établir un plan pour ce faire. Encore une fois, ces bonnes pratiques vont à l'encontre de l'innovation, qui naît plus volontiers lorsqu'on laisse vagabonder son esprit. « *Ce que je fais m'apprend ce que je cherche* », a dit le peintre Pierre Soulages. De fait, la créativité fonctionne par libre association d'idées.

Elle repose sur la capacité de sortir des sentiers battus pour tracer sa propre voie. La brider par des objectifs et des plans précis revient souvent à l'annihiler. C'est une des raisons du succès de sociétés telles que 3M ou Google, qui encouragent leurs collaborateurs à consacrer un temps significatif aux projets innovants de leur choix. Loin de générer l'anarchie, cette liberté a effectivement permis une explosion de créativité qui ne pourrait exister si chacun devait respecter un plan d'action préétabli.

Intégrer l'échec dans son processus d'innovation

Tolérer l'échec est le credo de nombreuses entreprises... qui peinent grandement à traduire cette volonté en réalité. Or les meilleurs innovateurs ne se contentent pas de tolérer l'échec : ils savent qu'il fait partie intégrante de la démarche d'innovation. Le Post-it en est l'exemple le plus connu, né de l'échec d'une équipe de chercheurs qui voulait développer une colle ultra forte. Certes, le produit obtenu ne répondait en rien à l'hypothèse initiale. Mais les chercheurs ont su, au-delà du constat d'échec, regarder sans idée préconçue ce que l'on pouvait tirer des résultats de l'expérimentation.

Cinq comportements caractéristiques des meilleurs innovateurs gagnent à être imités pour développer sa créativité.

- 1 **Observer** sans idées préconçues
- 2 **Questionner** pour ouvrir les possibles
- 3 **Associer** l'improbable et l'incompatible
- 4 **Partager** ses idées avec un réseau
- 5 **Expérimenter**, échouer, essayer encore...

Astuces

La capacité d'observation nécessaire à la créativité peut se développer par une pratique systématique :

- **Changer d'environnement**
L'inventeur de Starbucks a eu l'idée du Caffè Latte lors d'un séjour en Italie : il affirme que se trouver dans un environnement étranger le rendait plus attentif aux sensations nouvelles.
- **Chercher les anomalies**
C'est en observant les premiers pontages cardiaques que Gary Crocker, fondateur de Medical Research inc. a eu l'idée d'un matériel inspiré de la plomberie pour résoudre les problèmes de fuites de sang.
- **Faire appel à tous ses sens**
Une exploration systématique des perceptions sensorielles invite à un nouveau regard sur une situation. Bruits, odeurs, toucher font partie de l'expérience. Une réunion dans le noir ou en silence peut ainsi favoriser l'émergence d'idées nouvelles.

1^{er} comportement

Observer sans idées préconçues

Les idées ne jaillissent pas de notre cerveau, mais des stimuli de notre environnement extérieur. Encore faut-il savoir capter ces stimuli. Comment expliquer que certains voient ce que les autres ne perçoivent pas ?

Développer sa capacité d'observation commence par élargir ce que nous percevons. Il ne s'agit pas seulement d'observer la fonction pratique d'un produit, mais ce qu'il accomplit en termes de bénéfices secondaires, de valeur sociale, d'émotions procurées. Le logiciel de comptabilité pour particuliers Quicken a ainsi été inventé suite à l'observation de la frustration ressentie par la femme de l'inventeur en faisant ses comptes. Au lieu de prendre pour acquis que la comptabilité

est un exercice intrinsèquement pénible, l'inventeur a focalisé son attention sur les émotions qu'il engendre. D'où l'idée d'un produit ultra simple misant tout sur la simplicité d'utilisation.

Tout aussi importante est la faculté d'**observer « en négatif »** : qu'est ce qui ne se passe pas, qui pourrait ou devrait se passer ? Comment les utilisateurs d'une offre contournent-ils un problème ? La voiture bon marché Tata Nano est ainsi née de l'observation d'un détournement de l'usage des scooters en Asie : des familles entières s'y juchent, en dépit de toutes considérations de sécurité.

L'essentiel est ainsi de parvenir à s'affranchir de ce que nous anticipons d'observer.

Observer, c'est comprendre une réalité sous toutes ses facettes.

Être sans cesse aux aguets

Dans un monde qui évolue de plus en plus rapidement, il est essentiel d'être en permanence prêt à remettre en question radicalement ses modes de fonctionnement habituels.

S'arrêter régulièrement

pour prendre conscience des évolutions de son environnement, de la façon dont on s'y est adapté.

Regarder de toutes parts

pour tenir compte de toutes les données disponibles et observer ce qui contredit ses hypothèses.

Écouter son environnement

pour tirer parti du feedback et de la contradiction, et bénéficier de points de vue divergents.

D'après *The Plugged-In Manager*, Terri L. Griffith, éd. Jossey-Bass, 2011.

2^e comportement

Questionner pour ouvrir les possibles

Check-list

Les questions invitent à adopter des regards différents sur une situation, et ainsi à faire preuve de créativité pour résoudre les problèmes de différentes façons.

- Quelle est la situation ?
- Que devrait-elle être ?
- Pourquoi la situation n'est-elle pas différente ?
- Que se passerait-il si tel ou tel paramètre changeait ?
- Et si nous prenions l'hypothèse inverse ? Comment pourrions-nous...

Poser des questions est la marque de ceux qui ne se satisfont pas des réponses évidentes. De ce fait, c'est l'un des fondements de la créativité. Pour autant, beaucoup de personnes hésitent à remettre en question l'existant, que ce soit par peur de passer pour stupide, ou par souci de préserver l'harmonie.

Or les dirigeants les plus inventifs sont connus précisément pour cette faculté d'élargir le champ des possibles par leurs questions.

Orit Gadiesh, présidente du cabinet de conseil Bain&Co avait comme principe qu'elle ne cessait de poser des questions qu'une fois qu'elle avait compris parfaitement comment les choses fonctionnaient, comment elles auraient

pu fonctionner, et comment expliquer les écarts, voire les réduire. Spécialiste des questions en « *Et si...* », elle avait compris qu'en posant des contraintes, elle forçait son entourage à se montrer créatif.

Une attitude de questionnement systématique n'est pas toujours facile dans l'urgence du quotidien. Pratiquer des

séances de « *question-storming* » en s'interdisant d'évoquer les solutions est une façon efficace d'amener ses équipes à multiplier

les regards sur une situation. Certains gardent toujours avec eux un « carnet de questions » où ils notent leurs interrogations même si le moment est mal venu pour les poser. Une façon d'exercer en permanence sa curiosité.

Les vrais innovateurs ont une capacité hors du commun à poser des questions.

3^e comportement

Associer l'improbable et l'incompatible

S'il est une faculté qui fait la différence entre les inventeurs et les personnes moins créatives, c'est avant tout la **capacité associative : une gymnastique de l'esprit qui permet de relier entre elles des idées sans tenir compte des liens logiques ou des chemins habituels**. De fait, il ne suffit pas d'avoir repéré des opportunités par l'observation et le questionnement. Reste à trouver les solutions qui répondront à ces opportunités. C'est là que l'inventeur sait faire des liens auxquels les autres n'auront pas pensé.

Dans l'histoire de l'humanité, les grandes périodes d'invention coïncident avec la rencontre de courants culturels et de disciplines de connaissances auparavant étrangers les uns aux autres. On a ainsi intitulé « effet Médicis » l'explosion créative qui a eu lieu lorsque la famille Médicis a rassemblé dans un même lieu des inventeurs de domaines aussi variés que la peinture ou la sculpture, la science, la philosophie, la littérature ou l'architecture. Bien avant la Renaissance italienne, l'âge d'or arabe a permis de multiples innovations lorsque des voyageurs venus de toute part ont convergé vers La Mecque.

Les associations improbables, la friction entre éléments apparemment incompatibles, peuvent faire émerger des

idées originales, dont certaines pourront être menées à leur terme. Marc Benioff, fondateur de Salesforces.com, raconte ainsi dans *The Innovator's DNA* quel jeu combinatoire il a mené avec ses équipes pour tenter de réconcilier le concept d'Amazon avec le modèle des sociétés de logiciel.

Développer sa capacité associative requiert de la pratique. Il s'agit en fait de **faire appel à une faculté naturelle de notre cerveau** : lorsque notre mémoire stocke des informations, elle fonctionne non pas de façon linéaire, mais par analogies. De multiples stimuli nous permettent

ainsi de retrouver le souvenir d'une pièce de théâtre : l'évocation du mot « cinéma » qui nous renvoie vers « théâtre », penser à un

ami avec qui nous étions ce jour-là, une couleur qui nous fait penser à celle du rideau, une phrase qui nous rappelle une citation de la pièce, un sentiment d'ennui qui ressemble à celui éprouvé lors d'un passage un peu long, etc.

De telles associations peuvent être facilement recréées, en particulier lorsque nous nous sentons sereins et sans contraintes. La pratique régulière d'exercices simples comme ceux évoqués en encadré permettent d'en faire une habitude, au plus grand bénéfice de notre créativité.

L'innovateur sait naturellement relier des idées qui semblent dénuées de rapport entre elles.

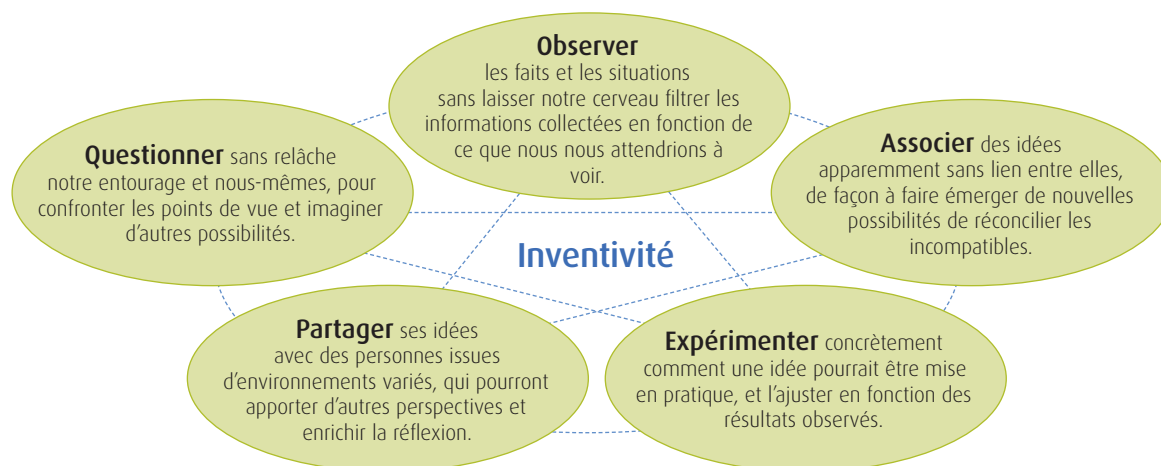
Quelques techniques

Les associations d'idées ne viennent pas naturellement à tout le monde. Mais tout le monde peut stimuler sa créativité à l'aide d'exercices simples :

- **Forcer des associations improbables**
Ex : Prendre au hasard deux articles d'un catalogue, issus de deux sections différentes, et imaginer en quoi ils peuvent répondre au même besoin.
- **Se mettre dans la peau d'un autre**
Choisir un personnage ou une personnalité d'un autre milieu que soi et s'interroger sur sa perception de l'environnement. Ex : Que ferait Steve Jobs à ma place ?
- **Créer des métaphores**
Ex : « Et si regarder la télévision était plus comme... feuilleter un magazine ? » Les métaphores obligent à associer une réalité avec des éléments d'un autre domaine.
- **Zoomer, dé-zoomer**
Changer de point de vue force les associations d'idées. Ex : Un mouvement de va-et-vient entre le détail et la vision d'ensemble, l'inversion ou la substitution de certains éléments.

Cinq qualités des innovateurs

Les comportements qui distinguent les innovateurs des personnes moins créatives sont très facilement reproductibles. À inscrire dans son « hygiène de vie » si l'on souhaite développer ses facultés créatives.



D'après *The Innovator's DNA*, Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton M. Christensen, éd. Harvard Business Review Press, 2011.

4^e comportement

Partager ses idées avec un réseau

Entretenir son réseau

Deux conditions sont indispensables pour qu'un réseau de relations fonctionne comme une source de créativité :

- Valoriser le point de vue de son interlocuteur

Face à des interlocuteurs d'origines variées, il est souvent nécessaire de préciser et rappeler quelle contribution est attendue : « Je suis intéressé par vos idées et votre point de vue. »

- Exprimer ses idées de façon claire et concise

Plus des personnes sont issues d'environnements différents plus il est difficile de se comprendre. Exprimer clairement ses idées est indispensable pour bénéficier d'un retour utile. Une astuce : imaginez que vous devez être compris de votre interlocuteur le temps d'un trajet en ascenseur.

Les grands innovateurs sont rarement solitaires. En effet, échanger régulièrement avec un réseau de contacts aussi divers que possible a un double bénéfice.

Cela permet d'enrichir sa réflexion de points de vue et d'idées originales, auxquelles on n'aurait pas pensé soi-même. C'est ainsi que Michael Lazaridi,

fondateur de Research In Motion, a inventé le précurseur du BlackBerry en découvrant, par son réseau, un système de communication sans fil sur les distributeurs

automatiques de Coca Cola. Par ailleurs, cela permet **d'élaborer sur ses propres idées**, en les soumettant à la réflexion des autres. L'innovation est ainsi de plus en plus collective et collaborative. Ce qui faisait dire à Michael Dell : « J'ai souvent du mal à expliquer comment nous innovons chez Dell, car nous le faisons de façon collaborative, en construisant sur les idées des autres. Impossible à l'arrivée de dire : c'est l'idée d'untel. »

Un réseau qui relie des individus de domaines aussi différents que possible est le plus propice à l'innovation.

Le but de ce réseau étant de générer des idées nouvelles, **la diversité est plus importante que le niveau d'expertise de ses membres.** Pierre Omidyar, fondateur d'eBay, cultive ainsi son réseau dans le but d'avoir accès à des points de vue inhabituels et décalés, pas forcément aux experts

d'un domaine donné. En effet, constate-t-il, ces derniers peuvent même freiner l'innovation de par leur tendance à renforcer les modèles établis.

Entretenir un tel réseau suppose une démarche délibérée, car le hasard des rencontres ne favorise pas la diversité. Cela suppose aussi d'être prêt à écouter la critique et à voir ses idées rejetées ou fortement amendées. La pratique le facilite : tous constatent en innovant ainsi en réseau à quel point les idées créées en collaboration sont plus riches et plus innovantes.

« L'essentiel de ce que j'ai appris en tant qu'entrepreneur, je l'ai appris par essais et erreurs »

Gordon Moore, fondateur d'Intel

5^e comportement

Expérimenter, échouer, essayer encore...

Quelques conseils

Expérimenter n'est pas toujours naturel et peut être considéré comme risqué. On peut développer cette capacité par les pratiques suivantes :

- Changer de cadre
- S'essayer à de nouvelles activités
- Démonter et remonter un produit
- Lancer des projets pilotes
- Construire des prototypes
- Etc.

La créativité n'est propice à l'innovation que si les idées peuvent être traduites dans la réalité. Or l'application pratique fait souvent apparaître des résultats bien différents de ce qui avait été imaginé. Loin de considérer cela comme un échec, les véritables innovateurs voient dans cette démarche l'essence même du processus d'innovation. Ce n'est qu'en procédant par essais et erreurs successifs qu'ils parviennent à « la » bonne idée qui pourra devenir une innovation réussie.

Expérimenter en permanence fait ainsi partie des comportements clés de l'innovateur. Michael Dell raconte comment il a eu l'idée du business model radicalement innovant de sa société

Pour les innovateurs, le monde est un laboratoire. Une idée nouvelle n'est valable que si elle a été testée.

par une telle approche expérimentale. Réfléchissant à ce qu'il pourrait faire dans ce domaine, il avait entrepris de démonter des PC pour les observer et essayer d'autres façons de les assembler. C'est alors qu'est apparue la question fondamentale : « Pourquoi un PC com-

plet coûte-t-il cinq fois plus cher que la somme de ses composants ? »

Le germe de l'idée était planté.

Plutôt que de peaufiner interminablement

une idée, mieux vaut donc **bâtir des prototypes** et confronter ainsi l'idée à la réalité. C'est l'approche qu'a suivie PayPal. Ce n'est qu'après de nombreuses tentatives malheureuses que le système de paiement en ligne a abouti à l'offre qui a connu un succès mondial.