

Des idées à l'action

Concrétiser ses idées en de véritables pistes d'innovation



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

Making Ideas Happen
Scott Branson, éd. Portfolio Penguin, 2010.

The Other Side of Innovation
Vijay Govindarajan, Chris Trimble,
éd. Harvard Business Review Press, 2010.

La plupart des idées ne sont jamais mises en œuvre. C'est ainsi qu'échouent beaucoup de programmes destinés à doper la capacité d'innovation des entreprises. Devant des performances moyennes en matière d'innovation ou d'amélioration continue, le réflexe est de pousser la créativité : générer plus d'idées, accroître leur originalité... Or, soulignent les experts, la créativité est loin d'être le principal enjeu de l'innovation. La réelle gageure consiste à savoir transformer ses idées en actions concrètes.

« Le génie, c'est 1 % d'inspiration, 99 % de transpiration », disait Thomas Edison. Et c'est effectivement là que le bât blesse. Est-il si rare qu'un employé au contact des clients ait l'intuition d'une évolution de l'offre qui répondrait mieux à leurs besoins ? Combien de pistes d'amélioration d'un processus sont aussitôt oubliées au profit d'autres priorités ? Combien de projets d'innovation en suspens, qui trottent dans les têtes sans parvenir à voir le jour ?

En effet, tout concourt, dans le fonctionnement normal de l'entreprise, à ce que les idées nouvelles restent lettre morte. Il ne s'agit pas d'un manque de motivation : la difficulté tient souvent à la méthode. Bien plus que la créativité, c'est la persévérance qui fait défaut pour mener au bout ses idées.

Pour éviter cet écueil, les ouvrages que nous avons analysés mettent en avant trois disciplines essentielles :

- **Tournez vos efforts vers l'action.** À défaut vous serez tenté de multiplier les idées sans savoir à laquelle donner priorité.
- **Sélectionnez drastiquement les idées.** L'abondance est un frein à l'innovation car elle disperse l'énergie et l'attention.
- **Avancez collectivement.** Beaucoup d'idées meurent prématurément parce qu'elles sont développées de façon isolée.

Dans cette synthèse...

- 1 Des idées rarement mises en œuvre
- 2 Privilégier l'action
- 3 Sélectionner drastiquement les idées
- 4 Avancer collectivement

1 Des idées rarement mises en œuvre

Les entreprises génèrent beaucoup plus d'idées qu'elles ne peuvent en concrétiser. Certes, cela fait partie intégrante du processus d'innovation : il est évident qu'il faut produire des idées nombreuses et variées pour sélectionner les meilleures. Pour autant, la déperdition parmi toutes les idées qui sont générées à chaque instant dans l'entreprise est astronomique.

Ainsi, l'auteur de *Making Ideas Happen* souligne que ce qui distingue les grands innovateurs ne tient pas tant à leur capacité à générer des idées originales qu'à ce qui ressemble souvent à une véritable obsession de les mettre en pratique. Léonard de Vinci ou Picasso, par exemple, sont connus pour leur créativité. Mais c'est surtout parce qu'ils ont été des producteurs prolifiques et n'ont eu de cesse de tester de nouvelles idées qu'ils ont pu marquer leur temps.

Or, dans l'entreprise, faire aboutir de nouvelles idées est loin d'être naturel (figure A). Face aux multiples pistes d'innovation radicale ou d'amélioration continue, on constate généralement le même phénomène :

L'énergie se disperse

Plus les idées sont nombreuses, plus il est difficile de parvenir à les concrétiser. En effet, chaque idée nouvelle requiert une dépense significative d'énergie : imaginer comment la mettre en œuvre,

Le plus grand obstacle à l'innovation réside dans l'exécution.

convaincre les différentes parties prenantes, prévoir un plan d'action dans tous ses détails, résoudre les problèmes qui ne manquent jamais de surgir, penser à éradiquer les façons de faire précédentes... Il y a loin de l'idée à l'action.

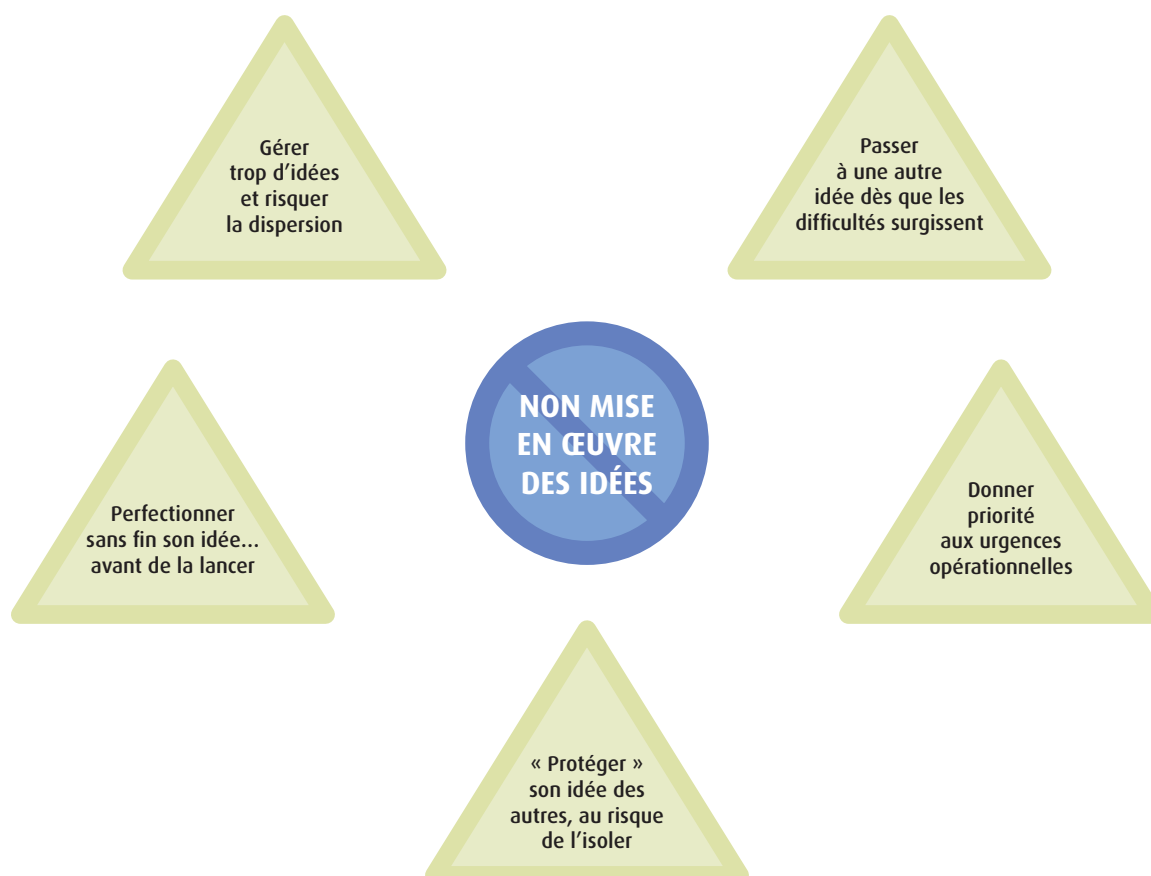
Ainsi, il est littéralement impossible de mettre en pratique toutes les idées auxquelles on pense. Un piège classique est alors de disperser son énergie en cherchant à faire aboutir un nombre d'idées supérieur à ses capacités de réalisation... au risque de n'en voir aboutir aucune.

La motivation s'essouffle

Même lorsqu'on parvient à rester focalisé sur une idée, il est difficile de maintenir un même niveau de motivation sur la durée. L'enthousiasme initial pour une idée séduisante s'effrite ainsi face aux multiples difficultés, petites ou grandes, qui ne manquent jamais de survenir. D'autant plus que les progrès rapides des débuts font souvent place à une progression plus lente et moins visible au fur et à mesure que le projet avance. Autant de carburant en moins pour la motivation.

C'est ainsi que la plupart des projets innovants connaissent un effet de plateau, où les efforts diminuent pour

FIGURE A Cinq grands obstacles à la mise en œuvre des idées



finallement stagner. Combien de projets, pourtant largement entamés, sont ainsi abandonnés en cours de route, par manque de motivation pour mener à bien les fastidieuses phases de finalisation ? L'échappatoire la plus facile et la plus répandue consiste à générer de nouvelles idées... qui à leur tour seront abandonnées lorsque leur mise en œuvre deviendra trop laborieuse.

L'opérationnel reprend le dessus

Enfin, le plus grand obstacle à la concrétisation des idées réside dans la priorité donnée aux opérations courantes sur les projets d'innovation. De fait, les tâches opérationnelles sont visiblement nécessaires, avec des objectifs à court terme, des risques maîtrisés et des résultats rapidement tangibles. À l'inverse, un projet innovant prend souvent un temps significatif avant que l'on puisse en voir les bénéfices. De plus, on s'expose plus fortement à des reproches en cas de retard sur une tâche opérationnelle que sur le non-lancement d'une innovation dont on s'est passé jusque-là. La tentation est donc forte de faire passer en priorité l'opérationnel « urgent », au détriment des nouveaux projets, aussi importants soient-ils.

Face à ces nombreux obstacles, il n'est pas étonnant que très peu des idées générées dans une entreprise soient effectivement mises en œuvre. Trois principes permettent néanmoins de minimiser la déperdition entre la génération d'idées et leur mise en pratique :

- rester constamment obsédé par l'action ;
- se montrer draconien dans sa sélection des idées à mettre en œuvre ;
- impliquer son entourage.

2 Privilégier l'action

On associe souvent innovation et créativité. Cette vision est réductrice, car seule une infime partie des idées générées débouchent sur une innovation. Surtout, la phase de brainstorming ne constitue qu'une maigre part des efforts d'innovation. L'essentiel repose sur la capacité d'organiser l'action de façon disciplinée, pour réussir à concrétiser ses idées en un véritable projet d'innovation et voir celui-ci aboutir.

Rester focalisé sur l'action en permanence, de façon quasi obsessionnelle, est le meilleur moyen d'éviter de s'arrêter au stade de l'idée. On remarque ainsi que les entreprises les plus innovantes, comme Disney ou Apple, se distinguent bien moins par le génie créatif de leurs équipes que par leur remarquable discipline d'exécution.

Leur expérience fait ressortir quatre règles à garder clairement à l'esprit pour éviter de confondre génération d'idées et innovation :

Formuler ses idées en termes de projets

Une idée abstraite a peu de chances de déboucher sur une innovation tangible. « Il faudrait revoir le système de gestion des stocks » n'incite pas à l'action, par exemple. S'obliger à reformuler systématiquement ses idées et à les préciser jusqu'à qu'elles prennent la forme d'un projet concret permet de minimiser ce

Les personnes les plus performantes en matière d'innovation raisonnent en termes de projets et non d'idées.

risque. Le PDG de l'agence numérique R/GA, Bob Greenberg, raconte que cette discipline est ce qui lui a permis d'acquérir sa réputation d'être l'un des plus grands créatifs de sa génération. Chaque jour depuis 30 ans, sans dérogation possible, il consacre un créneau de temps à traduire les idées qui ont émergé en projets, qu'il programme et priorise. Une idée qu'il ne parvient pas à exprimer sous cette forme est ainsi naturellement écartée.

Au-delà de cette discipline individuelle, il importe d'instaurer une culture de l'action dans ses équipes. Par exemple, imposer que chaque réunion aboutisse à une liste d'actions concrètes à entreprendre assorties de délais cibles. De cette façon, on s'oblige à passer en revue chacune des idées lancées « en l'air », et à faire un choix délibéré de la poursuivre, l'abandonner, ou la conserver pour la réétudier à une date ultérieure.

Responsabiliser sur la mise en œuvre de l'idée

Quel que soit leur intérêt intrinsèque, on observe que les idées n'avancent réellement que si quelqu'un se sent en charge de leur aboutissement. Par exemple, ce n'est pas parce qu'un collaborateur suggère qu'on étudie une opportunité commerciale qu'il se sentira nécessairement en charge de mener l'action à son terme. Et ceci même si l'équipe a unanimement plébiscité l'idée ! Il est donc crucial de veiller à ce que l'action soit clairement attribuée à une personne – celle qui l'a suggérée ou une autre – et que celle-ci l'ait explicitement acceptée. Faire systématiquement reformuler le projet par la personne qui le prendra en charge est ainsi un réflexe que chacun devrait acquérir.

En réunion d'équipe, on gagne ainsi à demander à chacun de venir écrire au *paperboard* la mission avec laquelle il repart au sortir de la réunion. Cela favorise l'appropriation. Il est aussi indispensable de créer une grille de responsabilités explicite, dans laquelle chacune des idées, formulée sous forme de projets, est affectée à quelqu'un. Cela permet de repérer aisément les zones qui risquent de rester lettre morte parce que personne n'est chargé de les faire avancer. Cela permet aussi d'affecter la responsabilité de remettre à l'ordre du jour au moment opportun les idées dont la réalisation est repoussée à une date ultérieure. Les organisations qui respectent strictement cette discipline ont un taux de concrétisation des idées émises dans leurs équipes très significativement supérieur aux autres.

Ne pas attendre d'être convaincu pour agir

Beaucoup d'entreprises ont des processus ou des croyances qui retardent le passage à l'action. S'imposer, par exemple, de commencer par chercher le consensus, de vérifier la faisabilité, d'étudier les risques, de dresser l'éventail des options alternatives, ou encore de planifier la mise en œuvre, peut se révéler un grand frein à la concrétisation des idées. Car plus l'action est retardée après l'enthousiasme initial, plus la probabilité d'aboutissement s'effondre !

Développer une culture d'action suppose donc d'habituer ses équipes à agir avant même d'avoir vérifié tous les tenants et aboutissants du projet. C'est ce qu'a bien compris le cabinet de conseil en design et innovation de produit IDEO. Lorsqu'une nouvelle idée est générée, les membres de l'équipe ne commencent pas par débattre de sa conception. Ils réalisent d'emblée un premier prototype pour tester l'idée. L'entreprise a en effet mis à la disposition de ses collaborateurs un atelier, où ils trouvent tous les matériaux et outils nécessaires pour réaliser des maquettes et affiner progressivement leurs idées. C'est là qu'a été développée la fameuse souris à molette de Microsoft, par exemple. Ainsi, les premières expérimentations viennent renforcer la motivation, et alimentent utilement les nécessaires phases d'étude et de planification qui peuvent être menées en parallèle (figure B).

Piloter les projets selon des critères propres aux innovations

Enfin, beaucoup de projets innovants sont anéantis parce que l'on a tenté de les piloter selon les systèmes habituels de l'organisation, conçus pour la

gestion de projets opérationnels, aux incertitudes bien mieux maîtrisées (figure C). En particulier, le succès ne peut être défini selon les mêmes critères pour un projet innovant que pour une activité récurrente. La priorité, dans le pilotage d'une innovation, doit être donnée à l'identification et au test des hypothèses sur lesquelles repose le projet : celles-ci doivent être continuellement réévaluées pour les confirmer, infirmer ou ajuster. Lorsqu'il a décidé de lancer une nouvelle activité de conseil, le fournisseur de logiciels Infosys s'est doté d'un suivi de projet donnant la priorité à l'apprentissage du marché et de la meilleure façon de l'approcher. Juger du succès sur la base des premières données de volume de vente ou de marge n'aurait pas eu de sens : l'enjeu était de valider les fondamentaux du projet, pas les résultats inévitablement partiels de premières démarches expérimentales.

3 Sélectionner drastiquement les idées

Même en ayant une culture résolument tournée vers l'action, il est matériellement impossible de concrétiser toutes les idées qui peuvent émerger dans une organisation. C'est pourquoi

une deuxième discipline essentielle consiste à veiller en permanence à limiter le nombre d'idées censées voir le jour. Cela peut sembler paradoxal lorsqu'on cherche à être plus innovant. Les experts soulignent pourtant que c'est une condition sine qua non pour éviter la dispersion et l'absence de résultats.

Développer une culture d'innovation efficace requiert ainsi de mettre en place un système de sélection rigoureux. Pour cela, une approche purement rationnelle suffit rarement. Il est en effet extrêmement difficile de

Mieux vaut mettre en œuvre peu d'idées bien choisies que d'entamer de nombreux projets qui ne verront pas le jour.

choisir entre des idées radicalement innovantes en se fondant sur des critères objectifs. Comment le patron d'un site de production, par exemple, peut-il décider s'il vaut mieux s'attaquer en priorité à améliorer la gestion des pannes, à limiter le gaspillage de fournitures, à faciliter l'information du client sur l'avancement des commandes, ou à mieux prendre en compte les idées de chaque collaborateur ? Toutes ces

FIGURE B S'engager rapidement dans l'action pour entretenir la motivation

Passer rapidement à l'action permet d'entretenir la motivation nécessaire pour mener à bien l'exécution d'une idée. Quelques astuces permettent d'accroître cet effet.

Entretenir sa propre motivation	Accroître la motivation de son entourage
• Célébrer ses avancées, s'entourer visuellement de ses réussites (ex : photos, planning d'avancement, etc.) • Organiser son espace de travail pour s'entourer des bonnes personnes (ex : échange d'idées, travail en commun, émulation) • S'obliger à voir positivement la difficulté (ex : les doutes des autres sont peut-être un signe que l'on innove, la loi des moyennes fait que des échecs seront probablement suivis de succès, etc.) • Répartir les tâches en fonction des préférences et compétences de chacun (ex : réduire ou déléguer les tâches sur lesquelles on est moins compétent) • S'imposer de rendre des comptes régulièrement à son entourage (ex : prendre des engagements officiels, mettre en place une routine de suivi visible de projet)	• Cultiver le feedback positif (ex : toujours commencer un feedback par un élément positif ; mettre en place des « tours d'appréciation » lors des réunions) • Partager la propriété des idées (ex : responsabiliser différents acteurs, accepter que l'idée mise en œuvre ne soit pas celle à laquelle on aurait pensé au départ) • Faire le marketing de son idée (ex : soigner la communication en soulignant les bénéfices de l'idée, chercher qui elle pourrait séduire en priorité et en faire des relais, ajuster son idée d'origine pour qu'elle s'adapte aux besoins de ceux qui seront essentiels à sa mise en œuvre) • Mettre en place des outils de reconnaissance (ex : incentives progressifs sur la durée pour inciter à persévérer, communication reconnaissant l'origine de l'idée)

idées sont intéressantes et nécessaires. Pour autant, il ne peut pas tout faire en même temps. S'appuyer sur une matrice coûts/bénéfices serait illusoire. En effet, il est généralement difficile d'estimer avec fiabilité le temps et les ressources requis pour mettre en œuvre ces différentes idées. Tout comme les prévisions de retour sur investissement sont très approximatives...

Face à ce dilemme, une approche résolument pragmatique est souvent la plus efficace :

Tenir compte de son « stock d'énergie »

Lancer une nouvelle idée requiert de la motivation et de l'énergie, dans des proportions souvent bien supérieures à celles requises pour faire tourner l'existant. Or nous avons tendance à négliger cet aspect, au profit de considérations plus rationnelles et financières. Et c'est là que le bât blesse : si nous engageons en parallèle trop de projets exigeants en termes d'énergie mentale ou physique, nous en abandonnerons inévitablement une grande partie.

Classer ses projets selon leur importance et la quantité d'énergie qu'ils requièrent donne ainsi un éclairage intéressant (figure D). Cette perception est certes subjective. Mais elle s'avère bien plus pertinente que la seule estimation du temps nécessaire pour mener à bien le projet. C'est ainsi qu'une banque a été amenée à remettre en question un

projet de transformation. Le projet était prometteur. Mais les équipes avaient déjà dû s'adapter à des changements majeurs lors des années précédentes. Elles avaient besoin de se ressourcer avant de pouvoir se remobiliser sur un tel projet. Les dirigeants ont fait le choix de privilégier pendant un temps une approche d'amélioration continue. Ils ont multiplié les petits projets, chacun peu consommateur d'énergie. Avec un succès remarquable. Au total, ils estiment que le changement a probablement été plus conséquent que s'ils avaient lancé le grand projet qu'ils envisageaient initialement.

Se référer à la pression de son entourage

Il est souvent difficile de choisir soi-même entre différents projets qui nous motivent et nous paraissent tous aussi importants. Une approche « darwinienne » peut alors être très utile. On peut pour cela considérer que si un projet fait l'objet de relances de notre entourage – collaborateurs, hiérarchie, clients ou autres – c'est un signe qu'il mérite d'être poursuivi. À l'inverse, si tout le monde l'ignore, c'est sans doute qu'il n'est sans doute pas aussi important que nous le pensions. La sélection naturelle se révèle ainsi une aide précieuse.

Certains vont jusqu'à faire de la pression de leur entourage un critère clé de sélection. Les directeurs asso-

ciés de l'agence créative new-yorkaise Brooklyn Brothers en ont fait une règle de conduite. Ils affirment que ce sont les remarques et relances de leurs collaborateurs qui déterminent quelles idées seront mises en œuvre, dans un contexte où seules 10 % des idées émises voient effectivement le jour. De même, le PDG de Legal Sea Foods, Roger Berkowitz, a confessé au magazine Inc. que sa productivité reposait sur les pressions répétées de son entourage : « *C'est du management par rappels à l'ordre !* »

Solliciter les sceptiques

Lorsqu'on doit choisir parmi trop d'idées, rien de tel que de se reposer sur les personnes qui ont un fort sens critique. Recruter dans une équipe des personnes d'un naturel méfiant, qui ont tendance à remettre en question la faisabilité ou la pertinence des idées générées, est donc paradoxalement un atout pour la créativité. En effet, ces personnes jouent un rôle équivalent à celui des globules blancs dans le système immunitaire. Elles aident à pointer les failles des idées avancées, et permettent ainsi de les écarter plus rapidement.

Disney a érigé le scepticisme en pierre angulaire de son processus de créativité. Ainsi, pour développer ses longs métrages, ses équipes passent successivement dans trois salles, chacune dédiée à une étape du processus. La

FIGURE C Une innovation ne se pilote pas comme un projet opérationnel

Les outils de pilotage en vigueur dans l'entreprise sont généralement conçus pour la gestion de projets opérationnels, et donc très mal adaptés aux projets d'innovation. Les enjeux sont en effet bien différents.

Pilotage opérationnel	Planification de l'innovation
Optimiser la performance	Optimiser l'apprentissage
S'appuyer sur des données validées	Expliciter les hypothèses à valider
Organiser et optimiser le séquençage des actions nécessaires à l'exécution de la stratégie	Prévoir les étapes où la stratégie sera réévaluée et ajustée à la lumière des premiers enseignements
Suivre les résultats au moyen d'indicateurs partagés dans l'organisation (ex : chiffre d'affaires, marge, etc.)	Suivre les leçons de l'expérimentation au moyen d'indicateurs dédiés et évolutifs

D'après *The Other Side of Innovation*, Vijay Govindarajan, Chris Trimble, éd. Harvard Business Review Press, 2010.

première est dédiée au brainstorming débridé ; la seconde, au regroupement d'idées ; et la troisième, au scepticisme. Chacun y est invité à réexaminer les idées évoquées d'un œil critique, sans se censurer. Ce processus favorise la créativité, car celle-ci est encadrée par la sécurité de savoir que les idées superflues seront « tuées dans l'œuf » sans hésiter. Et les idées qui résistent au crible « sceptique » ont ainsi plus de chances d'être mises en œuvre.

4 Avancer collectivement

Mener une idée innovante à son terme est inévitablement difficile. Le chemin passe par des hauts et des bas. La motivation fluctue. Les écueils sont légion. C'est pourquoi il est bien rare d'y parvenir seul.

De fait, l'observation des grands innovateurs montre qu'ils excellent généralement à interagir avec des individus et des groupes aussi nombreux que variés. Une attitude bien éloignée de l'image de l'inventeur enfermé dans

son laboratoire... Chris Anderson, rédacteur en chef du magazine *Wired* et auteur du best-seller *The Long Tail*, en témoigne : « *Tout projet mené par une seule personne est destiné à échouer, parce qu'il ne peut prendre d'ampleur. Si l'un de mes projets ne parvient pas à attirer une équipe pour sa mise en œuvre, je me dis qu'il a une faille.* »

Inscrire une idée dans un processus collectif est en effet un moyen remarquablement efficace d'assurer qu'elle aboutira. Cela suppose néanmoins de respecter certaines conditions essentielles :

Rechercher des profils complémentaires

Il est tentant, lorsqu'on en est au stade d'une idée encore imprécise, de s'entourer de personnes qui voient les choses de la même façon que nous. De fait, le risque existe de voir l'idée rejetée prématurément pour de simples difficultés de communication. Pour autant, les équipes les plus créatives sont celles qui savent regrouper des

profils très diversifiés, qui apportent chacun sa perspective et son expertise. Cela suppose donc d'investir assez tôt dans la fixation de règles de communication qui permettent de tirer parti des différences sans se bloquer dans des confrontations stériles (figure E).

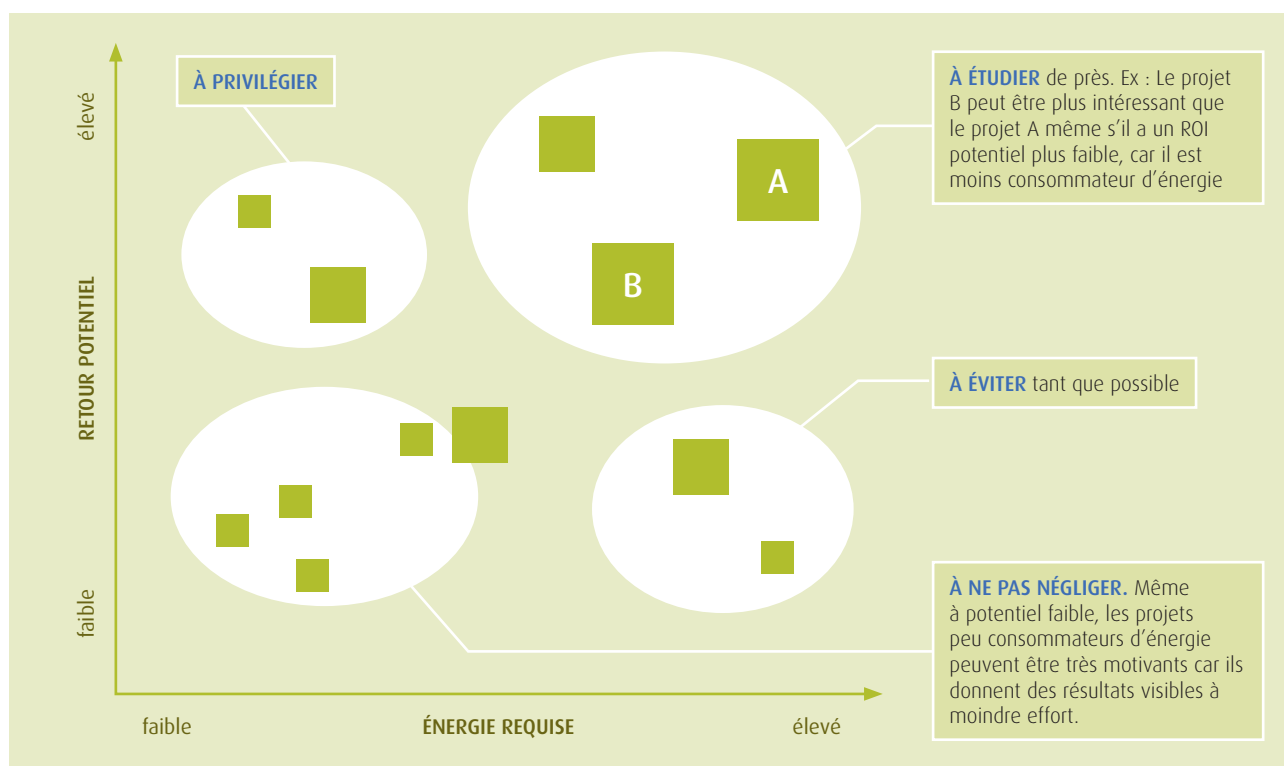
Au-delà des expertises techniques, c'est surtout la complémentarité des profils de « rêveurs » et « faiseurs »

De nombreuses idées meurent parce qu'elles ont été développées isolément.

qu'il faut rechercher. Très prolifiques en idées, avec un grand sens de l'imagination, les rêveurs ont plus de difficultés quand il s'agit de passer à l'action et sont peu intéressés par les étapes de finalisation. À l'inverse, les faiseurs sont des personnes souvent moins imaginatives, mais plus tournées vers l'action. Promptes à expérimenter, elles veillent naturellement aux conditions de faisabilité, et font avancer la mise en œuvre. Ces qualités antinomiques se trouvent

FIGURE D Sélectionner ses projets en fonction de l'énergie qu'ils requièrent

Plus que le seul retour sur investissement financier, c'est le retour sur énergie investie qu'il est important de mesurer avant de lancer un projet.



D'après *Making Ideas Happen*, Scott Branson, éd. Portfolio Penguin, 2010.

rarement chez les mêmes personnes. Ainsi chez Nike, Bill Bowerman, qui a développé les chaussures de course, s'était associé à Phil Knight pour concrétiser sa vision. De tels partenariats sont monnaie courante dans le monde de la mode, et mènent à des collaborations fructueuses et durables. À l'exemple de Calvin Klein (rêveur) et Barry Schwartz (faiseur), Ralph Lauren et Roger Farah, etc. L'association de rêveurs et de faiseurs est ainsi la meilleure combinaison pour produire et concrétiser un grand nombre d'idées.

Prendre des engagements publics

Autre bénéfice à impliquer son entourage : plus nous avons rendu publique notre volonté d'innover, plus nous nous sentons redevables à son égard de l'avancée de notre projet. Cette sensibilité naturelle au regard des autres peut être sciemment mise à profit pour accroître la probabilité qu'une idée voie le jour. Il suffit de s'obliger à communiquer suffisamment largement sur ses projets. L'artiste et directeur artistique réputé Brock Davis a ainsi créé sur son site une rubrique « *Make Something Cool Every Day* », sur laquelle il s'engageait à publier une création artistique chaque jour de l'année 2009. Il raconte à quel point cet engagement public a été pour lui un véritable accélérateur d'innovation.

L'engagement qu'il avait pris vis-à-vis de son public a créé une telle attente et un tel enthousiasme qu'il a redoublé d'énergie pour ne pas le décevoir. De la même façon, un directeur de projet peut mettre en place un affichage des idées retenues par les uns et les autres. Le simple fait d'exposer sa volonté, et de voir l'avancement affiché a généralement un effet démultiplicateur sur le taux de concrétisation des idées.

Renoncer au contrôle total du projet

Plus un projet implique de personnes, plus il a de chances de voir le jour. En effet, les aléas de motivation se compensent, l'énergie collective est contagieuse, le feedback positif et critique permet de réorienter l'idée si cela est nécessaire. Cela apporte aussi au projet plus d'énergies et de ressources. Or impliquer les autres est loin d'être naturel lorsqu'on parle d'idées innovantes. Il faut en effet admettre de lâcher prise en acceptant que l'idée telle qu'on l'avait imaginée ne sera probablement pas celle qui sera concrétisée. Un renoncement souvent difficile pour un créatif ou un inventeur. Il faut ainsi apprendre à trouver l'équilibre entre conserver ce qui fait le génie de l'idée et autoriser les aménagements qui permettront de la rendre réaliste. Il faut aussi veiller à exprimer sa reconnaissance envers ceux qui se sont impliqués, même s'ils

ne sont pas à l'origine de l'idée. Ce réflexe est clé pour parvenir à mobiliser sur la durée. Le célèbre architecte new-yorkais Joshua Prince-Ramus, président de REX, a ainsi demandé à ce que la brochure publiée par l'un de ses clients qui lui attribuait tout le crédit pour la construction d'un édifice, soit réimprimée avec la liste des noms de tous les architectes qui avaient participé au projet. Une attitude rare dans cet univers, qui contribue notablement à l'implication de ses équipes.

• • • •

Pour innover, la difficulté n'est souvent pas tant de générer de nouvelles idées que de les traduire en actions. Et de fait, les plus grands innovateurs ne se reposent pas seulement sur un talent extraordinaire ou leur génie. Ce qui les distingue, ce sont d'abord une organisation et une discipline hors pair, qui les poussent à obtenir des résultats tangibles. Une source d'inspiration stimulante pour toute équipe qui cherche à doper sa capacité d'innovation.

FIGURE E Fixer des règles pour permettre à des profils différents d'innover ensemble

En théorie, s'associer à des personnalités très différentes de la sienne est idéal : cela permet de trouver des complémentarités, de permettre à chacun de se concentrer sur ses zones d'excellence, de compenser ses faiblesses respectives, etc.

La réalité est souvent plus nuancée. Il est très courant qu'une norme s'établisse dans un groupe, qui dicte un comportement idéal, au détriment de la diversité. Mettre en place certaines règles et les faire connaître de tous peut aider à minimiser ce risque.

- **Respecter** les différences dans la façon d'aborder les problèmes. Par exemple, certains privilégient d'abord l'analyse, d'autres, une approche plus intuitive. Chacun doit comprendre que chaque approche a ses atouts.
- **Faire alterner le leadership** dans le groupe. Développer une idée innovante requiert des approches différentes selon les étapes. Mettre les différents acteurs en position de prendre l'initiative à tour de rôle permet d'optimiser l'utilisation des compétences.
- **Imposer des temps d'écoute** de chacun. Pour éviter que les plus vifs et les plus extravertis n'occupent tout l'espace, il est essentiel d'organiser la prise de parole. Cela permet à ceux qui ont besoin de mûrir leur réflexion avant de s'exprimer de prendre le temps de le faire, et aux introvertis d'obtenir voix au chapitre sans avoir à se battre pour cela.
- **Prendre le temps de discuter** des différences. C'est souvent l'ignorance qui crée les difficultés et les malentendus. Pouvoir expliquer, à l'occasion d'une session dédiée, la façon dont chacun perçoit les comportements des autres est souvent un démultiplicateur de performance.

Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

Making Ideas Happen

Scott Belsky, éd. Portfolio Penguin, 2010.



Passionné de créativité, Scott Belsky a fondé le réseau « Behance » destiné aux professionnels créatifs. Leur constat : le succès ne repose pas sur la génération d'idées géniales, mais sur leur mise en œuvre. De fait, si l'innovation débute nécessairement par une idée, une idée n'entraîne pas toujours d'innovation ! D'où l'importance de développer sa capacité d'exécution – le plus difficile n'étant pas tant de trouver l'idée, mais bien de la réaliser.

À partir d'entretiens avec des centaines de personnes et équipes créatives extrêmement prolifiques, Scott Belsky a identifié trois caractéristiques communes à ces « créatifs en série » : un grand sens de l'organisation et une orientation systématique vers l'action ; la capacité à tirer parti des forces de leur communauté ; et un leadership permettant de stimuler leurs efforts et ceux de leur équipe.

L'ouvrage décline et développe successivement ces trois caractéristiques. Il explique notamment comment modifier ses habitudes organisationnelles et cultiver son penchant pour l'action, comment s'attirer la collaboration et le soutien de sa communauté et enfin, comment développer ses capacités de leadership. Riche en astuces et illustrations concrètes et parlantes, il fournit des méthodes utiles pour passer à l'action. Volontiers provocateur, l'auteur n'hésite pas à défier le sens commun, comme en témoignent ses recommandations d'agir sans conviction, de s'entourer de sceptiques ou de renoncer à la confidentialité de ses idées ! Si vous faites partie de ceux qui génèrent de nombreuses idées mais éprouvent des difficultés à les concrétiser, ou si vous cherchez plus généralement à améliorer vos capacités d'organisation et d'exécution de projets, ce livre guidera utilement vos efforts. Par son approche pragmatique de la créativité, il constitue, selon les termes de Ji Lee, directeur créatif du Creative Lab de Google, « un couteau suisse pour vos idées ».

The Other Side of Innovation

Vijay Govindarajan, Chris Trimble, éd. Harvard Business Review Press, 2010.



L'innovation est vitale à toute entreprise. Pourtant, la plupart des entreprises éprouvent des difficultés à innover, qu'il s'agisse de développer de nouveaux produits ou services, ou d'améliorer les processus existants. Quelle que soit l'ampleur de l'initiative innovante, la difficulté est la même : réussir à mettre en œuvre son idée. Or peu d'attention est consacrée à l'exécution. Si l'on compare l'innovation à l'ascension d'une montagne, la conception de l'idée est l'atteinte du sommet, où l'on est à la fois enthousiaste et convaincu d'avoir « fait le plus dur ». Mais tous les spécialistes affirment que le plus difficile, c'est la descente – à savoir l'exécution de l'idée.

Pour y parvenir, les auteurs soulignent avant tout la nécessité d'organiser et de planifier l'initiative innovante comme un projet spécifique qui requiert des moyens dédiés. Ils divisent leur propos en deux grandes parties : la première porte sur l'organisation du projet d'innovation, qui peut nécessiter une équipe dédiée et des règles de fonctionnement spécifiques. Attention alors à bien gérer les interactions avec les équipes opérationnelles, souvent sources de conflits ! La seconde partie examine quant à elle la meilleure façon de planifier le projet. Celui-ci doit être conduit comme une expérience scientifique, en testant ses hypothèses, en tirant des enseignements de la confrontation entre pronostics et résultats, et en mesurant le progrès réalisé.

Les méthodes décrites dans cet ouvrage se fondent sur l'observation de nombreuses entreprises innovantes, parmi lesquelles BMW, Timberland, Thomson et Nucor. Si les conseils dispensés par les auteurs ne sont pas révolutionnaires, ils sont incontestablement utiles – en particulier pour ceux qui dirigent des projets d'innovation dans de grandes organisations.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Constituer des équipes à la fois efficaces et innovantes** (Synthèse Manageris n° 168b)
Quelle organisation adopter pour concilier productivité et capacité créatrice ?
- **Renforcer sa capacité collective d'exécution** (Synthèse Manageris n° 183b)
Comment créer les conditions d'une action efficace et concertée dans ses équipes ? En créant un contexte qui insuffle en chacun le sens de la responsabilité et de l'urgence à agir... dans le bon sens !
- **Passer de la stratégie à l'action** (Synthèse Manageris n° 149a)
Comment éviter que le plan stratégique ne reste un vœu pieux ? Porter une attention soutenue à la mise en œuvre permet d'éviter bien des échecs

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries
75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : info@manageris.com

www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (20 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.