

Préface

L'innovation est à la mode et tous les beaux esprits l'invoquent comme les médecins de Molière répétaient « le poumon, le poumon... ». Devenu un mot attrape-tout, il est utilisé à tort et à travers, ce qui brouille sa signification.

Voici ce que l'on trouve dans le *Petit Robert* : « Innovation : introduction de quelque chose de nouveau dans une chose établie ». Pour Flaubert (*Dictionnaire des idées reçues*), l'introduction est un « mot obscène » ! Et de fait, c'est une obscénité dans l'entreprise tant elle bouscule les habitudes, les outils et les organisations.

Une autre erreur largement répandue consiste à confondre recherche et innovation :

« La Recherche consiste à dépenser de l'argent pour trouver des idées, l'innovation consiste à utiliser des idées pour créer de la valeur (ou du sens) ».

Faire des efforts de recherche ne débouche pas forcément sur des innovations, une des grandes différences étant que des idées on peut toujours en « acheter » auprès des individus ou entreprises inventives, alors que l'innovation doit être mise en œuvre dans son entreprise avec toutes les remises en cause et les risques que cela entraîne.

Pour moi, il n'y a innovation que s'il y a rupture. L'innovation continue est un oxymore, et donc un concept qui participe à la banalisation et à la confusion actuelle autour du mot d'innovation.

Pourquoi aurait-on plus besoin d'innover aujourd'hui ?

D'un côté, la mondialisation des marchés fait que la compétitivité des entreprises européennes ne peut pas résister aux assauts des « low-cost » si elles n'apportent pas quelque chose de plus, de radicalement nouveau. D'autre part, on sait que l'on va de plus en plus

vers une situation de crise permanente qui remettra en cause toutes les situations acquises et exigera une agilité, une flexibilité, une ambidextrie pour survivre dans ce contexte perturbé.

Jamais l'innovation (de rupture, bien sûr) n'a donc été aussi importante, et pourtant elle semble toujours aussi difficile pour les organisations actuelles. C'est tout l'intérêt de l'ouvrage de Philippe Silberzahn que d'expliquer cette difficulté et de proposer des solutions pour y remédier.

Comment innover dans nos entreprises et nos organisations ?

Tout d'abord, il faut une DG prête à prendre des risques, comme en Silicon Valley et donc favorisant les déviants positifs et les profils atypiques qui labourent ailleurs :

« Bienheureux les fêlés, car ils laissent passer la lumière »

Il faut mettre en place des directeurs de projet ayant délégation de pouvoir de cette DG, et des équipes projet ayant délégation de pouvoir de tous les métiers impliqués.

Il faut développer des organisations et outils nouveaux, car ceux que l'on utilise pour innover ne sont pas ceux du « business as usual ». Cela réclame des compétences plus profondes que celles de la simple reproduction et adaptation de l'existant. Sans cette capacité, les métiers ne sont qu'une force de rappel vers la médiocrité.

« Quand on n'a comme outil qu'un marteau, on voit tous ses problèmes comme des clous ! »

La nécessité d'outils nouveaux et d'une organisation spécifique, différente de l'organisation existante et donc souvent en conflit avec cette dernière, est précisément mise en avant par l'ouvrage.

Le plus difficile est de se soucier de la création de valeur* (ou de sens). Car sans cette création de valeur, l'innovation n'est qu'une prise de risque sans intérêt. Il est bon de repartir des usages et des paradoxes des usages pour trouver ces poches de valeur inexploitées. Il faut même maintenant penser des objets permettant aux utilisateurs d'inventer eux-mêmes des usages. Le slogan publicitaire de Twingo était à ce titre très en avance : « À vous d'inventer la vie qui va avec ! »

Et puis, *in fine*, l'important n'est pas de ratiociner sur le comment et le pourquoi, il faut passer à l'acte, car comme disait à peu près A. Gramsci : « Il faut préférer l'optimisme de l'action au pessimisme de l'intelligence ! »

Yves DUBREIL
Créateur de la Renault Twingo

- * On peut aussi créer de la valeur « en creux », en réduisant fortement les coûts et très légèrement la valeur perçue : voir par exemple la gamme Dacia initiée par la Logan.