

Préface

Je suis ravi de contribuer – même marginalement – à l'étude d'un OMI (objet mal identifié).

Cette mauvaise identification semble durer, alors même que la pratique de l'innovation est aussi ancienne que l'activité d'entreprise. Cela pourrait peut-être s'expliquer par le fait que les concepts « d'innovation » et « d'entreprise » sont tous deux multifacette et fortement évolutifs, et que les idées préconçues, les croyances simplificatrices ou erronées – mais rassurantes – ont la vie dure.

Cette nouvelle série est la bienvenue pour éclairer le débat, et notamment ce deuxième livre qui a le grand mérite – à mon avis – d'entrer dans la problématique « innovation » par la « bonne porte » : celle des connaissances.

Un ouvrage très riche

Les lecteurs – quel que soit leur statut –, dirigeant, manager, collaborateur, facilitateur ou étudiant, y trouveront un éclairage actuel de qualité.

Cet ouvrage a selon moi quatre grandes qualités :

– il intègre la dimension historique, ce qui permet de situer les diverses approches de l'innovation dans leur contexte économique, technologique, sociologique (et particulièrement l'aspect managérial) et de mieux comprendre les liens entre ces divers éléments ;

– holistique et systémique, il intègre le point de vue de diverses disciplines et les met en résonance ;

– scientifique, il allie rigueur, exigence et objectivité ;

– engagé, il permet de partager la conviction des auteurs sur la prépondérance de la dimension sociologique de l'innovation et de situer le rôle des divers acteurs : dirigeants, managers, collaborateurs, facilitateurs (animateurs de communautés de pratique ou d'intérêt, de groupes sur les réseaux sociaux, formateurs, experts, *knowledge managers*...).

Enfin, il intègre la problématique des PME, alors que la plupart des ouvrages se limitent aux grands groupes, surtout américains.

Des sujets multifacette

– L'innovation, c'était d'abord une approche industrielle, de production, et cela demeure vrai dans l'innovation incrémentale des processus de production...

– C'est une approche stratégique permettant d'anticiper les changements de toute nature et de s'adapter rapidement.

– C'est aussi une dimension marché : nouveaux produits, nouveaux services, gestion des canaux entrée-sortie, évolution des business *models*.

– L'innovation, c'est un état d'esprit (*mindset*), une capacité de remise en cause, une flexibilité, une ouverture vers les collaborateurs (au-delà des experts de l'innovation), les clients, les partenaires, des alliés... Ce ne devrait pas être le royaume de l'innovateur solitaire, de la mode ou de l'imitation (« meto-isme »).

– La dimension managériale de l'innovation est fondamentale : elle donne aux collaborateurs l'occasion, la permission, la mission de suggérer, voire de décider des organisations et pratiques du niveau local, en s'inspirant des exemples d'autres entités de l'entreprise ou externes. Nous sommes dans le domaine de l'intelligence collective.

– Cela recouvre aussi des processus et pratiques à faire évoluer, créer, capturer et implanter dans l'entreprise de façon durable mais révisable. Nous sommes déjà dans la conduite du changement.

– L'innovation nécessite aussi des moyens, outils, méthodes, structures, financements, fiscalité... « arbres » qui peuvent cacher la forêt et qui sont parfois sources de dramatiques erreurs de choix.

Des sujets évolutifs

Des causes multiples d'évolution sont parfois brutales et se conjuguent souvent :

- l'évolution forte de la chaîne de valeur sur certaines activités (ex. : uberisation) qui provoque des ruptures dans les stratégies et des arbitrages financiers ;

- l'apparition de diverses philosophies de l'innovation, plus ou moins adaptées à la singularité d'une entreprise donnée ;

- l'émergence de nouvelles technologies ayant une montée en puissance et une durée de vie très variables, voire aléatoire ;

- l'apparition de nouveaux compétiteurs qui jouent sur un positionnement particulier sur la chaîne de valeur – souvent en interposition entre le fournisseur en place et son client –, en utilisant des technologies nouvelles et en jouant sur l'hétérogénéité de la disponibilité et du coût des facteurs de production, ainsi que sur la diversité des réglementations fiscales et sociales.

Des difficultés liées à certaines de nos visions de l'innovation, du management et à notre culture d'entreprise

- Les philosophies successives de l'innovation sont souvent focalisées sur un levier, une fonction, sans prendre en compte la réalité des besoins, usages... liés à la nature de l'innovation, aux gains attendus, au contexte de l'entreprise.

- Il y a fréquemment une confusion entre invention et innovation (surtout dans un pays à culture « ingénieur »), ainsi qu'une possible assimilation entre « innovation » et « capacité à obtenir des aides publiques ou des financements spécifiques ».

- Nous sommes réticents à intégrer des stratégies basées sur « essai/erreur » et repli (pivot stratégique) en cas de non-succès dans les délais et coûts prévus. Nous sommes réticents à accorder le temps nécessaire aux transformations, nous multiplions souvent des actions correctives et des KPI (*Key Process Indicators*) à court terme, nous utilisons une approche financière de retour sur investissement et influencée par les marchés financiers, appliquée à des sujets inadaptés ou avec des exigences standard. Nous sommes également réticents à investir dans des activités d'amélioration permanente de nos structures, qui exigent du temps et des moyens non immédiatement productifs, avec un retour indirect, et

singulièrement dans la connaissance et l'intelligence collective qui sont pourtant des facteurs déterminants de la rentabilité durable de nos entreprises, et de leur survie économique et financière.

– Tout cela est aggravé par le « meto-isme », le syndrome du « *Not Invented Here* », les effets de mode, les archétypes (« toute start-up est agile », « toute innovation doit avoir un support technologique fort... ») et l'inadaptation de certains conseils externes à la réalité de l'entreprise cible.

– L'utilisation de l'innovation frugale, du *low tech*, est souvent jugée comme sans intérêt pour une grande entreprise basée dans un pays développé.

– Nous avons des difficultés à adopter des stratégies mixant de façon pertinente le global et le local, et à donner au terrain la latitude de traiter de façon autonome (avec, si besoin, contrôle *a posteriori*) les changements relatifs à ses processus, savoir-faire, marchés locaux ou spécificités locales.

– Les apports potentiels de l'intelligence collective et des gains de l'interdisciplinarité, de la créativité, de la confiance... ne sont pas pris en compte de façon spontanée.

– Le maintien d'un style de management « *command and control* » basé sur de multiples objectifs et KPI imposés aux opérationnels est inadapté au contexte actuel de l'entreprise (sauf – de façon ponctuelle – en cas de crise grave et urgente).

Bien sûr, il ne s'agit pas de clouer au pilori des entreprises ou des dirigeants (la critique est aisée, mais l'art est difficile), mais de repérer – et si possible corriger – les facteurs défavorables à l'innovation.

Avantages et difficultés de l'entrée dans l'innovation par les connaissances

Avantages

– Bonne connaissance des marchés et terrains locaux.

– Forte réactivité et capacité à traiter en même temps de nombreux sujets (par exemple en les confiant à des groupes ou communautés).

– Puissance d'une action partagée par un grand nombre de personnes motivées.

- Impacts humains et sociaux favorables sur le niveau d’engagement des collaborateurs, leur autonomie, le bien-être au travail, l’image employeur.
- Diminution du volume de problèmes remontant indûment la chaîne hiérarchique, ce qui permet aux dirigeants de se consacrer aux sujets majeurs.

Difficultés

- Nécessité d’une coordination forte entre les divers acteurs, avec un processus de validation adapté aux divers sujets.
- Difficultés pour mesurer l’effet des actions de développement des connaissances chez les individus et dans les équipes.
- Temps nécessaire pour le développement et l’appropriation durable des connaissances dans les divers secteurs de l’entreprise.
- Difficultés à apprendre/désapprendre rapidement au niveau individuel et collectif sur un type de connaissance (besoin de stabilité pour les personnes).

Un conseil aux étudiants...

Pour les étudiants qui liront ce livre : analysez bien l’évolution historique de nos philosophies en matière de management de l’innovation. Chaque approche répondait ou répond à un contexte particulier. Suivez bien les évolutions, car tout change très vite.

Un clin d’œil aux managers et dirigeants...

Investissez de façon pertinente (sur les bons objets, juste assez, juste à temps) dans le processus de gestion du portefeuille de connaissances de l’entreprise et dans une structure de facilitation, de gestion et de coordination de ce processus.

Instituez un système d’évaluation et de suivi du retour sur investissement en adaptant les règles et modalités à ces sujets qui ne peuvent relever du ROI (*Return on Investment*) utilisé pour les actifs classiques.

Incitez les managers et facilitateurs à créer, animer et évaluer des écosystèmes adaptés, favorisant le succès des sujets liés à la connaissance et à l’innovation.

Soyez enthousiastes, critiques et prudents dans vos choix et réactifs dans leur gestion. Toute stratégie ou méthodologie – aussi intelligente et attrayante soit-elle – demande à être expérimentée et si besoin adaptée aux besoins de l'entreprise, à ses particularités, aux évolutions de marché et sociétales... (Pierre Dac disait : « Seul le doute est une certitude, quoique... ») Le dogmatisme coûte toujours cher à une entreprise, parfois même la vie...

Merci à Danièle Chauvel et à Stefano Borzillo de nous avoir donné ces éléments de réflexion et ces repères utiles sur ce sujet qui conditionne la survie de nombre de nos entreprises et des emplois à valeur ajoutée correspondants. Bonne lecture. Enjoy !

Pierre PRÉVEL

Association CoP-1 KM et collaboration : <http://cop-1.net/>

L'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise : [http://www. obsdesrse.com/](http://www.obsdesrse.com/)