

1 Actionnez les bons leviers

Vous en rêviez, Sony l'a fait.» La devise du géant de la microélectronique pose l'innovation comme valeur phare de l'entreprise. Et, à ce titre, l'implication de la direction et de l'encadrement est cruciale.

Rappelons, pour l'anecdote, le caprice d'Akio Morita, patron emblématique de Sony, demandant à ses ingénieurs de créer le Walkman afin de pouvoir écouter de la musique en faisant son jogging... ou la réplique de Jacques Pfister, patron d'Orangina, évoquant en 1997 le référencement de la petite bouteille ronde chez McDonald's France : «Je ne vous demande pas de m'expliquer pourquoi c'est impossible, mais de trouver ce qu'il faut faire pour que cela devienne possible.» Aux dirigeants, donc, de promouvoir ce «souffle magique», de stimuler, entretenir et récompenser la créativité.

Mais il ne suffit pas de montrer la direction, il faut aussi actionner les bons leviers pour y parvenir. «Innover, c'est d'abord partir des besoins de ses clients», explique Ivan Gavriloff, cofondateur de Kaos Consulting. C'est ainsi que La Redoute a décidé de décliner son catalogue en fonction du mode de vie des consommatrices (un

catalogue pour les grandes tailles, un pour la maison, un pour la mode). Cette stratégie lui a permis de se différencier de ses concurrents (qui se battent plutôt sur le terrain de la promotion commerciale) et de devenir leader.

«Deuxième impératif, poursuit Ivan Gavriloff, il faut tirer les leçons des succès et des échecs pour identifier les bonnes pratiques et les généraliser. Troisième règle, enfin : ne pas hésiter à réexaminer périodiquement les ambitions de l'entreprise pour élargir la vision qu'elle a de son activité. Un exemple ? Apple est uniquement connu pour ses ordinateurs, alors qu'il pourrait se présenter comme le spécialiste des outils technologiques simples à utiliser !» C'est en appliquant ces trois principes que vous installerez la créativité dans votre société.

Reste à répondre aux questions purement opérationnelles : faut-il changer les hommes ? L'organisation ? La circulation de l'information ? Chacun, selon son activité et son histoire, trouvera ses réponses. Nécessité économique, l'innovation doit devenir pour les salariés une source de plaisir, de fierté et de motivation supplémentaire. ■



IVAN GAVRILOFF, consultant en innovation (Kaos Consulting).

«Pas de créativité sans transgression ! Pour favoriser l'innovation, le management doit admettre un certain degré de contestation.»

ANIEL SAGE

2 Effectuez un audit de créativité

Selon John Kao, directeur du département *Managing Innovation* de l'université de Stanford et auteur du livre «Organiser la créativité» (Village mondial), l'innovation est avant tout une question de culture et de savoir-faire. Pour illustrer son propos, ce gourou du management file la métaphore du jazz : discipline de l'improvisation par excellence,

cette musique s'appuie en réalité sur des standards que les musiciens connaissent sur le bout des doigts et sur lesquels ils brodent au gré de leur inspiration. Un processus proche de ce qui existe dans les entreprises.

Pour savoir si votre équipe est créative, John Kao préconise donc d'examiner comment elle a su, par le passé, réinsuffler de l'innovation dans les vieux standards. Cet audit abordera les points suivants.

L'état des lieux. Quelle part de votre activité vient de produits de moins d'un an ? De moins de cinq ans ?

Les circonstances. A quelle occasion ces initiatives ont-elles été prises ? Répondaient-elles à des pro-

blèmes spécifiques ? Fallait-il réagir à une situation d'urgence ou à un événement précis ?

Les acteurs principaux. Qui a proposé ces initiatives ? Qui les a appuyées ? Qui leur a fait franchir les étapes essentielles à leur réalisation ?

Le moteur. Qu'est-ce qui a stimulé telle ou telle initiative ? Un apport extérieur (recrutement, fusion, acquisition, audit...) ? Des éléments liés à l'agencement des locaux ? A la culture d'entreprise ? A une formation ? A des éléments technologiques ? A l'implication de la direction ?

Le suivi. Qui a supervisé le développement des initiatives ? En utilisant quelle méthode ?

Le benchmarking. Que savez-vous des méthodes de vos concurrents en matière d'innovation ? Que faites-vous pour que votre personnel se tienne au courant des évolutions du secteur ?

Les hommes. Avez-vous identifié les créatifs de votre équipe ? Savez-vous ce qui les motive ?

Le capital créatif. Quel système avez-vous mis en place pour évaluer en permanence les capacités créatives et la performance de votre équipe ? ■

L'IDÉE À RETENIR

Analyser le processus d'innovation déjà à l'œuvre dans une équipe permet de repérer rapidement ses points forts et ses faiblesses.