

# "Une entreprise n'innove que sous la pression"

Pourquoi et comment une entreprise innove-t-elle ? Ivan Gavriloff, spécialiste qui a aidé des centaines d'entreprises à innover, nous fait part des "recettes" qui ont fait leur preuve.



**C**oauteur de l'ouvrage : *Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas, la créativité au service des organisations*, intervenant à HEC Management, Yvan Gavriloff est PDG de Kaos, une société de conseil en innovation participative, depuis 1986.

## Quelle est la meilleure manière d'innover ?

Je suis sûr d'un point : une entreprise n'innove que sous la pression ! Et cette contrainte a deux origines possibles, la concurrence et le marché.

Si vos concurrents lancent une offre qui séduit les clients, vous serez obligés de leur emboîter le pas. La perte de vos clients est une autre incitation à innover, d'autant plus qu'elle affecte très rapidement votre compte d'exploitation.

## La "pression" dont vous parlez, vient-elle toujours du marché ?

Non, il existe une troisième et dernière source possible de pression qui vient des dirigeants et de leur ambition. Se battre aux côtés de Steve Jobs ou de Bill Gates pour créer des ordinateurs toujours plus faciles à utiliser est évidemment motivant ! Ces managers ont une vision, un discours qu'ils savent faire partager pour fédérer autour d'eux les énergies.

## Techniques d'animation et formes d'organisation du travail favorisent-elles l'innovation ?

Certaines techniques d'animation ont fait leur preuve en la matière : par exemple, le brainstorming (réfléchir ensemble), l'analogie (comparer son problème) ou l'empathie (se mettre à la place d'autrui). L'organisation du travail contribue aussi à l'innovation. Disney, dont on dit qu'il a "industrialisé sa créativité", en est un bon exemple ! Pour sortir chaque année un film qui fait le tour de la Planète, il faut avoir identifié ses facteurs de succès et être capable de les répéter en les adaptant en permanence.

## Le management, joue-t-il un rôle important ?

Oui ! Il est évident qu'un manager qui fixe des objectifs, stimule les propositions, explicite ses refus, prend des initiatives et reconnaît les apports de chacun suscitera l'adhésion de tous à son projet.

## Pouvez-vous nous donner un exemple de management innovant et nous dire pourquoi il a réussi ?

Il s'agit de la distribution d'Orangina chez Mac Donald's. Au départ, il y a un homme visionnaire qui produit une boisson au jus d'orange avec sa pulpe. Son successeur a d'abord recherché de nouvelles "circonstances de consommation" (le déjeuner notamment) avant de se demander : "Comment donner envie à Mac Donald's de nous distribuer ?" Paris gagné puisque ces démarches ont conduit Coca Cola à souhaiter racheter la marque Orangina pour la diffuser mondialement, ce que Cadbury fera finalement à sa place. Cette histoire exemplaire témoigne d'une ambition, d'un management à la fois opiniâtre et participatif, d'idées sans cesse enrichies et de prises d'initiatives jusqu'à l'obtention du but recherché !

