

# Chapitre

## La politique des idées

*Faire accepter une bonne idée est plus difficile  
que d'avoir une bonne idée.*

Stephen Friedman

Au tableau d'honneur des innovateurs, s'il en existait un, figureraient Tim Berners-Lee, William Campbell, Mohammed Aziz et Roy Vagelos, David Warren, Clair Patterson et Jim Delligatti. Vous ne les connaissez peut-être pas, mais nous leur devons des innovations extraordinaires qui nous concernent quotidiennement. Ils ont aussi autre chose en commun : tous ont dû affronter de fortes oppositions. Supérieurs, collègues ou autres décideurs ont bruyamment rejeté leur idée, contesté publiquement sa valeur, tenté de la saboter parfois. Ces innovateurs intrépides, comme tant d'autres chercheurs, savants, ingénieurs et chefs d'entreprise créatifs, ont fini par apprendre qu'il ne suffit pas d'apporter une idée brillante. Il faut aussi galvaniser ses partisans.

Tim Berners-Lee n'a pas seulement imaginé ce que nous appelons aujourd'hui le World Wide Web : il a dû aussi convaincre son employeur, l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire (CERN), de soutenir ses travaux. Après d'inlassables efforts, il a finalement obtenu l'aide de sa direction. Un second problème s'est alors posé : comment décider le CERN à mettre le fruit de ses réflexions à la libre disposition du public ? « Il a fallu dix-huit mois pour convaincre les administrateurs du CERN de ne pas soumettre l'utilisation du Web au versement d'une

redevance, raconte Berners-Lee. Si nous avons échoué, le Web n'existerait pas aujourd'hui<sup>1</sup>. »

William Campbell, chercheur en pharmacie, avait découvert un remède contre l'onchocercose, ou cécité des rivières, une maladie qui chaque année faisait perdre la vue à des millions de personnes dans les régions tropicales. Avec son collègue Mohammed Aziz, il a persuadé Roy Vagelos, directeur de la recherche et du développement chez Merck, de développer ce médicament, appelé aujourd'hui Mectizan. Le trio a dû relever ensuite un défi redoutable : arracher à la direction de Merck des budgets énormes en faveur d'une pilule qui ne rapporterait pas un sou à l'entreprise, car les gens qui en avaient besoin étaient parmi les plus pauvres du monde. Ils y sont parvenus. Depuis lors, Merck a fait don de plus de 2,5 milliards de comprimés, représentant en valeur pas loin de 4 milliards de dollars (environ 3 milliards d'euros). Plus de 25 millions de personnes sont traitées chaque année – et ont la vue sauvée – parce que Campbell, Aziz et Vagelos ont été persuasifs. La cécité des rivières pourrait bientôt être éradiquée en Afrique, a récemment annoncé l'Organisation mondiale de la santé.

Chaque fois que vous montez à bord d'un avion, ayez une pensée émue pour David Warren. Ce chercheur de l'Aeronautical Research Laboratory de Melbourne a imaginé dans les années 1950 l'enregistreur phonique du poste de pilotage, l'une des deux « boîtes noires » qui équipent aujourd'hui les avions. Placer un magnétophone dans les avions paraît peut-être évident pour une industrie attachée à la sécurité. Mais quand Warren a présenté son idée, il a essuyé un refus sans appel. Un tel appareil recueillerait « plus de jurons que d'explications » a estimé l'armée de l'air australienne. « Aucun avion ne décollera d'Australie sous la surveillance de Big Brother » s'est insurgée la fédération des pilotes australiens. Warren a fini par persuader les experts en aéronautique britanniques de tester son idée. Aujourd'hui, chaque

---

1. Hiawatha Bray, « Creation of the World Wide Web: World-Changing Web Was Born 20 Years Ago », *Austin American Statesman*, 23 mars 2009.

avion commercial contient sa « boîte noire », et notre sécurité à tous a été améliorée grâce à Warren<sup>2</sup>.

Roulez-vous à l'essence sans plomb ? Si c'est le cas, remerciez-en Clair Patterson. Il a imaginé de débarrasser le carburant d'un métal nuisible. Une innovation évidente, non ? Pourtant, il lui a fallu plus de dix ans pour la faire adopter face à une forte opposition politique. Les compagnies pétrolières ont tenté de le priver de financements ; de puissants industriels ont cherché à le faire renvoyer du California Institute of Technology (Caltech). Mais sa quête tenace nous vaut à tous de respirer un air plus propre aujourd'hui.

Avez-vous goûté au Big Mac ? Vous le devez à Jim Delligatti. Propriétaire de restaurants McDonald's aux environs de Pittsburgh en 1967, il voyait ses bénéfices stagner. Il a alors emprunté une idée à une autre enseigne pour créer le double hamburger sur petit pain. Les dirigeants de McDonald's n'ont pas tout de suite embrayé. Delligatti a persévéré, soutenu par son directeur régional. Il a obtenu le droit de tester son drôle de sandwich – mais dans un seul de ses restaurants, et à condition de n'utiliser que des produits McDonald's. Restriction funeste puisque le pain à hamburger traditionnel était trop petit pour contenir deux steaks hachés pur bœuf avec sauce spéciale, laitue, fromage, cornichons et oignons. Delligatti a donc passé outre : pour créer le Big Mac, il s'est procuré de grands pains au sésame. Les ventes de son restaurant d'Uniontown ont grimpé. L'idée n'a pas tardé à se propager autour de Pittsburgh, puis ailleurs<sup>3</sup>. Grâce à l'insistance de Delligatti, les amateurs de hamburgers du monde entier peuvent dévorer des Big Mac.

Tous ces innovateurs, et bien d'autres présentés dans les pages suivantes, ont pu constater que le génie créatif suffit rarement à assurer la viabilité des grandes idées. Une communication cohérente, bien articulée, est tout aussi importante. Tel est le sujet de ce livre.

---

2. William S. Hammack, « Black Box », The Science Show with Robyn Williams, Radio National, 27 mars 2004.

3. John Love, *McDonald's: Behind the Arches*, New York, Bantam, 1995, p. 294. *Sous les arches de McDonald's*, trad. Françoise Gramet, Paris, Michel Lafon, 1989.

Les produits qu'on trouve sur les rayonnages des magasins, les processus qui rendent les organisations plus sûres, plus efficaces et plus rentables, les innovations qui permettent de vivre mieux et plus longtemps, tous sont sortis de l'esprit de quelqu'un. Mais ils ne sont pas apparus par magie dès l'instant où ils ont été imaginés. Avant qu'ils ne deviennent réalité, il a fallu les vendre au sein de quelque organisation.

On ne peut arrêter une idée dont le temps est venu, disait Victor Hugo. Il avait tort. Les idées peuvent être arrêtées. Trop souvent, des idées brillantes se trouvent bloquées parce que leurs créateurs ne peuvent pas ou ne veulent pas les vendre à quelqu'un d'autre. Combien de technologies révolutionnaires, de méthodes innovantes ou de médicaments salvateurs sont restés au bord du chemin simplement parce que leurs promoteurs n'ont pas su plaider efficacement en leur faveur? « Une idée est comme une pièce de théâtre, écrivait David Bornstein. Même si c'est un chef-d'œuvre, il lui faut un bon producteur et un bon promoteur. Sinon, le rideau ne se lèvera jamais sur elle, ou bien, faute de public, il retombera définitivement au bout d'une semaine<sup>4</sup>. » Les entreprises sont des marchés bruyants et encombrés pour les idées. Elles ont plus de besoins que de ressources. Une idée ne s'impose pas seulement en raison de sa valeur objective mais aussi parce que son promoteur a su la vendre.

Apprendre à présenter ses idées est éminemment souhaitable. Ceux qui savent vendre leurs idées sont en général plus efficaces et plus heureux que ceux qui ne le savent pas. Ne pas parvenir à commercialiser ses idées, ne pas récolter les fruits de sa créativité, risque d'inspirer un sentiment d'impuissance et même de cynisme. Songez aux cas suivants. Dans une entreprise high-tech de Californie, un ingénieur de talent ronge son frein parce qu'un de ses collègues obtient toujours des financements et pas lui, alors qu'il a déposé beaucoup plus de brevets. Un cadre moyen d'un établissement financier britannique voit l'un de ses anciens subordonnés

---

4. David Bornstein, *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, New York, Oxford University Press, 2007, p. 91. *Comment changer le monde*, trad. Isabelle Taudière et Raymond Clarinard, Paris, La Découverte, 2005.

devenir son patron. Une scientifique indienne très pointue se lamente qu'on attribue à l'un de ses collègues une idée qu'elle nourrissait depuis longtemps mais qu'il vient de présenter éloquemment aux décideurs de l'entreprise.

Ces gens sont pourtant brillants et énergiques. Ils n'ont pas construit leur carrière sur des jérémiades ou des ricanements. Ils pensent avoir tout fait comme il faut – ils ont œuvré avec diligence, déployé leur créativité, prouvé leur fidélité et leur fiabilité – et pourtant, d'autres ont plus d'argent, de prestige et d'influence qu'eux dans l'entreprise. Leur erreur : ils croient qu'il suffit d'avoir de bonnes idées. Ce point est crucial. Ils ne comprennent pas qu'il est indispensable de convaincre pour réussir. Quand vous présentez vos idées, dit Chuck Fox, nommé en 2009 directeur de la qualité de l'environnement du plus grand estuaire du monde, la baie de Chesapeake, « vous devez avoir la science entièrement de votre côté. Vous devez avoir une stratégie bien pensée. Mais si la politique n'est pas de votre côté, vous n'arrivez à rien<sup>5</sup> ».

## La matrice idée/plaider

Comment faire jouer la mécanique relationnelle en sa faveur quand on a une idée à faire valoir ? Tel est le sujet de ce livre. La Figure 1.1 présente les deux dimensions clés que nous allons étudier. La première est la *qualité de l'idée*. Les idées vraiment idiotes, ça existe ; il en est aussi de brillantes (la grande majorité, bien entendu, se situe quelque part entre ces extrêmes.) Dans un monde parfait, les bonnes idées l'emportent sur les mauvaises. Si l'un a une idée de génie, elle est adoptée (et son inventeur en est récompensé largement), et si l'autre aventure une idée stupide, elle est balayée. Dans le monde réel, hélas, il est fréquent que les bonnes idées échouent et que les mauvaises soient encensées. Une seconde dimension joue un rôle vital dans l'adoption

---

5. Ashley Halsey, « He's in Deeper Waters Now: New EPA Adviser on Bay's Health Skilled in the Art of Politics », *Washington Post*, le 1<sup>er</sup> mars 2009.

des innovations : l'efficacité avec laquelle leur promoteur *plaide* en leur faveur. Pour obtenir l'attention et le soutien des décideurs, les nouvelles idées doivent être proclamées de manière mémorable et persuasive. Le croisement de ces deux dimensions, l'idée et le plaider, définit quatre quadrants.

		Qualité de l'idée	
		Mauvaise	Bonne
Plaider pour l'idée	Inefficacement	(1) Coup de chance	(3) Occasion manquée
	Efficacement	(2) Investissement gâché	(4) SUCCÈS !

**Figure 1.1** La matrice idée/plaider.

Pour obtenir l'attention et le soutien des décideurs, les nouvelles idées doivent être proclamées de manière mémorable et persuasive. L'idée qui s'impose est forte dans deux dimensions : sa *qualité* est bonne et l'on a *plaidé* efficacement en sa faveur.

### Quadrants 1 et 2 : Idées mauvaises

Les deux premiers quadrants sont ceux des idées médiocres présentées avec des degrés d'habileté variables.

*Quadrant 1 : Coup de chance.* On voit parfois jaillir des idées vraiment mauvaises, et tout le monde est soulagé qu'elles ne trouvent pas preneur. Les mauvaises idées qu'on ne parvient pas à placer se retrouvent dans le quadrant 1. C'est un *coup de chance* pour tout le monde qu'une telle idée reste en déshérence.

*Quadrant 2 : Investissement gâché.* Quelqu'un réussit à placer une mauvaise idée : de l'argent, du temps et de l'énergie sont accaparés par cet *investissement gâché*. Nous avons tous vu cela. Quelqu'un de très convaincant persuade les décideurs d'adopter une idée invendable, trop coûteuse, génératrice de travail inutile ou nocive.

Songez à l'utilisation massive du DDT en agriculture, qui a entraîné la disparition de certaines espèces animales et la multiplication de certains types de cancers, à l'introduction d'espèces étrangères invasives comme le kudzu ou la carpe asiatique, au traitement des nausées de la femme enceinte par la Thalidomide en Europe, avec pour conséquence de nombreuses malformations néonatales, à la mode de la non-vaccination des enfants contre des maladies mortelles comme la coqueluche ou la rougeole, à la construction à l'économie de la plate-forme de forage pétrolier en profondeur, à cause de laquelle British Petroleum a gravement pollué le golfe du Mexique... La liste demeure ouverte.

Certaines idées viciées concernent des produits désignés.

- ◆ Vous souvenez-vous du « New Coke » ? Si ses partisans n'avaient pas réussi à faire valoir leur idée chez Coca-Cola, ce produit ne serait jamais arrivé sur les rayonnages – où il ne s'est pas vendu. Son échec est un cas légendaire d'investissement gâché.
- ◆ En octobre 2007, le géant pharmaceutique Pfizer a retiré du marché un médicament inhalé contre le diabète, Exubera, en comptabilisant une perte de près de 3 milliards de dollars. Pourquoi ? Pas parce que ce produit était inefficace ou dangereux, mais tout simplement parce que les patients n'aiment pas inhaler un médicament. Des gens, chez Pfizer, avaient plaidé efficacement en faveur d'une idée qui allait faire un *flop*.
- ◆ Des écologistes néerlandais avaient découvert avec joie qu'une huile de palme d'Asie du Sud-Est pouvait servir de biocarburant à la place du pétrole. Ils ont décidé le gouvernement à subventionner les constructeurs de moteurs à huile de palme. Mais ils n'ont pas tardé à constater que, loin de lutter contre le réchauffement climatique et de protéger l'environnement, leur idée avait des conséquences désastreuses en Asie du Sud-Est : des millions d'hectares de forêts tropicales ont été détruits, des sols riches ont été dégradés par l'abus des engrais chimiques, l'assèchement puis le brûlage de tourbières ont donné lieu à de colossales émissions de carbone<sup>6</sup>.

---

6. Elisabeth Rosenthal, « Once a Dream Fuel, Palm Oil May Be an Eco-Nightmare », *New York Times*, le 31 janvier 2007.

D'autres idées fâcheuses ont des objets moins tangibles. Dans telle entreprise, un homme influent avait vendu l'idée de transférer à l'étranger le service clients. Or les clients voulaient que leurs interlocuteurs comprennent intuitivement leurs problèmes. Ils se sont rebellés et sont passés à la concurrence. Ailleurs, des responsables de la communication institutionnelle avaient milité pour que leur magazine d'information interne soit diffusé sur le Web, pour une raison toute simple : cela coûterait beaucoup moins cher. Six mois plus tard, après de grosses dépenses, les dirigeants ont découvert, étonnés, que personne ne lisait ce qui était publié sur le Web. Des informations vitales ne parvenaient pas aux salariés. Il a fallu revenir à la formule imprimée, que les gens pouvaient emporter chez eux, à la cantine, aux toilettes. Chez BNP Paribas, d'habiles financiers avaient découvert un moyen de traiter des transactions en dollars avec le Soudan, l'Iran et Cuba en contournant un embargo édicté par les États-Unis ; cela a finalement valu à la banque une amende record de 6,6 milliards d'euros en 2014.

Les auteurs de ces idées ignorent pour la plupart qu'elles vont provoquer un retour de flamme. Au début, elles paraissent excellentes. Wilhelm Normann a créé ce qu'on appelle les graisses « trans » (mauvaises pour votre organisme), Thomas Midgely a inventé et préconisé le Fréon (mauvais pour l'atmosphère) ainsi que l'essence au plomb (mauvaise pour l'organisme). Et même les idées funestes peuvent enseigner de bonnes leçons. L'échec du New Coke a apporté à Coca-Cola, dit-on, un énorme avantage de marketing (la commercialisation du « Classic Coke »)<sup>7</sup>. Mais ce genre de leçon peut coûter très cher, et leurs protagonistes auraient en général préféré que ces projets ratés ne voient jamais le jour.

### *Quadrants 3 et 4 : Bonnes idées*

Venons-en aux deux autres quadrants de la Figure 1.1, ceux des bonnes idées.

---

7. Jena McGregor et al., « How Failure Breeds Success », *Business Week*, 10 juillet 2006, [http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_28/b3992001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_28/b3992001.htm) (consulté le 22 juin 2014).



*Quadrant 3 : Occasion manquée.* Vous avez une idée vraiment bonne mais vous ne parvenez pas à la faire adopter par les décideurs : elle devient une *occasion manquée*. Ce sont les idées de ce quadrant qui ont inspiré la rédaction de ce livre. De bonnes idées qui dépérissent, et ce sont des entreprises qui passent à côté de gains possibles, des salariés imaginatifs qui s'en vont ou se découragent.

L'histoire économique est ponctuée de ces cas où des gens n'ont pas réussi à faire valoir leurs idées au sein de leur entreprise. Et cela n'a pas été sans conséquence. Des concurrents se sont emparés de parts de marché qui ne demandaient qu'à être conquises et élargies. Prenez le monospace. Qui en a eu l'idée ? Chrysler ? Non. Les ingénieurs de Ford l'avaient imaginé – ils l'appelaient *van-wagon* – sans parvenir à convaincre leurs patrons qu'il y aurait des clients pour un tel véhicule. Un seul dirigeant, Hal Sperlich, les avait soutenus. Limogé, il entra chez Chrysler, qui allait dominer le marché du monospace pendant de longues années<sup>8</sup>. Autant de perdu pour Ford.

En 1998, Andrew Burrell et ses collègues du constructeur d'ordinateurs DEC créèrent un petit lecteur musical appelé le Personal Juke Box. Burrell tenta de vendre l'idée aux dirigeants de Compaq, qui était alors en train de racheter DEC. Mais, note un observateur, « en rachetant DEC, Compaq avait en fait hérité du projet complètement par accident. Après avoir découvert son existence, quelques directeurs entreprirent de s'en débarrasser. Aucun des chefs de produit sollicités ne vit que cet objet [le lecteur de musique numérique] pourrait toucher un très large public<sup>9</sup> ». Les dirigeants d'Apple furent plus réceptifs : ils écrivirent l'histoire – et gagnèrent beaucoup d'argent – avec l'iPod. Les ingénieurs de Nokia avaient imaginé un téléphone équipé d'un grand écran tactile longtemps avant qu'Apple ne présente l'iPhone, mais leurs supérieurs n'en avaient pas voulu. Occasions manquées !

8. Douglas Brinkley, *Wheels of the World: Henry Ford, His Company, and a Century of Progress*, New York, Viking, 2003, p. 669.

9. Steven Levy, *The Perfect Thing*, New York, Simon and Schuster, 2006, p. 44.

Si l'on ne parvient pas à défendre efficacement une bonne idée, on risque de laisser les concurrents prendre l'avantage. Mais on risque aussi de retarder l'exploitation d'une idée géniale. Il y a bien longtemps de cela, Ken Kutaragi, ingénieur chez Sony, croyait à l'avenir des jeux vidéo. Il proposa de créer ce qu'on connaît aujourd'hui sous le nom de PlayStation. Les dirigeants de Sony rejetèrent l'idée. Placardisé hors de Tokyo, Kutaragi persévéra. Il finit par obtenir gain de cause après avoir vendu des puces de traitement musical à Nintendo (si nos concurrents s'intéressent à la technologie du son, nous devrions en faire autant) et avoir convaincu le patron de Sony Music qu'une PlayStation avec lecteur de CD pourrait intéresser les amateurs de musique. « Le succès est venu malgré le système, pas grâce à lui » déclarerait-il à *Fast Company*<sup>10</sup>.

Si leur entreprise reste sourde à leurs arguments, les « créatifs » les plus brillants rejoignent souvent des terres plus hospitalières. Certaines des entreprises les plus prospères d'aujourd'hui ont été créées par des individus qui n'avaient pas réussi à persuader les forces vives de leur ancienne organisation du mérite de leurs idées.

- ◆ Sam Walton, fondateur de Walmart, a commencé sa carrière comme franchisé de la chaîne de distribution Ben Franklin. Il tenta de convaincre les dirigeants de celle-ci que son modèle – se fournir directement chez les industriels et casser les prix – ouvrirait des opportunités formidables. On ne l'écouta pas. Il appliqua l'idée lui-même, faisant de Walmart un phénomène international.
- ◆ Ron Hamilton travaillait chez CooperVision quand il eut l'idée de produire des lentilles de contact jetables. Il découvrit comment produire en masse des lentilles peu coûteuses, à changer tous les mois, et proposa son idée en haut lieu. Elle fut rejetée sans appel car elle menaçait la branche de l'entreprise qui fabriquait des liquides de nettoyage : si les lentilles étaient jetables, inutile de les nettoyer. Hamilton quitta donc CooperVision et créa une entreprise qu'il revendit presque 40 millions de dollars deux ans plus tard.

---

10. Gary Hamel, « Innovation Now! », *Fast Company*, décembre 2002, p. 120.

Aujourd'hui, la plupart des porteurs de lentilles utilisent des produits jetables<sup>11</sup>.

- ◆ Eugene Kleiner et bien d'autres pionniers quittèrent Semiconductor Laboratory à la fin des années 1950 faute d'avoir pu convaincre leur patron, William Shockley, des avantages du silicium. Ils rejoignirent une petite entreprise dénommée Fairchild, qui ne tarda pas à dominer le secteur des semi-conducteurs. Plus tard, pour une raison analogue, Gordon Moore et d'autres cerveaux fertiles quittèrent à leur tour Fairchild afin de créer Intel. « Nous avions de plus en plus de mal à faire passer nos idées neuves dans les produits de l'entreprise, raconte Moore. Plus celle-ci grandissait, plus les transferts d'idées et de nouvelles technologies devenaient difficiles<sup>12</sup>. »
- ◆ Steve Wozniak, co-fondateur d'Apple Computer, travaillait chez Hewlett-Packard quand Steve Jobs et lui imaginèrent leur premier micro-ordinateur. Contractuellement, Wozniak avait cédé à HP tout ce qu'il créerait en tant que salarié. « J'adorais HP, dirait-il. C'était l'entreprise de ma vie. J'ai donc parlé à HP... Ah! comme j'ai été éloquent. Je voulais qu'ils le fassent. J'avais l'Apple I et une description de ce que l'Apple II pourrait faire. J'ai parlé de l'écran couleur. J'ai décrit une machine à 800 dollars qui fonctionnerait en BASIC (l'un des premiers langages informatiques), qui serait livrée entièrement montée et qui se connecterait à votre téléviseur. Or Hewlett-Packard a trouvé des raisons de ne pas la faire. »
- ◆ Plus tard, quand HP commença à travailler sur un ordinateur, Wozniak alla voir le chef de projet et demanda à en être. « Je voulais absolument travailler sur les ordinateurs, dit-il. Or ils n'ont pas voulu de moi. Je ne sais toujours pas pourquoi. J'ai dit que je ne demandais pas à diriger quoi que ce soit, alors que j'avais déjà fait toutes ces choses et qu'ils le savaient. J'ai proposé d'écrire une interface pour imprimante, de me charger

---

11. Alan Cane, « Vision Thing: How Foresight Led to a Fortune », *Financial Times*, Londres, 23 septembre 2005.

12. Gordon Moore, « An Interview with Gordon Moore », entretien avec Jill Wolfson et Teo Cervantes, *The Tech*, <http://www.thetech.org/exhibits/online/revolution/moore/> (consulté le 14 avril 2010).

des tâches les plus subalternes du bureau d'études. Je voulais travailler sur un ordinateur dans mon entreprise, et on n'a pas voulu de moi<sup>13</sup>. » Imaginez combien le secteur informatique serait différent si Wozniak avait réussi à vendre son idée à HP.

- ◆ John Warnock et Chuck Geschke, fondateurs d'Adobe, deuxième plus grand éditeur mondial de logiciels pour micro-ordinateurs, travaillaient chez Xerox quand ils eurent l'idée de la publication assistée par ordinateur et de PostScript. Warnock a fait le récit suivant à un journal de San Jose : « Nous avons lancé Adobe car nous étions mécontents de notre employeur : nous faisons un truc formidable et ce truc n'avait aucune chance d'arriver un jour entre les mains de ceux qui pourraient l'utiliser<sup>14</sup>. » Après avoir essayé de convaincre Xerox pendant deux ans, ils partirent créer leur propre entreprise.
- ◆ Craig Venter a quitté les National Institutes of Health après le rejet de sa méthode « shotgun » de séquençage de l'ADN. Il a créé alors sa propre entreprise, qui allait réaliser le premier décodage du génome complet d'une bactérie – un « grand moment de la science », selon le Prix Nobel James Watson<sup>15</sup>.

À première lecture, vous pourriez vous dire que le vrai sujet de ces exemples n'est pas la persuasion mais plutôt le manque d'écoute des entreprises envers leurs salariés talentueux. Vous auriez raison. Ces organisations n'ont pas été assez attentives ; des individus brillants les ont quittées pour des terrains plus réceptifs. Les dirigeants doivent absolument créer une culture où les bonnes idées seront reconnues et soutenues. Trop souvent, ils ignorent totalement qui accomplit le travail le plus innovant. Koïchi Tanaka, par exemple, a été co-lauréat du prix Nobel de chimie en 2003 pour son travail sur les macro-molécules. Son employeur, le Japonais Shimadzu, spécialiste de la mécanique de précision, ne s'est vraiment intéressé au potentiel commercial de son inven-

---

13. John Boudreau, « Q&A with Apple Co-founder Steve Wozniak », *Seattle Times*, 10 avril 2006.

14. John Warnock, « An Interview with John Warnock », entretien avec Jill Wolfson et Denise Cobb, *The Tech*, <http://www.thetech.org/exhibits/online/revolution/warnock/> (consulté le 14 avril 2010).

15. Meredith Wadman, « Biology's Bad Boy Is Back », *Fortune*, 8 mars 2004, p. 172.

tion qu'une fois que des chercheurs étrangers eurent commencé à l'exploiter, en saluant le travail de leur collègue. Avant d'être nobélisé, Tanaka n'était d'ailleurs qu'un salarié lambda. Le président de Shimadzu confierait plus tard à des journalistes que, bien qu'il l'eût rencontré quelques années auparavant, il « n'aurait pas pu imaginer » qu'il décrocherait un jour le prix Nobel<sup>16</sup>. Et qu'il serait alors promu à un poste de haut rang.

La relégation des bonnes idées dans le quadrant 3 ne résulte pas uniquement de l'incapacité des dirigeants à les repérer et à les commercialiser. Les auteurs de ces idées ont leur part de responsabilité. Les gens innovants sont rarement des vendeurs efficaces. Ils ne savent pas promouvoir leurs idées, ou bien ils ne veulent pas. Dans un cas comme dans l'autre, elles échouent. Les idées prometteuses ont besoin qu'on les fasse connaître.

Xerox fournit sans doute l'exemple-type de l'occasion manquée. Au début des années 1970, l'entreprise avait réuni quelques-uns des informaticiens les plus brillants du monde dans son centre de R&D de Californie, le Palo Alto Research Center (PARC). Leur tâche était grande ouverte : aller de l'avant avec des projets importants et intéressants. De ce laboratoire sortirent des innovations extraordinaires. Le premier micro-ordinateur à interface graphique (le Xerox Alto) était l'une d'elles. L'Ethernet en était une autre. Mais l'entreprise fit étonnamment peu pour mettre à profit ces inventions. Au-delà de la perte de réputation, combien d'argent Xerox a-t-il perdu en n'exploitant pas le travail de ses savants ? Des milliards. Selon Steve Jobs, si Xerox avait moissonné toutes les inventions du PARC, il serait aujourd'hui plus riche qu'IBM, Microsoft et lui-même réunis<sup>17</sup>.

Pourquoi Xerox est-il passé à côté de cette occasion ? Peut-être parce que les chercheurs du PARC n'avaient pas compris qu'inventer ne suffisait pas : il fallait vendre aussi. Douglas Smith et Robert Alexander, auteurs d'une étude de référence sur cette débâcle, estiment que le problème de Xerox résultait

16. « Koshiba, Tanaka Give Nobel Lectures », *Asahi Shimbun*, 12 décembre 2002.

17. Stephen Miller, « Former Xerox CEO Funded Fabled PARC but Failed to Harvest Innovations », *Wall Street Journal*, 23-24 décembre 2006.

pour beaucoup d'un conflit culturel entre jeunes scientifiques et dirigeants de l'entreprise. La plupart des chercheurs venaient de finir leurs études. Marginaux et chevelus, ils n'avaient que faire des gens en costume trois-pièces. « Si nous pensions que l'un d'eux ne méritait pas qu'on lui parle, il nous arrivait de le lui dire » raconte l'un de ces chercheurs<sup>18</sup>. Ils coupaient les ponts au lieu d'en construire. Même les plus âgés des dirigeants du PARC ne voyaient pas toujours l'intérêt de présenter les idées sous l'angle de l'opportunité commerciale. Invité à présenter une idée aux dirigeants de Xerox, George Pake, l'un des responsables scientifiques du PARC, insistait ainsi sur les problèmes techniques qui restaient à résoudre et non sur le potentiel commercial de cette idée<sup>19</sup>. « J'ai été embauché pour produire les meilleures technologies possibles » dit un jour Robert Taylor, l'un des fondateurs du PARC. Si les commerciaux [de Xerox] ne sont pas capables d'en profiter, on peut le reprocher à beaucoup de gens, mais pas à moi<sup>20</sup>. »

*Quadrant 4 : Succès.* Le quadrant 4 est celui des bonnes idées efficacement promues. On trouve dans cette case de bonnes idées qui ont été vendues avec succès dans les organisations.

- ◆ Immobilier : En 1941, des milliers et des milliers de gens travaillaient à Washington pour l'armée des États-Unis. Ils occupaient au moins dix-sept immeubles. Le général Brehon Somervell, administrateur accompli, imagina de les rassembler dans un seul immeuble géant. Il convainquit le gouvernement de construire le plus grand bâtiment du monde. D'abord appelé « Somervell's Folly », le Pentagone est aujourd'hui un sujet de fierté aux États-Unis.
- ◆ Automobile : J. Mays et Freeman Thomas travaillaient au bureau d'études de Volkswagen en Californie. Il leur fallut trois ans pour convaincre les dirigeants de VW de ressusciter la célèbre Coccinelle. « Nous avons eu besoin de trois jours pour

---

18. Douglas Smith et Robert Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer*, New York, Morrow, 1988, p. 147.

19. *Ibid.*, p. 150.

20. Michael Hiltzik, *Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age*, New York, HarperBusiness, 1999, p. 381.

la dessiner, mais de trois ans pour vendre le projet » raconte Mays<sup>21</sup>.

- ◆ Informatique : Bernie Meyerson, chercheur chez IBM, croyait possible d'atteindre des vitesses de traitement bien supérieures en ajoutant du germanium dans les puces. Pendant des années, personne dans son entreprise ne voulut de son idée. À force de faire campagne, il convainquit les sceptiques. Il a fait gagner des milliards de dollars à IBM.
- ◆ Produits de grande consommation : Chez 3M, Art Fry a créé le Post-it Note. Un papillon adhésif? Ses responsables n'en voyaient pas l'intérêt. Sans rien demander à personne, il créa des prototypes et construisit même une machine pour les fabriquer. Puis il les distribua aux secrétaires des dirigeants de 3M. Quelques jours plus tard, elles lui en demandèrent davantage. Fry répondit qu'il n'en avait plus. Elles durent persuader leurs patrons de soutenir son idée. Et voilà pourquoi nous avons des Post-it aujourd'hui<sup>22</sup>.
- ◆ Éclairage : Il a fallu dix ans à l'ingénieur Shuji Nakamura pour créer les leds bleues chez Nichia, petite compagnie chimique de l'île Shikoku au Japon. Plusieurs fois, ses dirigeants lui enjoignirent de se consacrer à d'autres projets, et ses collègues le harcelaient : il fallait qu'il s'en aille, il gaspillait l'argent de la société. Inlassablement, il répondait qu'il allait bientôt faire une découverte importante. Enfin, il créa une led bleue efficace avec laquelle Nichia a gagné des millions de dollars<sup>23</sup>.
- ◆ Informatique : Tetsuya Mizoguchi, ingénieur chez Toshiba, était en désaccord avec les dirigeants de son entreprise. Ils refusaient de concevoir un ordinateur portable, pensant qu'il ne représenterait jamais grand-chose. Mizoguchi insista et ses patrons ouvrirent enfin les yeux. Aujourd'hui, des millions de gens possèdent un ordinateur portable<sup>24</sup>.

21. Steven Strauss, *The Big Idea*, Chicago, Dearborn, 2002, p. 158.

22. John K. Borchardt, « Selling Your Ideas », *Rotarian* 168, n° 4, avril 1996, p. 7.

23. David Strick, « Shuji Nakamura », *Time*, 9 avril 2007, p. 67.

24. Everett Rogers, *Diffusion of Innovation*, New York, Free Press, 1993, p. 144.

- ◆ Reprographie : L'entrée de Xerox sur le marché de l'imprimante laser résulte principalement du gros travail diplomatique accompli par le patron de sa division impression, Jack Lewis. Les hauts dirigeants lui avaient ordonné d'abandonner le projet qui aboutirait à la création de l'imprimante<sup>25</sup>. Il refusa de lâcher le morceau. Sans son insistance, la société serait passée à côté d'une opportunité hautement lucrative.
- ◆ Médecine : Barry Marshall et Robin Warren, deux médecins australiens, ont mis près de vingt ans à convaincre leurs collègues que l'ulcère gastroduodéal était dû à une bactérie. Leur idée avait été ignorée ou moquée par des médecins prestigieux, et les revues médicales hésitaient à publier leurs travaux. À l'époque, les ulcères gastroduodéaux étaient souvent attribués au stress et traités par chirurgie. Aujourd'hui, le traitement consiste à avaler une simple pilule, et le travail de Marshall et Warren a été récompensé par un prix Nobel.
- ◆ Poste : Joe Perrone travaillait chez FedEx à New York. Il voyait souvent des clients échevelés courir derrière des camions FedEx en se rendant à la boîte aux lettres. « Eh ! se dit-il, pourquoi ne pas aménager une boîte de dépôt dans chaque camion FedEx ? Les clients n'auraient qu'à y glisser leurs plis. » Les clients gagneraient du temps et les tournées pourraient aussi être accélérées. Il fallait pour cela recueillir l'accord de sept unités du groupe. Perrone y parvint en demandant aux gens, dans chaque unité, ce qu'il pouvait faire pour que le système leur soit utile. « Comme j'étais prêt à me taper tout le travail, on me répondait : "Si tu veux te casser la tête avec ça, vas-y" » raconterait-il au *Washington Post*<sup>26</sup>. Aujourd'hui, grâce à lui, des milliers de camions FedEx ont de petites fentes sur le côté<sup>27</sup>.

---

25. Smith et Alexander, *Fumbling the Future*, p. 196.

26. Amy Joyce, « A Better Way - but You Have to Say It; Keeping Your Good Ideas to Yourself Costs You and the Company », *Washington Post*, 30 mai 2004.

27. Seth Godin, *Free Prize Inside: The Next Big Marketing Idea*, New York, Portfolio, 2004, p. 113.