

I n t r o d u c t i o n

L'innovation. C'est l'élément vital de notre économie globalisée et aussi la priorité stratégique de tout PDG. Selon un récent sondage d'IBM auprès de 1 500 responsables d'entreprise, la créativité sera la « compétence essentielle » des leaders de demain¹. La puissance des idées innovantes qui ont révolutionné des secteurs entiers et généré de la richesse se lit à travers l'histoire : l'iPod d'Apple relègue le walkman de Sony au rang des accessoires, le café en grain et l'ambiance du Starbucks renouvellent la culture du bistrot, Skype utilise la « gratuité » pour battre AT&T et British Telecom sur leur propre terrain, eBay rend les petites annonces obsolètes, et Southwest Airlines vole subrepticement la vedette à American et Delta Airlines. Dans chaque cas, une intuition originale a procuré à son auteur un avantage concurrentiel et des retombées financières substantielles. Évidemment, la (bonne) question que l'on se pose rétrospectivement est : comment ont-ils fait ? Mais il en existe une meilleure : comment pourrais-je faire de même ?

Le présent livre aborde ces interrogations fondamentales – et bien d'autres. Il s'inspire de la question que nous avons posée il y a plusieurs années à Clayton Christensen, spécialiste des « technologies de rupture » : comment naissent les modèles d'affaires révolutionnaires ? Les ouvrages à succès de Christensen, *Le Dilemme de l'innovateur* et *The Innovator's Solution* (non traduit en français), analysaient les caractéristiques

des technologies révolutionnaires, des modèles d'affaires et des entreprises qui en sont issus. *Le Gène de l'innovateur* est le résultat de huit années de recherches communes, pendant lesquelles nous avons tenté de percer les secrets des pionniers de l'innovation – qui ils sont et à quoi ressemblent les entreprises qu'ils créent. Nous avons pour objectif premier de découvrir l'origine des idées innovantes – souvent révolutionnaires. À cet effet, nous avons interrogé presque une centaine d'inventeurs de produits et de services, des fondateurs et des dirigeants d'entreprises qui ont changé la donne à partir d'innovations radicalement nouvelles, entre autres Pierre Omidyar d'eBay, Jeff Bezos d'Amazon, Mike Lazaridis de Research in Motion et Marc Benioff de Salesforce.com. L'Annexe A reprend la liste des personnalités sollicitées dans le cadre de ce livre ; à l'exception de Steve Jobs[†] (Apple), Richard Branson (Virgin) et Howard Schultz (Starbucks) qui ont publié leur autobiographie ou donné de nombreuses interviews sur l'innovation, ils ont personnellement répondu à nos questions.

Nous nous sommes également intéressés à des PDG qui ont encouragé l'innovation dans leur entreprise : A.G. Lafley de Procter & Gamble, Meg Whitman d'eBay et Orit Gadiesh de Bain & Company. Certaines entreprises jouissaient déjà d'une certaine célébrité, tandis que d'autres étaient moins connues (Movie Mouth, Cow-Pie Clocks, Terra Nova BioSystems). Cependant, elles apportaient toutes une proposition de valeur étonnante et unique à leurs clients. Chacune offrait des spécificités, un prix, un confort ou une personnalisation nouveaux et inégalables par la concurrence. Notre propos visait moins à explorer les stratégies entrepreneuriales qu'à approfondir le mode de pensée des novateurs eux-mêmes. Nous voulions le cerner au plus près, afin de mieux comprendre quand et comment ces hommes et ces femmes élaboraient les concepts qui se traduiraient par des produits ou des modèles d'affaires révolutionnaires. Nous leur avons demandé de nous parler des idées les plus novatrices et les plus fructueuses de

leur carrière et d'en exposer la genèse. Leurs récits étaient à la fois stimulants et instructifs, et ils se ressemblaient étonnamment.

Après analyse, nous avons dégagé certaines constantes dans leur action. Qu'ils fussent entrepreneurs à part entière ou dirigeants salariés, ils adoptaient un comportement identique face à l'innovation. Nous avons noté chez eux cinq qualités primaires, ou compétences, de découverte qui composent ce que nous appelons le gène de l'innovateur. Les innovateurs « pensent autrement », pour reprendre le célèbre slogan d'Apple (« *Think different* »). Ils excellent à relier entre elles des idées apparemment étrangères les unes aux autres pour aboutir à un résultat original (ils utilisent une compétence cognitive connue sous le nom de « pensée associative » ou « association »). Mais, pour « penser autrement », ils ont dû aussi « agir différemment ». En véritables questionneurs, ils n'ont cessé de poser des questions qui remettaient en cause le statu quo. Certains observaient le monde avec une intensité peu commune. D'autres cultivaient un réseau de relations avec des interlocuteurs variés, issus du monde entier. D'autres encore plaçaient l'expérimentation au cœur de leur stratégie d'innovation. Or, toutes ces actions – le questionnement, l'observation, le réseautage, l'expérimentation –, quand elles sont menées avec constance, finissent par déclencher une pensée associative, laquelle aboutit à la création de projets originaux, de produits, de services et/ou de processus nouveaux. Nous avons tous tendance à penser que la créativité relève du domaine cognitif, que tout se passe au niveau du cerveau. Il résulte pourtant de nos recherches que *la capacité à générer des idées novatrices n'est pas seulement une fonction de l'esprit, mais procède aussi des comportements*. Voilà plutôt une bonne nouvelle : *en modifiant nos comportements, nous pouvons devenir plus créatifs*.

Après avoir mis en évidence ces schémas comportementaux chez des entrepreneurs et des responsables connus, nous nous sommes tournés vers des personnalités moins célèbres mais

tout aussi innovantes. À partir de nos entretiens, nous avons élaboré une théorie des compétences de découverte des leaders novateurs, telles que nous les avons définies : l'aptitude à associer, à questionner, à observer, à réseauter et à expérimenter. À ce jour, nous avons rassemblé des données tant subjectives qu'objectives concernant plus de 500 entrepreneurs innovateurs et plus de 5 000 cadres dirigeants répartis dans 75 pays (consulter à ce sujet notre site en anglais : www.Innovators-DNA.com). Le même schéma s'applique à tous les leaders, qu'ils soient célèbres ou peu connus, à cela près que les entrepreneurs innovateurs auraient peut-être davantage que les autres tendances à questionner, à observer, à réseauter et à expérimenter. Nous avons publié les résultats de notre recherche dans le *Strategic Entrepreneurship Journal*, une revue universitaire de premier plan axée sur l'entrepreneuriat² (les détails de notre étude figurent dans l'Annexe B). Nous les avons également communiqués dans un article intitulé « *The Innovator's DNA* » qui a obtenu aux McKinsey Awards le prix du deuxième meilleur article de la *Harvard Business Review* en 2009.

Ensuite, nous avons voulu en savoir davantage sur l'ADN des organisations et des équipes innovantes. Nous nous sommes en première intention référés au classement annuel de *BusinessWeek*. Il est établi à partir des votes de dirigeants et de cadres qui élisent l'entreprise jugée la plus innovante. Une consultation rapide des classements de 2005 à 2009 a fait apparaître Apple à la première place, talonnée par Google. Ce qui, *a priori*, semblait justifié. Toutefois, la méthodologie utilisée par *BusinessWeek* ne nous satisfaisait pas totalement : le système choisi, le vote des cadres/dirigeants, aboutissait à une liste reflétant la popularité de l'entreprise en fonction de ses performances *passées*. Des entités telles que General Electric, Sony, Toyota et BMW méritent-elles vraiment de figurer aujourd'hui sur la liste des entreprises les plus innovantes ? N'y sont-elles pas simplement en raison de leur réussite passée ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons élaboré notre propre liste à partir des performances actuelles (et des perspectives d'innovations futures) des entreprises candidates. Par quel procédé? Selon nous, l'attitude des investisseurs – qui votent avec leur portefeuille – constituait le meilleur critère d'innovation (actuelle et à venir) de chaque candidate, qu'il s'agisse de produits, de services ou de marchés. Nous avons développé avec Holt (une division du Crédit Suisse, Boston, qui avait effectué une analyse du même type pour le livre *The Innovator's Solution*) une méthodologie pour déterminer quelle part de la valeur de marché d'une entreprise peut être attribuée à ses activités existantes (produits, services, marchés). Si la valeur de marché de l'entreprise était supérieure aux flux de trésorerie attribuables à ses activités existantes, alors l'entreprise bénéficiait d'une *prime apportée par la croissance et l'innovation* (dans notre ouvrage, nous parlerons simplement de *prime apportée par l'innovation*). Elle équivaut à la part de la valeur de marché d'une entreprise qui ne peut être attribuée aux flux de trésorerie générés par ses produits ou ses activités sur ses marchés existants. C'est la prime que le marché accorde à cette entreprise parce que les investisseurs attendent d'elle qu'elle crée de nouveaux produits ou de nouveaux marchés – *et également qu'elle soit capable d'en générer des profits substantiels* (voir le Chapitre 7 sur le mode de calcul de la prime). C'est aussi une prime que tout cadre dirigeant et que toute entreprise aimeraient percevoir.

Qui sont les innovateurs?

Selon une découverte qui compte parmi les plus surprenantes des trente dernières années, les entrepreneurs ne sont pas significativement différents (du point de vue du caractère ou d'après les mesures psychométriques) des dirigeants ou des cadres que l'on croise dans les entreprises^(a). Cette conclusion provoque chez la plupart d'entre nous un scepticisme né de la certitude que les

entrepreneurs se distinguent forcément des autres. On notera que la présente étude traite des innovateurs et, en particulier, des entrepreneurs innovants, et non des entrepreneurs en général. En voici la raison. Les entrepreneurs innovants créent des entreprises qui apportent une valeur unique au marché. Quelqu'un qui ouvre un pressing ou une agence immobilière, ou qui crée un réseau de concessionnaires Volkswagen ou une chaîne de McDonald's, entre selon les chercheurs dans la même catégorie d'entrepreneurs que les fondateurs d'eBay (Pierre Omidyar) et d'Amazon (Jeff Bezos). D'où un problème de «catégorisation» dès lors que l'on tente de déterminer si les entrepreneurs innovants diffèrent des dirigeants classiques. Le fait est que la plupart des entrepreneurs lancent des structures fondées sur des stratégies qui ne sont ni uniques, ni révolutionnaires. Sur l'ensemble des entrepreneurs, seuls 10 % méritent la qualification d'«entrepreneurs innovants» au sens où nous l'entendons.

Notre étude distingue quatre types d'innovateurs : (1) ceux qui créent une start-up (voir ci-dessus), (2) les intrapreneurs (qui initient une structure innovante au sein de l'entreprise), (3) les innovateurs de produits (qui inventent un nouveau produit), et (4) les innovateurs de processus (qui élaborent un nouveau processus). Cette dernière catégorie concerne des personnalités telles qu'A.G. Lafley, qui a conçu une série de processus novateurs chez Procter & Gamble, ayant eux-mêmes débouché sur un certain nombre d'innovations de produits. Dans chaque cas, l'idée à la source du projet, du produit ou du processus émane de l'innovateur.

Si ces divers types d'innovateur présentent certaines similarités, ils ont aussi des différences, ainsi que nous le constaterons.

(a) Cela ressort des conclusions de nombreuses études sur les entrepreneurs, en particulier :

«Après d'innombrables recherches, on peut désormais conclure que la plupart des différences psychologiques entre les entrepreneurs et les dirigeants ou les managers des grandes entreprises sont minimes ou inexistantes.» (L.W. Buzenitz, J.B. Barney, «Differences between entrepreneurs and managers in large organizations», *Journal of Business Venturing*, 12, 1997.) «On ne décèle aucun schéma distinctif de traits de personnalité différenciant les entrepreneurs qui réussissent et les non-entrepreneurs.» (W. Guth, «Director's corner : research in entrepreneurship», *The Entrepreneurship Forum*, hiver 1991.)

«La plupart des tentatives visant à établir une distinction entre les fondateurs ou les propriétaires et les managers de petites entreprises n'ont pas mis en évidence de différences caractéristiques.» (R.H. Brockhaus, P.S. Horwitz, «The psychology of the entrepreneur», *The Art and Science of Entrepreneurship*, 1986.)

Dans le Chapitre 7, nous proposons une liste des entreprises les plus innovantes établie en fonction de la prime apportée par l'innovation. Nous avons constaté sans surprise que les vingt-cinq premières entreprises de notre classement figurent aussi en partie dans celui de *BusinessWeek* – notamment Apple, Google, Amazon et Procter & Gamble. Ces entreprises ont bénéficié en moyenne d'une prime apportée par l'innovation de l'ordre de 35 % au cours des cinq dernières années. D'autres entités telles que Salesforce.com (logiciels), Intuitive Surgical (matériel médical), Hindustan Lever (produits domestiques), Alstom (équipement électrique) et Monsanto (produits chimiques) affichent des valeurs similaires. Et l'étude approfondie de ces dernières a révélé qu'elles se montraient également particulièrement innovantes. L'examen de notre liste et de celle de *BusinessWeek* permet de dégager plusieurs pistes.

Nous avons tout d'abord remarqué qu'en comparaison des entreprises classiques, les entreprises innovantes étaient plus souvent pilotées par un fondateur ou par un dirigeant novateur qui maîtrise les cinq compétences de découverte inscrites dans le gène de l'innovateur (avec un quotient moyen de découverte se situant dans le 88^e centile, c'est-à-dire supérieur à 88 % des sujets soumis à notre test d'évaluation des compétences de découverte). Les entreprises innovantes sont presque toujours dirigées par des responsables innovants. Et nous ne craignons pas de le répéter : *les entreprises innovantes sont presque toujours dirigées par des responsables innovants*. Conclusion : si vous voulez que votre entreprise innove, recrutez des personnalités créatives au plus haut niveau. Nous avons également observé que les comportements des dirigeants innovants imprègnent l'ensemble de l'entreprise. Jeff Bezos a conçu et institutionnalisé chez Amazon l'expérimentation, dont il est un fervent adepte. Scott Cook d'Intuit est un fin observateur et promeut l'observation dans son entreprise. Nous n'avons donc pas été étonnés de découvrir que l'ADN d'une entreprise innovante reflétait le gène des individus innovants qui la

composent. Autrement dit, les *dirigeants* innovants affichent certains comportements caractéristiques : ils posent des questions, observent, réseautent et pratiquent l'expérimentation pour faire jaillir de nouvelles idées. De la même façon, les *entreprises* innovantes développent systématiquement des *processus* qui incitent les salariés à poser des questions, à observer, à réseauter et à expérimenter. Dans les chapitres qui décrivent comment stimuler l'innovation dans l'entreprise, vous apprendrez comment encourager et soutenir activement les efforts de création de ceux qui vous entourent.

Pourquoi les préceptes exposés dans ce livre vous concernent

Ces dix dernières années sont parus nombre d'ouvrages sur l'innovation et la créativité. Certains, tels *The Innovator's Dilemma* (*Le Dilemme de l'innovateur*) et *The Innovator's Solution* de Clayton Christensen, traitent de l'innovation de rupture. D'autres, comme *Ten Rules for Strategic Innovators* (V. Govindarajan et C. Trimble), *Game Changer* (A.G. Lafley et R. Charan) et *The Entrepreneurial Mindset* (R. McGrath et I. MacMillan), abordent la manière dont les entreprises et les dirigeants encouragent et soutiennent l'innovation. D'autres encore étudient le développement des produits, l'innovation interne et l'innovation interentreprise, par exemple : *How Breakthroughs Happen* (A. Hargadon) et *The Sources of Innovation* (E. von Hippel). Plusieurs analysent le rôle de l'individu dans l'innovation au sein de l'entreprise : *The Ten Faces of Innovation* et *The Art of Innovation* (deux publications de T. Kelley d'Ideo), ou *A Whole New Mind* (D. Pink). Enfin, certains privilégient les théories et les recherches sur la créativité individuelle, en particulier *Creativity in Context* (T. Amabile) et *Creativity* (M. Csikszentmihalyi). Notre étude se concentre plus particulièrement sur la créativité individuelle dans le contexte de

l'entreprise et s'appuie sur un large échantillon d'innovateurs célèbres tels que Jeff Bezos (Amazon.com), Pierre Omidyar (eBay), Michael Lazaridis (Research in Motion/Blackberry), Michael Dell (Dell), Marc Benioff (Salesforce.com), Niklas Zennström (Skype), Scott Cook (Intuit), Peter Thiel (PayPal), David Neeleman (JetBlue et Azul Airlines), etc. Son principe est d'expliquer comment ces personnalités célèbres ont trouvé leur « idée de génie » et d'exposer un processus que le lecteur soit capable de reproduire. Nous décrivons en détail cinq compétences que chacun de nous peut maîtriser afin d'améliorer son aptitude à penser l'innovation.

Mise en garde préalable...

Nous attirons votre attention sur trois points majeurs à ne pas oublier lorsque vous aurez refermé ce livre. Premièrement, la maîtrise des compétences de découverte ne garantit pas automatiquement le succès financier. Ce livre relate le parcours d'innovateurs qui ont manifestement atteint leur objectif. Nous avons choisi de rapporter leurs parcours dans la mesure où la réussite est un sujet qui attire davantage que l'échec. Pourtant, sur notre échantillon de 500 innovateurs, seuls les deux tiers ont lancé des structures ou des produits qui répondent vraiment aux critères de la réussite. En effet, nombre de ces aventures se sont soldées par un échec. Ceux qui les ont lancées possédaient les compétences requises pour développer un projet ou un produit innovant, mais le résultat financier n'a pas toujours été à la hauteur de leurs efforts. Premier point à se rappeler : les compétences de découverte que nous décrivons sont nécessaires, voire indispensables à l'innovation, mais elles ne garantissent pas la réussite.

Deuxièmement, l'échec (au sens financier) est souvent dû à un manque de vigilance. Les innovateurs qui ont réussi avaient un quotient de découverte supérieur à celui de ceux qui ont échoué (ils affichaient un score plus élevé dans les compétences de découverte). Votre innovation peut échouer parce que vous n'avez pas posé les bonnes questions, effectué les observations indispensables, échangé avec un nombre d'interlocuteurs suffisant, ou parce que vous avez négligé certaines expérimentations. Vous avez peut-être procédé comme il le fallait mais une technologie nouvelle a émergé ou un autre innovateur de génie a eu une idée plus brillante que la vôtre. Ou alors, vous n'avez pas su concrétiser votre idée ou vous

ne disposiez pas des ressources qui vous auraient permis de lutter contre un concurrent qui imitait votre invention. Plusieurs facteurs peuvent empêcher un produit ou une entreprise de s'implanter sur le marché. Il n'en reste pas moins que le succès ou que l'échec dépend directement de la capacité à poser les bonnes questions, à observer, à solliciter le plus grand nombre d'avis autorisés, et à expérimenter.

Troisièmement, nous citons ici des individus et des entreprises particulièrement innovants, afin d'illustrer des idées ou des principes clés, mais nous ne les présentons pas comme des exemples parfaits. Certains, les « innovateurs en série », se sont montrés très actifs par le passé et continuent sur leur lancée aujourd'hui. D'autres ont eu la chance de se trouver au bon moment au bon endroit et ils ont pu observer, construire leur réseau et apprendre en expérimentant. Ils ont effectué une découverte majeure, mais n'ont pas eu la capacité ou la motivation (apportée par la réussite financière) pour continuer. Nous avons aussi constaté que certaines entreprises perdent leur capacité à innover rapidement, quand d'autres renouent avec l'inspiration de manière tout aussi fulgurante. Dans le Chapitre 8, nous montrons que la performance d'Apple (mesurée en fonction de la prime apportée par l'innovation) a chuté de manière dramatique après le départ de Steve Jobs en 1984, pour se redresser aussi spectaculairement avec son retour aux commandes de l'entreprise. Si Procter & Gamble obtenait des résultats respectables avant qu'A.G. Lafley prenne la tête du groupe, la prime apportée par l'innovation a fait un bond en avant de 30 % sous son leadership. Rappelons enfin que les hommes et les organisations évoluent, que leurs résultats peuvent fluctuer et ne pas répondre à nos attentes souvent excessives.

Posez-vous cette question : suis-je capable de trouver des idées innovantes ? Est-ce que je sais déceler et recruter des talents novateurs ? Est-ce que je sais former mes collaborateurs à la création et à l'innovation ? Certains managers croient répondre à cette dernière question en encourageant leurs équipes à « sortir des sentiers battus ». Or, en dépit de leur bonne volonté, elles ne savent pas comment s'y prendre. Nous avons même rencontré des managers qui se contentaient de cette injonction vague (et inopérante) : « Soyez créatifs ! »

Si vous recherchez des réponses concrètes, poursuivez votre lecture pour vous approprier les cinq compétences qui feront

la différence. Tous les leaders sont confrontés à des problèmes et des opportunités qui les rendent perplexes. Ce peut être un processus, un produit ou un service à créer. Ou la nécessité de réinventer le modèle d'affaires d'une entreprise établie. Quoi qu'il en soit, les compétences que vous allez acquérir en appliquant nos conseils peuvent littéralement sauver votre poste, votre entreprise, peut-être même votre communauté. Si vous avez pour ambition de vous élever aux plus hauts sommets de la hiérarchie – diriger une unité, devenir DG, voire PDG –, vous devez maîtriser les compétences de découverte. Et si vous voulez diriger une entreprise vraiment innovante, il vous faudra y exceller.

Nous souhaitons que *Le Gène de l'innovateur* vous incite à renouer avec votre curiosité d'enfant. Cultiver cet état d'esprit est le meilleur moyen de demeurer acteur de son existence et de garantir la survie de son entreprise³. Imaginez à quel niveau de compétitivité votre entreprise se situera dans dix ans si elle n'a pas su innover, si personne n'a trouvé les moyens d'améliorer ses processus, ses produits ou ses services. Elle n'existera plus... Les innovateurs déterminent la capacité d'une entreprise ou même d'une nation à rester dans la course.

Présentation du livre

À l'image du plan que vous consultez pour vous orienter dans une ville étrangère, notre livre vous servira de guide dans ce voyage vers l'innovation. La première partie (Chapitres 1 à 6) définit le gène de l'innovateur et son rôle et montre que ses composantes se conjuguent pour permettre une approche personnalisée de l'innovation. Nous illustrerons le slogan « Penser autrement » en détaillant les habitudes et les techniques qui permettent aux innovateurs de penser différemment. Les chapitres de la première partie détaillent les compétences clés qui permettent de générer des idées neuves

– l'association, le questionnement, l'observation, le réseautage et l'expérimentation.

La seconde partie (Chapitres 7 à 10) insiste sur les piliers constitutifs de l'innovation en montrant comment les compétences de découverte des innovateurs décrites dans la première partie s'articulent au sein de l'entreprise ou d'une équipe. Le Chapitre 7 présente notre classement des entreprises les plus innovantes en fonction de la prime apportée par l'innovation, une valeur de marché dépendante des attentes des investisseurs au regard des innovations futures. Nous étudions aussi le rôle joué par le gène de l'innovateur dans les équipes et les entreprises les plus innovantes. Il s'appuie sur les piliers qui conditionnent la découverte dans les entreprises et les équipes hautement innovantes, un ensemble que nous nommons les « 3P » : le *personnel*, les *processus* et la *philosophie*. Le Chapitre 8 s'intéresse au premier sous-ensemble : le personnel. Il montre comment l'entreprise, à travers ses systèmes de recrutement, d'incitation et de récompense, promeut les salariés performants dans les compétences de découverte et les associe à des éléments complémentaires qui brillent davantage dans les compétences d'exécution. Le Chapitre 9 décrit des équipes et des processus innovants illustrant les cinq compétences de découverte. Les entreprises innovantes utilisent des processus pour encourager – voire imposer – l'innovation par le questionnement, l'observation, le réseautage, l'expérimentation et l'association. Enfin, le Chapitre 10 résume les philosophies fondamentales qui dictent les comportements à l'intérieur des équipes et des entreprises innovantes. Elles ne guident pas seulement les innovateurs dans leur recherche d'innovation de rupture, mais imprègnent aussi l'ensemble de l'organisation en donnant aux salariés le courage d'innover. Si vous souhaitez acquérir et conforter ces compétences de découverte en vous-même, au sein de votre équipe ou, pourquoi pas, dans la génération suivante (les jeunes qui vous entourent), l'Annexe C vous aidera à optimiser votre gène d'innovateur.

Nous sommes heureux de vous accompagner tout au long de ce parcours. Ceux qui ont appliqué les préceptes contenus dans ce livre ont constaté une progression spectaculaire de leur capacité à innover. Ils prouvent par leur témoignage que le voyage vaut la peine d'être entrepris. Nul doute que vous en serez vous-même convaincu(e) lorsqu'à l'issue de votre lecture, vous maîtriserez les compétences qui feront de vous un leader de demain.