



DANIEL HELD,  
Directeur, PI Management, Lutry\*

## Les paradoxes de l'innovation

Le besoin d'innovation devient une condition de survie. Tout comme la conformité à des normes et règles multiples. Est-ce compatible?

Tout le monde sait que l'avenir de la Suisse passe par l'innovation. Celle-ci doit nous permettre de continuer à faire la différence, pour maintenir notre compétitivité, nos emplois, notre niveau de vie. Notre pays a mis en place des dispositifs favorables à l'innovation. Celle-ci n'a jamais autant qu'aujourd'hui germé autour de nos hautes écoles et centres de recherche. Elle permet de résoudre des problèmes de produits, de production, de logistique, ou d'apporter des réponses nouvelles à des besoins souvent nouveaux eux aussi.

Cette innovation, exogène, fait l'objet ensuite d'un transfert de technologie. Elle est accompagnée de plus en plus par de la gestion du changement pour faciliter son intégration et l'acceptation par les équipes.

L'autre innovation est endogène. C'est celle qui germe dans les têtes des collaborateurs, confrontés au quotidien aux besoins des clients, à de nouvelles opportunités à des réclamations, à des dysfonctionnements et lourdeurs organisationnelles.

Lorsque les collaborateurs sont en confiance et positivement sollicités, ils livrent rapidement leur diagnostic et des propositions de solution, d'amélioration, de progrès voire d'innovation. On découvre alors la richesse du potentiel humain de nos organisations. Pourtant, très souvent, les dirigeants se plaignent du manque d'innovation dans leur entreprise, de la difficulté à collecter de nouvelles idées, du manque de passion pour la nouveauté. Et ceci malgré un discours résolument orienté vers l'innovation. Ceci ne saurait surprendre, lorsque l'on analyse la situation plus en détail. L'innovation constitue certainement le domaine dans lequel les «injonc-

tions paradoxales» sont les plus fortes. L'incitation à disposer de produits et solutions qui vont faire la différence est généralement bien présente, mais: - elle contraste souvent avec une pression énorme mise sur le respect des règles, normes et procédures, dans un environnement de plus en plus standardisé, contrôlé et régi par des systèmes et processus contraignants. Or innovation et conformité ne font pas bon ménage. En termes de traits de personnalité, on peut démontrer qu'ils sont antagonistes<sup>1</sup>. Comment peut-on demander l'excellence simultanément dans les deux domaines?

- L'innovation par définition dérange l'ordre établi, parmi les opérationnels, mais plus encore parmi l'encadrement, qui peut craindre que les fondements de son autorité – la compétence technique – ne soient sapés par elle.
- L'innovation implique de penser hors du cadre, de remettre en question l'existant, d'être disruptif voire radical parfois, ce qui clairement n'est que rarement apprécié.
- L'innovation implique une posture et une attitude positives, avec un fort droit à l'erreur, puisque le plus souvent une seule idée sur dix mérite d'être approfondie. Il s'agit donc de gérer les neuf autres sans que leurs auteurs ne soient démotivés à en fournir de nouvelles.

En d'autres termes, les équipes perçoivent souvent que l'innovation est acceptée si elle ne change rien, s'il n'y a que des avantages, si l'ordre établi et le quotidien n'en souffrent d'aucune manière. Autant dire qu'elles tirent rapidement la conclusion qu'il est bien plus sûr de ne rien tenter, de respecter les règles plutôt que de s'exposer et de

prendre des risques. En prenant souvent sur soi des frustrations fortes - avec un impact aussi sur leur énergie et créativité.

Ces paradoxes semblent insolubles. La seule manière que nous connaissons de les dépasser, c'est de passer de la logique du OU, de celle qui dit innovation OU conformité, à une logique du ET, qui propose de l'innovation tout en s'inscrivant dans un cadre, mais un cadre défini par des attentes à dépasser plus que des contraintes à satisfaire. La logique du ET implique une vision et relève du leadership, de celui qui permet la mise en puissance des acteurs au service d'un projet commun, qui permet de réaliser de la performance avec plaisir, qui permet de Réussir Ensemble plus que de vivre d'abord pressions et contraintes.

Ce défi de leadership est probablement le plus important dans un monde complexe, incertain, évolutif, où la pression ne fait qu'augmenter et où l'engagement et le plaisir d'amener de la valeur constituent les seuls garants d'une performance durable. Reste à mettre en place ce qu'il faut pour le développer. ■

(1) Innovation et Conformisme sont statistiquement corrélés négativement ( $R=-0.4$ ). Source : Saville Assessment, analyses de validation de WaveTM, le plus puissant des questionnaires de personnalité au monde. Plus sous [www.piman.ch](http://www.piman.ch).

\*Daniel Held, Dr. Sc. Econ., CEO de PI Management (Assess, Build and Lead Talents).

Partenaire International SavilleAssessment. Expert dans l'accompagnement managérial du changement (de la vision à la posture). Enseignant dans plusieurs grandes écoles. [www.piman.ch](http://www.piman.ch) - [dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch).