

Synthèse de la conférence du 20 janvier 2015

**« L'art d'innover.  
Du geste artistique à la posture  
entrepreneuriale »**

Avec Christian MONJOU, expert APM, conférencier

[www.aurisqueduregard.fr](http://www.aurisqueduregard.fr)

Pierre le Grand détestait la terre. Quand il a donné la Russie en responsabilité à Menchikov, il avait en tête de tourner ce peuple vers la mer. Pour cela, il est parti apprendre le métier de charpentier de marine... En effet, l'innovation demande à des gens qu'ils changent ; mais vous ne pouvez pas demander cela sans mesurer l'humiliation que cela procure, du fait de la non-pertinence des compétences jusqu'ici mises en œuvre. Un leader, pour aider à dépasser cet obstacle, doit montrer qu'il a lui-même fait ce travail : c'est l'exemplarité dont Pierre le Grand a fait preuve.

Une entreprise, c'est d'abord et avant tout une intuition prophétique : parmi toutes les questions qui montent du monde, l'une d'entre elles trouve une réponse. L'entrepreneur met en place un process, c'est-à-dire un vecteur d'énergie, pour stabiliser cette réponse. Mais il est inévitable que tôt ou tard il y ait une dérive iconique : autrement dit, que l'entreprise serve le process au lieu que le process ne serve l'entreprise. Si l'entreprise est ainsi « processée », l'innovation ne peut être qu'un attentat, qu'une transgression. Ceux qui innover transgressent et sont détestés pour cela : au leader de les protéger.

L'innovation doit à la fois rassurer et titiller : s'il n'y a qu'un des deux effets, ça ne marche pas. Un grand innovant oblige à se resituer, à changer d'échelle, comme le bâtiment conçu par Franck Ghéry.



Attention à ne pas tomber dans la vision romantique, consistant à voir l'innovateur comme un peintre maudit qui ne vend jamais qu'un seul tableau. Rubens n'a pas réalisé lui-même les tableaux qu'il signait, mais les concevait et faisait travailler les autres, en leur rendant hommage. L'innovation, c'est dans la tête : Rubens conçoit un modèle d'Annonciation que personne n'avait imaginé jusqu'ici.



Un leader est quelqu'un qui sans cesse travaille sur ses yeux, ses oreilles et sa bouche : passer de ce qu'il voit à la vision, de ce qu'il entend à ce qui doit être discerné, de ce qu'il peut dire à la communication. Le leader n'a pas forcément à être innovant, mais il doit susciter l'innovation par la manière dont il regarde ceux qui peuvent innover. Il fait surgir des singularités, il donne envie aux gens d'oser leur singularité et les « couvre ». Il recrute les talents et leur fait comprendre qu'ils sont des talents. Un leader est légitimé par les innovations qu'il déclenche en invitant, déclenchant, protégeant, en restant sur la ligne de crête entre retard et précipitation. Faire surgir les talents, puis les combiner.

C'est celui ou celle qui est au plus près du geste qui peut être la source de l'innovation, qui peut en avoir la bonne intuition : le drame des entreprises est qu'on perd quotidiennement des bonnes intuitions au lieu de les radicaliser. L'innovation commence au moment où on trouve quelque chose qu'on ne cherchait pas ; et le problème de la recherche et développement, c'est à l'inverse qu'on trouve ce qu'on cherche.



Jobs n'a rien inventé quand il a fait l'iPhone : il a juste mis dans la même enveloppe un téléphone, internet et un appareil photo. Il a « dé-siloisé » ce qui existait déjà. De son côté Picasso a fait 58 variations sur les Ménines de Velasquez : l'innovation est dans la tête, pas dans les moyens. L'innovation incrémentielle est possible partout et pour tous, c'est un devoir de faire bouger les choses sur quelques centimètres.

Aujourd'hui au carrefour des contraintes multiculturelle, technologique et environnementale, l'innovation est stimulée par le manque de ressources. Armand s'est ainsi basé sur des tubes de peinture qu'il a su utiliser... Alors qu'on est souvent tenté de monter des usines à gaz pour saisir l'innovation, la très grande innovation a quelque chose de très simple, dont on se rend compte après coup, et que la contrainte peut susciter paradoxalement.

