

LA FORMATION DES INNOVATEURS

Michel Brunet

Ex Directeur de l'Incubateur Midi Pyrénées
Attaché de Coopération Scientifique et d'Innovation
Technologique
Consulat de France à Sao Paulo (Brésil)

Capítulo 4

La formation des Innovateurs

“ L’innovation est la voie de la survie de nos pays occidentaux, en concurrence sévère avec les pays émergents ”. Partout, on entend ce leitmotiv, probablement vrai. Mais sommes nous tous d’accord sur ce qu’est l’innovation? Pour beaucoup, elle n’est que technologique, ce qui est très , trop, réducteur.

L’innovation peut être, doit être, aussi partout : dans les services, dans nos structures administratives et économiques, dans nos méthodes, nos comportements, notre vision du monde, etc...

Et comment faire pour que l’innovation soit aussi répandue, sinon en formant des Innovateurs.

SOYONS TOUS DES INNOVATEURS

Innovons en technologie

Oui, bien sur, mais innovons utile. Une innovation est une invention de produit/service utile à l’Homme, qui lui est accessible, et qui est donc sur le marché. Ce n’est pas forcément une découverte technologique, une avancée scientifique. Ce peut être tout simplement une bonne idée de juxtaposition de technologies non encore réalisée, et qui amène un vrai progrès à l’Humanité. Pour les découvertes scientifiques ou technologiques, préoccupons nous d’amener cette découverte sur le marché pour la rendre accessible au plus grand nombre. Motivons nos chercheurs à se préoccuper de cette valorisation en l’amenant à son stade d’utilité, et en ne se contentant pas de faire progresser les connaissances.

Innovons dans les services

Beaucoup trop d'entreprises, d'organismes, veulent tout faire en leur sein. Et le font mal. Acceptons l'idée que des professionnels de telle ou telle fonction, ne faisant que cela toute la journée, sont plus compétents et plus efficaces que des services internes, dont ce n'est pas le métier principal, et qui ne sont pas au cœur du métier de la structure. Acceptons d'organiser notre Société en externalisant à de vrais professionnels toutes les fonctions qui peuvent l'être. C'est déjà vrai pour beaucoup, classiquement: production, études, logistique, paye/comptabilité, ou en émergence: R&D. Allons encore plus loin avec des fonctions plus sensibles : Ressources Humaines, marketing, fonction commerciale, etc... Non seulement nous y gagnerons en efficacité, mais cela contribuera à développer des emplois qualifiés dans le service.

Et pourquoi ne pas aller chercher ces services dans d'autres pays, là où le rapport service/qualité/prix est le plus attractif. Le Brésil par exemple.

Innovons dans nos mécanismes

Plus en France qu'au Brésil, tout le monde s'accorde à vilipender le nombre pléthorique de nos différents mécanismes d'aides aux entreprises. Mais se pose t'on la question de leur efficacité?

De manière générale, tous nos mécanismes d'aide financière, pour la plupart institutionnels, financent la R&D, le développement industriel et les investissements qui s'y rattachent, mais pas la mise sur le marché des produits. Or à quoi sert d'avoir le meilleur produit du monde qui n'est pas sur le marché?

Remettons en cause ces mécanismes, innovons, et complétons les pour financer des innovations jusqu'à leur début de pénétration sur le marché, par la prise en charge : des campagnes de communication, des salons et présentations des produits, des préséries de démonstration, de leur lancement commercial, etc...

L'innovation est encore beaucoup trop l'affaire de personnes académiques ou institutionnelles qui n'ont jamais connu l'entreprise, et pas assez de personnes de Business.

Innovons dans nos structures

Nos structures d'aide et d'accompagnement de l'innovation, dont les Incubateurs font partie, sont nombreuses. Pour ma part, je pense qu'elles sont pour la plupart utiles, compte tenu de la diversité des cas à traiter. Mais leurs objectifs de résultats ne peuvent plus être, ne doivent plus être, des objectifs égocentriques pour justifier leur existence et se développer. Nous travaillons pour le bien de tous. Nos résultats ne sont pas ceux de un tel ou un tel. Ce sont ceux d'une équipe, d'un réseau qui travaille ensemble. Accompagnant les créateurs d'entreprises, cessons de nous quereller et d'agiter les drapeaux de nos structures, quand notre objectif devrait être uniquement l'intérêt des projets : où tel projet sera t'il le mieux accompagné?; où celui-ci a t'il le plus de chance de réussir?. A Toulouse, au pays du Rugby, nous savons bien que l'essentiel est de marquer l'essai, et non pas qui l'a marqué.

Innovons dans nos ambitions

Innovons au bon niveau. Cessons de jouer "petit bra", en ne situant pas les projets au niveau d'ambition où ils doivent être, avec des innovations sous financées qui ne percent jamais. Combien de nos innovations se sont transformées en échec par manque d'ambition, et corrélativement par manque de ressources pour aller au bout. Combien de nos innovations nous sont revenues mises sur le marché par les Etats Unis. Quel gâchis !

Pour nos innovations majeures, et nous en avons pas mal en France, comme le montrent les résultats du Concours National de Création d'Entreprises Technologiques Innovantes, préoccupons nous tout de suite du marché mondial, et mettons y les moyens nécessaires, tant humains que financiers.

Prenons exemple sur ceux qui voient grand : l'avion 14Bis, la Tour Eiffel, Microsoft, le lancement de l'A380, etc...

Innovons dans notre vision

Cessons d'être Franco-Français. Acceptons l'idée que d'autres, qui ont d'autres points de vue, d'autres systèmes, aient aussi de bonnes idées. Acceptons d'aller les étudier et de ramener ce qui

peut s'appliquer chez nous et nous faire progresser. Aidons ceux qui veulent s'ouvrir sur l'International pour améliorer leur vision du monde et nous en ramener les aspects intéressants.

Innovons dans nos méthodes

Il paraît que nous, Français, sommes les champions du contrôle financier à priori. Et pour certains, fiers de l'être.

Est-ce cela l'objectif ? Est-ce là le vrai problème ? Et en mesure t'on le coût ?

Ne pourrait-on innover en imaginant des procédures plus souples, plus rapides, avec des contrôles et justifications à posteriori. Quitte à sanctionner plus gravement les égarements constatés.

Dans un monde où tout s'accélère, à quoi sert : une innovation qui arrive trop tard sur le marché?; un financement de développement économique pluriannuel sur 3 ans, qui arrive à la fin du programme?.

Cessons de préférer ne rien faire, que de risquer quelques % d'un programme de l'argent du contribuable.

Osons analyser le risque et les conséquences de ne pas faire un projet, et acceptons de le mettre en balance dans l'analyse du risque pour la collectivité.

Acceptons de libérer les énergies créatives, de laisser s'exprimer les initiatives et d'en contrôler à posteriori l'application et les résultats.

Innovons dans notre perception du risque

Innover, c'est prendre des risques. Arrêtons d'encenser ceux qui risquent et réussissent, tout en vouant aux gémonies ceux qui risquent et qui échouent.

Dans le monde incertain où nous vivons, l'échec est aussi une question de statistique et d'évènements totalement aléatoires (11 septembre par exemple).

Osons valoriser ceux qui osent, qui tentent, qui innovent et quittent l'abri bienfaisant du parapluie.

Sanctionnons les échecs frauduleux, mais cessons de marquer au fer rouge les entrepreneurs qui osent et qui échouent. Ils appartiennent aux forces vives de la nation. Aidons les plutôt à rebondir.

Innovons dans nos comportements

Sommes-nous, en tant qu'acheteurs, clients, consommateurs, suffisamment pionniers pour acheter des produits innovants, encourageant les risques qui s'y rattachent ?

Au delà du Small Business Act obligeant les administrations US à acheter pour 20% de leurs besoins à des PME, les "Start-up" US bénéficient également de l'esprit pionnier de leurs clients. Ceux-ci mettent en balance les gains escomptés par l'utilisation d'une innovation, malgré le risque de non pérennité de celle-ci, et le risque de laisser leurs concurrents bénéficier seuls de ces gains. Et ce comportement déclenche un cercle vertueux, l'innovation devenant pérenne, parce qu'utilisée et donc financée.

Innovons, cessons de nous réfugier sous nos parapluies. Achetons nos propres innovations sans attendre qu'elles nous reviennent validées, confortées et valorisées d'outre Atlantique.

Innovons, incitons fiscalement, financièrement ceux qui assumeront ce genre de risque.

Innovons dans la gestion de notre patrimoine

Dans un monde où la "Française des Jeux" (les Bingos au Brésil) réussit si bien, pourquoi ne risque t'on pas plus une partie de notre patrimoine dans la création d'entreprise ? Le risque de perdre y est pourtant beaucoup plus faible qu'au loto, et de surcroît, les gains s'accompagnent de retombées pour notre Société : création d'emplois, de richesses.

Osons risquer une part de notre patrimoine à contribuer à la création des emplois de nos enfants, de nos petits enfants, tout en risquant d'augmenter notre patrimoine

Soyons tous des Innovateurs

Comme on le voit, chacun d'entre nous, à son niveau, peut et doit être source d'innovation. Bien sûr, pour cela il faut une dose de non conformisme. Osons bousculer les idées reçues et les situations établies. Soyons de ceux qui imaginent et font le monde de demain.

C'est grâce à cela que nous préserverons notre niveau de développement économique, ce qui est indispensable à la préservation de nos valeurs humaines, sociales, culturelles et démocratiques.

COMMENT DEVIENT ON INNOVATEUR ?

Mais comment faire pour que chacun d'entre nous se transforme, à son niveau, en Innovateur. Devient on Innovateur, ou naît on Innovateur ? La qualité d'Innovateur relève t'elle de l' "**acquis**" ou del' "**inné**" ? Suffit il de le vouloir pour être Innovateur ? Non, il y faut des qualités qui relèvent de l'inné, et qui ne s'acquièrent pas, mais il y faut aussi de l'acquis pour apprendre les méthodes qui permettent de conduire l'innovation.

L'inné

Non conformisme

La qualité fondamentale d'un Innovateur est d'être non conformiste. C'est à dire la capacité à contester, refuser l'ordre établi, les règles et les lois établies que l'on ne comprend pas, et qui ne trouvent pas leur justification dans un raisonnement et des arguments acceptables et reconnus. C'est la capacité à remettre en cause des règles qui, valables à une époque peuvent se révéler inadéquates dans un monde en perpétuel mouvement. La rengaine "on fait ainsi, parce qu'on a toujours fait ainsi" n'a pas cours chez l'Innovateur. Il veut comprendre pourquoi on fait ainsi, et si cela est encore justifié.

Mais c'est aussi la capacité à se remettre en cause soi même, pour être non conformiste avec soi même, pour évoluer avec son époque.

Et attention à ne pas confondre le "non-conformisme", avec l' "anti-conformisme", qui consiste à refuser les règles et les ordres établis, quels qu'en soient leurs justifications, et qui ne propose rien de constructif.

Mais comment remettre en cause ou contester, sans le sens critique qui permet d'analyser une problématique de manière rationnelle et objective, avec une vision multicritère qui permet d'en voir toutes les facettes.

Imagination créativité

Une fois cette analyse critique effectuée, savoir en tirer une synthèse, et mettre à profit son imagination, sa créativité pour se forger une opinion, ou mieux, une conviction innovante. Mais une conviction tellement forte qu'elle en devient presque une foi. Car il en faut

de la foi pour bouger les règles établies, modifier les habitudes, bousculer les ordres et les comforts établis. Sans une conviction profondément ancrée en soi, et une ténacité à toute épreuve, les 1ers obstacles ont raison de cette envie d'innover.

Mais en même temps, il faudra garder suffisamment d'humilité : même convaincu de sa conviction, il faut avoir l'humilité de penser qu'elle peut être erronée, que ce sont "les autres" qui ont peut-être raison.

Comment faire une analyse critique sans un certain nombre de capteurs sur le monde qui nous entoure?

- La curiosité, de voir et comprendre son environnement ;
- Le sens de l'observation, à la fois en vue d'ensemble, mais aussi des détails ;
- L'écoute des autres, pour connaître, et mieux comprendre leurs comportements et leurs aspirations ;
- L'envie et la volonté d'apprendre sans cesse, tellement il y a de choses intéressantes à découvrir.

Goût du risque

La troisième qualité fondamentale pour innover, est la capacité à prendre des risques. Il y a toujours un risque à innover, à explorer une voie inexplorée, à défricher un terrain vierge, à adopter des idées nouvelles. Souvenons nous de Galilée : "et pourtant elle tourne!".

La majorité des humains n'aime pas le changement, préfère rester en terrain connu , identifié, balisé. C'est pourquoi la Société est très résistante au changement. Elle rejette tout ce qui remet en cause elle même, ses habitudes, ses acquis. Elle n'évolue que sous la pression d'Innovateurs, qui prennent des risques à imposer leur innovation :

- Risque technique, que l'innovation ne se révèle pas vraie, qu'elle ne fonctionne pas, qu'elle ne génère pas les résultats et les bienfaits attendus.
- Risque commercial, que l'innovation ne soit pas perçue comme bénéfique par la Société, qui la rejette, et ne se l'approprie pas.
- Risque sociétal, que l'Innovateur soit perçu comme un troubleur, un perturbateur, un empêchement de tourner en rond, dont la Société doit se défaire.

- Risque financier, parce que, à un moment, pour convaincre et imposer ses idées, l'Innovateur devra engager son énergie, son patrimoine. Souvenons nous de Bernard Palissy brûlant ses meubles pour réaliser son innovation.
- Risque familial et personnel. Défendant corps et âme une innovation, a t'on le temps de s'occuper comme il faut d'une famille? de soi même ?

Entrepreneurship

On ne saurait être Innovateur, sans être un entrepreneur. C'est à dire quelqu'un qui a le goût de créer, de faire, d'entreprendre quelque chose. Car innover, c'est mobiliser beaucoup d'énergie, de travail, de volonté, de ténacité, pour affronter et lever tous les obstacles qui jonchent le chemin de l'innovation.

Il faut également une bonne dose d'enthousiasme communicatif, pour faire partager aux autres ses propres convictions et son idée innovante : d'abord une équipe, qui va s'approprier le projet et participer à son développement, puis des financiers qui vont le financer, et enfin la Société qui, en s'en appropriant l'usage, en fera un succès ou un échec commercial.

L'acquis

Pour innover, il ne suffit pas d'avoir une idée innovante. Encore faut il savoir la conduire à son terme. Faire en sorte que celle ci devienne une innovation.

Pour mener une innovation à son terme, ce qui relève d'un projet, un certain nombre de savoir faire sont nécessaires, qui relèvent de l'acquis, et que l'on peut regrouper sous le vocable de conduite de projet:

- Planification des tâches : découpages en tâches, articulation entre elles, positionnement dans le temps, ..
- Travail en équipe : distribution des tâches, coordination des acteurs, contrôle des résultats, conduite de réunions, ...
- Gestion des risques : appréciation des risques dans les choix possibles, et solutions de repli ou de sauvegarde, ...
- Gestion des Ressources Humaines : identification des compétences nécessaires, recrutement des ressources humaines affectées au projet, affectations adéquates, management des personnes, ...

- Gestion de projet, reporting : identification des coûts, contrôle de gestion, recherche du financement, ...
- Communication interne : que tous les acteurs du projet aient toute l'information nécessaire, et la même information au même moment.
- Communication externe : promouvoir le projet, le «vendre» aux «acheteurs» potentiels.

S'agissant d'innovation, on parle très souvent de management de l'innovation, qui comprend en plus de la conduite de projet classique, les concepts de :

- Propriété Intellectuelle : brevets, marques, copyrights, ...
- Financement de l'innovation : financement de la R&D, capital d'amorçage, capital risque, ...

LA FORMATION À L'INNOVATION

A l'énoncé des vertus énoncées précédemment pour être Innovateur, on comprend aisément qu'il ne peut y avoir d'École d'Innovateurs, comme il y a des Ecoles d'Ingénieurs. Quelle école va enseigner le non-conformisme ? Quelle école va enseigner la prise de risque ? L'acquis peut être enseigné. Pas l'inné.

Par contre, il est tout à fait envisageable de réaliser des formations qui aident à révéler les capacités innées cachées à l'intérieur d'une personne, et à les développer, pour en faire un Innovateur.

Certains sports vont révéler et développer le goût du risque .

Des ateliers de travail collectifs de questionnement et de remise en cause vont aider à révéler et développer l'esprit critique et le non conformisme.

Des séances de brainstorming vont révéler et développer la créativité.

Des projets personnels, ou en petites équipes, de fins d'études, de stages, vont laisser s'exprimer les entrepreneurs, et les révéler à eux même et à leur environnement.

Des voyages à l'étranger permettent de voir d'autres systèmes, d'autres cultures, d'autres modes de fonctionnement, qui vont contribuer à révéler, et développer l'esprit critique, l'ouverture sur le monde , la curiosité, le sens de l'observation l'écoute des autres, la volonté d'apprendre, etc..

En ajoutant ce type de pédagogie à des formations incluant la conduite de projets innovants, alors on a de bonnes chances de générer et former des Innovateurs.

C'est ainsi que la plupart des Grandes Ecoles en France, principalement les Ecoles d'Ingénieurs, mais également quelques Ecoles de Commerce et de Management, intègrent dans leurs cursus, au long de la scolarité, tout ou partie des programmes suivants :

- La conduite de projets, avec toutes ses facettes décrites précédemment ;
- Des stages en entreprise, de plus en plus obligatoires, de durées de 6 mois ;
- Des projets personnels, pendant la scolarité ou en fin d'études ;
- Des animations de groupes, par des psychologues ;
- Des échanges internationaux, obligatoires dans de plus en plus d'écoles ;
- Des sports à "prise de risque": ski, montagne, parachutisme, canyoning, rugby, etc..

CONCLUSION

Avec des formations adéquates, nous générerons de plus en plus d'Innovateurs, à condition que la Société soit prête à les accueillir, et les soutenir:

- Acceptation du changement;
- Limitation raisonnable du devoir de précaution, tant sclérosant pour l'innovation dans ses abus;
- Reconnaissance et valorisation de la prise de risque et de l'innovation;
- Soutien aux Innovateurs;
- Droit à l'échec de l'Innovateur.

Il est donc important de former des Innovateurs, mais il est aussi important de former la Société à vivre dans une innovation permanente.