

## Les livres du mois

# Trois ouvrages pour faire émerger l'innovation en entreprise

### Eric Davoine\*

Quelles sont les compétences qui favorisent l'innovation? La question, incontournable pour assurer la compétitivité durable de la Suisse, se pose avec la même vivacité et la même urgence récurrente aux PME, aux administrations et aux multinationales. Elle se pose tant aux plus jeunes des start-up technologiques qu'aux plus traditionnelles des banques privées. Trois ouvrages récents vont nous permettre d'apporter quelques éléments de réponse, avec trois perspectives distinctes et complémentaires.

#### Le Gène de l'innovateur - Cinq compétences qui font la différence

Clayton Christensen, Jeff Dyer et Hal Gregersen  
Pearson, 2013, 284 pages

Les cinq compétences de l'entrepreneur innovant, c'est le thème de l'ouvrage de Clayton Christensen, Jeff Dyer et Hal Gregersen, trois professeurs de business schools prestigieuses (respectivement Harvard, Wharton

et Insead), dont la traduction française vient de paraître. Pratique et utile, agréable à lire, le livre est riche en illustrations et bonnes pratiques, exercices, conseils et principes d'action.

Il est clairement conçu comme un ouvrage de chevet pour dirigeants ou futurs dirigeants d'entreprise qui se rêvent en Steve Jobs ou Jeff Bezos devant leur miroir et qui se consolent en songeant ces cinq compétences précieuses à l'innovation que sont l'association, le questionnement, l'observation, le réseautage et l'expérimentation.

L'association, c'est cette capacité à combiner des savoirs, à relier entre eux des éléments provenant de contextes et d'univers différents pour produire. Compétence fondamentale de la créativité, elle s'entretient par la curiosité, les changements d'environnement et l'invitation d'intervenants différents, par exemple.

La compétence de réseautage facilitera les mises en relation et les échanges. Celle de questionnement permettra de se poser de nombreuses questions (pourquoi? Quelles sont les raisons et les causes de...? Et si...?), mais

surtout de poser les plus pertinentes. Rien de tel en effet pour développer de bonnes solutions que de bien avoir formulé le problème.

La compétence d'observation sera associée à celle du questionnement, car l'observation systématique et critique permettra d'identifier précisément dysfonctionnements et problèmes. Quant à la compétence d'expérimentation, elle ne signifie pas forcément la prise de risques audacieuse, mais plutôt la capacité à se projeter dans de nouveaux horizons pour formuler de nouvelles hypothèses ou pour les tester avec des prototypes, objets intermédiaires et projets pilotes.

#### La Force de la différence - Itinéraires de patrons atypiques

Norbert Alter  
PUF, 2012, 276 pages

Le dernier ouvrage du sociologue de l'innovation Norbert Alter, professeur à Paris Dauphine, s'intéresse aussi aux dirigeants, mais aux dirigeants atypiques, qui diffèrent des profils habituels, que ce soit par leur origine

sociale modeste ou étrangère, leur religion, leur absence de diplôme, leur homosexualité affichée ou une féminité séduisante et revendiquée. Bref, l'auteur s'intéresse aux dirigeants atypiques qui ont, comme point commun, d'avoir réussi un parcours hors norme et d'avoir su s'imposer.

A partir d'une soixantaine de parcours, Norbert Alter met en évidence les aptitudes de ces atypiques. Comme ils ont souvent été forcés de jouer hors des normes, ils ont aussi appris à remettre en question ces conventions et ces habitudes, à aller aux solutions pragmatiques, à prendre des risques au-delà de ce qui est attendu, normal et normé.

Etrangers par leur différence, ils ont dû aussi prendre le temps d'observer puis de chercher des modes de relation aux autres souvent innovants, jouant plus factuellement sur les registres de l'humour, de l'affectif ou de l'engagement. Familiers d'environnements différents, ils sont aussi plus facilement habitués à être des marginaux séants, à faire le lien entre deux univers.

Ces entretiens de dirigeants atypiques rassurent, car ils mon-

trient que les compétences nécessaires à l'innovation (observation, questionnement, expérimentation...) ne se développent pas seulement via des méthodes et des séminaires spécialisés - et paradoxalement standardisés - qu'on trouverait dans les écoles d'élite.

L'ouvrage d'Alter montre que l'expérience de la vie, l'expérience de la différence, des difficultés et de la résilience aura permis à ces dirigeants atypiques de développer des compétences d'innovation en dehors des sentiers battus et des parcours balisés.

#### Construire les compétences individuelles et collectives - Les réponses à plus de 100 questions

Guy Le Boterf

Eyrolles, 6<sup>e</sup> édition mise à jour et enrichie, 2013, 302 pages

La dernière édition actualisée de l'ouvrage classique de Guy Le Boterf, consultant et chercheur spécialiste de la compétence, nous ramène à une réalité de l'innovation dans l'entreprise qui est avant tout collective. L'innovation n'est pas seulement affaire de compétences individuelles

d'entrepreneurs charismatiques et créatifs. L'innovation au quotidien, c'est aussi et surtout une affaire d'équipe.

L'ouvrage comporte un long chapitre sur la compétence collective ou l'aptitude à coopérer, qui peut être mesurée par la capacité d'une équipe à partager des représentations communes de leur activité, à développer un langage commun pour mieux communiquer, à prévoir et résoudre les conflits, à savoir parfois dépasser les cloisonnements ou, plus simplement, à apprécier de travailler ensemble.

On trouvera dans l'ouvrage de nombreux éléments pour comprendre l'approche compétence ainsi que de nombreux leviers et outils pour développer et construire cette compétence collective. Un livre à reprendre régulièrement pour s'interroger, non plus face à son miroir, mais face à son équipe et à son organisation, sur les manières d'être plus innovantes ensemble.

\* Professeur de gestion des ressources humaines à l'Université de Fribourg

## Les livres du mois

# Trois ouvrages pour faire émerger l'innovation en entreprise

### Eric Davoine\*

Quelles sont les compétences qui favorisent l'innovation? La question, incontournable pour assurer la compétitivité durable de la Suisse, se pose avec la même vivacité et la même urgence récurrente aux PME, aux administrations et aux multinationales. Elle se pose tant aux plus jeunes des start-up technologiques qu'aux plus traditionnelles des banques privées. Trois ouvrages récents vont nous permettre d'apporter quelques éléments de réponse, avec trois perspectives distinctes et complémentaires.

**Le Gène de l'innovateur - Cinq compétences qui font la différence**  
Clayton Christensen, Jeff Dyer et Hal Gregersen  
Pearson, 2013, 284 pages

Les cinq compétences de l'entrepreneur innovant, c'est le thème de l'ouvrage de Clayton Christensen, Jeff Dyer et Hal Gregersen, trois professeurs de business schools prestigieuses (respectivement Harvard, Wharton

et Insead), dont la traduction française vient de paraître. Pratique et utile, agréable à lire, le livre est riche en illustrations et bonnes pratiques, exercices, conseils et principes d'action.

Il est clairement conçu comme un ouvrage de chevet pour dirigeants ou futurs dirigeants d'entreprise qui se rêvent en Steve Jobs ou Jeff Bezos devant leur miroir et qui se consolent en songeant ces cinq compétences précieuses à l'innovation que sont l'association, le questionnement, l'observation, le réseautage et l'expérimentation.

L'association, c'est cette capacité à combiner des savoirs, à relier entre eux des éléments provenant de contextes et d'univers différents pour produire. Compétence fondamentale de la créativité, elle s'entretient par la curiosité, les changements d'environnement et l'invitation d'intervenants différents, par exemple.

La compétence de réseautage facilitera les mises en relation et les échanges. Celle de questionnement permettra de se poser de nombreuses questions (pourquoi? Quelles sont les raisons et les causes de...? Et si...?), mais

surtout de poser les plus pertinentes. Rien de tel en effet pour développer de bonnes solutions que de bien avoir formulé le problème.

La compétence d'observation sera associée à celle du questionnement, car l'observation systématique et critique permettra d'identifier précisément dysfonctionnements et problèmes. Quant à la compétence d'expérimentation, elle ne signifie pas forcément la prise de risques audacieuse, mais plutôt la capacité à se projeter dans de nouveaux horizons pour formuler de nouvelles hypothèses ou pour les tester avec des prototypes, objets intermédiaires et projets pilotes.

**La Force de la différence - Itinéraires de patrons atypiques**  
Norbert Alter  
PUF, 2012, 276 pages

Le dernier ouvrage du sociologue de l'innovation Norbert Alter, professeur à Paris Dauphine, s'intéresse aussi aux dirigeants, mais aux dirigeants atypiques, qui diffèrent des profils habituels, que ce soit par leur origine

sociale modeste ou étrangère, leur religion, leur absence de diplôme, leur homosexualité affichée ou une féminité séduisante et revendiquée. Bref, l'auteur s'intéresse aux dirigeants atypiques qui ont, comme point commun, d'avoir réussi un parcours hors norme et d'avoir su s'imposer.

A partir d'une soixantaine de parcours, Norbert Alter met en évidence les aptitudes de ces atypiques. Comme ils ont souvent été forcés de jouer hors des normes, ils ont aussi appris à remettre en question ces conventions et ces habitudes, à aller aux solutions pragmatiques, à prendre des risques au-delà de ce qui est attendu, normal et normé.

Etrangers par leur différence, ils ont dû aussi prendre le temps d'observer puis de chercher des modes de relation aux autres souvent innovants, jouant plus factuellement sur les registres de l'humour, de l'affectif ou de l'engagement. Familiers d'environnements différents, ils sont aussi plus facilement habitués à être des marginaux séants, à faire le lien entre deux univers.

Ces entretiens de dirigeants atypiques rassurent, car ils mon-

trient que les compétences nécessaires à l'innovation (observation, questionnement, expérimentation...) ne se développent pas seulement via des méthodes et des séminaires spécialisés - et paradoxalement standardisés - qu'on trouverait dans les écoles d'élite.

L'ouvrage d'Alter montre que l'expérience de la vie, l'expérience de la différence, des difficultés et de la résilience aura permis à ces dirigeants atypiques de développer des compétences d'innovation en dehors des sentiers battus et des parcours balisés.

**Construire les compétences individuelles et collectives - Les réponses à plus de 100 questions**  
Guy Le Boterf

Eyrolles, 6e édition mise à jour et enrichie, 2013, 302 pages

La dernière édition actualisée de l'ouvrage classique de Guy Le Boterf, consultant et chercheur spécialiste de la compétence, nous ramène à une réalité de l'innovation dans l'entreprise qui est avant tout collective. L'innovation n'est pas seulement affaire de compétences individuelles

d'entrepreneurs charismatiques et créatifs. L'innovation au quotidien, c'est aussi et surtout une affaire d'équipe.

L'ouvrage comporte un long chapitre sur la compétence collective ou l'aptitude à coopérer, qui peut être mesurée par la capacité d'une équipe à partager des représentations communes de leur activité, à développer un langage commun pour mieux communiquer, à prévoir et résoudre les conflits, à savoir parfois dépasser les cloisonnements ou, plus simplement, à apprécier de travailler ensemble.

On trouvera dans l'ouvrage de nombreux éléments pour comprendre l'approche compétence ainsi que de nombreux leviers et outils pour développer et construire cette compétence collective. Un livre à reprendre régulièrement pour s'interroger, non plus face à son miroir, mais face à son équipe et à son organisation, sur les manières d'être plus innovants ensemble.

\* Professeur de gestion des ressources humaines à l'Université de Fribourg