

24 septembre 2008

Monsieur le Premier Ministre,
Madame la Ministre,
Monsieur le Secrétaire d'Etat,
Chers amis,

Merci Monsieur le Premier Ministre d'honorer cette manifestation de votre présence.
La distinction Docteur Honoris Causa qui m'est accordée aujourd'hui m'honore et me fait plaisir. Et pourquoi bouder son plaisir.
Elle honore le Président de Schneider Electric, et surtout Schneider Electric et ses équipes.
J'ai eu la chance de pouvoir faire ce que je considère être le plus beau métier du monde : industriel. L'industrie, c'est le monde du concret, du réel, qui crée de véritables richesses au bénéfice de tous, les actionnaires, les clients, les collaborateurs et la société civile (que je cite toujours dans l'ordre alphabétique). Je ne dis pas cela par opposition au monde virtuel de la finance, bien que souvent celui-ci ne crée de richesses que pour lui-même.
L'industrie est un monde où l'on se doit d'innover sans cesse : sans innovation, il n'y a pas d'entreprise. Mais sans gestion, il n'y a plus d'entreprise.

Cette distinction sur le thème de l'innovation m'est décernée par une école de management. Je m'en réjouis. Sans vouloir prendre le contrepied de ce que nous avons vu et entendu ce matin, l'innovation n'est pas qu'une affaire de technologie... innovation n'est pas synonyme de technologie, ou même de connaissance. C'est quelque chose qui concerne tous les domaines de l'entreprise.

Je ne vais pas ce matin vous faire de cours académiques, mais vous parler du management de l'innovation

Le mot management me met un peu mal à l'aise pour deux raisons :

- d'abord parce que j'ai toujours préféré les managers au management : les hommes et les femmes, leurs attitudes, leurs comportements, plutôt que les règles, les process et les procédures.
- Ensuite, je ne pense pas que l'on manage l'innovation, on ne la gère pas, mais d'abord et surtout, on crée des conditions favorables à l'innovation, à ce que les équipes innover, créent, inventent. Il s'agit de mettre les hommes et les femmes en position d'entreprendre, d'initier.

Innover c'est introduire le changement, quelque chose de nouveau, d'encore inconnu ou pas encore pratiqué, dans un domaine établi. Je le redis, l'innovation c'est le changement, l'audace, la création, la découverte, l'hardiesse, l'invention, la nouveauté, la novation, parfois... la révolution, la témérité, la transformation, la variation, la mobilité.

Tout cela ne se décrète pas, mais relève d'abord du comportement, de l'état d'esprit, de la liberté, des attitudes.

Voici quelques suggestions ou plutôt convictions qui sont les miennes, pour créer ces conditions favorables à l'innovation et au changement. Elles sont au nombre de 9 !

Mais d'abord et avant tout, il faut privilégier le bon sens... et aussi le sens !

- 1) La première développer la curiosité. Dans les trains en Italie, il est écrit « E pericoloso sporgesi », il est dangereux de se pencher par la fenêtre. Je pense que dans l'entreprise, il est dangereux de ne pas se pencher par la fenêtre pour s'ouvrir au monde extérieur.
- 2) Cultiver la diversité et métisser les équipes. Je dis souvent « notre richesse, c'est notre diversité ». C'est dans la différence, dans la diversité des cultures, des origines, des formations, des tempéraments et des générations, que naissent les idées et leur mise en œuvre.
- 3) Favoriser la confrontation. Le consensus n'est pas productif. Quand deux personnes sont toujours d'accord, c'est qu'il y en a une de trop ! Il s'agit aussi d'accepter l'impertinence (qui n'a rien à voir avec l'impolitesse), d'accepter le dérangement et de tuer la servilité. L'inconfort a du bon !
- 4) Donner le droit à l'erreur, voire même le droit à l'échec – à condition bien entendu de fixer un périmètre, des frontières à cet échec, pour ne pas entraîner l'entreprise toute entière - . Ce droit à l'erreur favorise l'initiative, l'autonomie, la responsabilité des collaborateurs.
- 5) Cultiver l'exigence, mettre la barre très haut, de façon à forcer l'innovation, à refuser le statu quo, la routine. Il s'agit en fait de repousser ce que l'on croit être les frontières du possible... qui ne croit pas aux miracles n'est pas un réaliste... Le miracle vient par l'innovation.
- 6) Créer une culture d'intimité avec les clients. Une innovation ne vaut que si elle est perçue, comprise et valorisée directement et indirectement par le client. Il s'agit là d'anticiper ses besoins, d'inventer une nouvelle demande, de le satisfaire mieux et surtout plus vite.
- 7) Développer une culture de la vitesse et accepter de ne pas être parfait. Souvent, il ne suffit pas seulement d'être bon, performant, voire meilleur, mais il faut être le premier, donc le plus rapide, à mettre en œuvre. Je le redis, il faut donc accepter de ne pas être exhaustif, complet, parfait dans tous les domaines. Pour reprendre deux expressions anglo-saxonnes, « time is money » but « speed is currency ».
- 8) Identifier et détecter les jeunes talents. C'est-à-dire savoir prendre des risques sur eux (et là vous serez rarement déçus) ! Savoir les exposer à des situations où ils peuvent s'exprimer, innover, créer, apporter leur fraîcheur, leur naïveté, leur inexpérience... et où ils peuvent déranger ! L'innovation est à la fois une affaire d'équipe diversifiée, métissée et une affaire de talents personnels. Le mélange des générations est fondamental, car les jeunes talents ont cette capacité de régénération, donc de favoriser l'innovation. Ce sont des tueurs du statu quo et de la routine.
- 9) Enfin, cela peut paraître une évidence, mais il faut insister, le dire : encourager l'innovation. Il appartient aux dirigeants de favoriser l'innovation et de faire du changement un moteur de progrès et pas un élément d'inconfort. Il faut faire comprendre à tous que le changement est permanent. Que l'on a que le choix entre le changement que l'on initie et le changement que l'on subit. Ce pourquoi il est important de créer des instruments mesurant l'innovation : la mesure induit les comportements. Et pour cela, il faut sans cesse repousser les frontières de ce que l'on fait, où on le fait, avec qui on le fait, quand on le fait (je vous parlais de vitesse tout à l'heure) et comment on le fait. Toujours avec le sens et le bons sens.

Les pôles de compétitivité sont une magnifique illustration de « comment créer les conditions favorables à l'innovation et à sa mise en œuvre.

Enfin pour terminer, je vais vous livrer quelques réflexions dans lesquelles je crois :

- Je crois en la recherche collaborative, entre des mondes aussi différents que la recherche, l'Éducation, les grandes entreprises et les PME : elle permet la diversité, la curiosité et la confrontation.
- Je crois à la collaboration pluridisciplinaire, c'est-à-dire au dialogue entre fournisseurs de technologies et intégrateurs de technologies, qui permet de métisser les évaluer et de repousser les frontières.
- Je crois profondément en la prise de risques : ne pas hésiter à réaliser des projets qui n'aboutiront pas comme prévu ou souhaité, c'est-à-dire au droit à l'erreur et à l'échec.
- Et puis je crois surtout que ce sont les hommes et les femmes qui font la différence, sans doute plus que le savoir formel et les procédures. Derrière ces innovations, il y a de la passion, de la détermination, des talents.

Avant de vous réitérer mon plaisir et mes remerciements pour l'honneur qui est fait aujourd'hui au Président de Schneider Electric et donc aux équipes de Schneider Electric, je voudrai vous dire ce qui constitue à mes yeux le projet le plus innovant – et sans doute le plus ambitieux – que j'ai découvert récemment. Quand j'ai demandé à Guillaume Pepy, Président de la SNCF, quel était son projet, il m'a répondu « Faire de la SNCF une entreprise comme les autres ». Vaste programme, belle innovation et grand ambition, qui illustre mes convictions dont je viens de vous parler.

Je vous remercie de votre attention.

Henri Lachmann