

# L'art de l'innovation



**CHRONIQUE**  
**PIERRE DE MUELENAERE**

Ex-président et CEO d'Iris Group

Il y a quelques mois, j'ai pratiqué un bon troc avec un ami. En échange de mon ouvrage («The IRIS Book, a 33 years story on Entrepreneurship from Belgium and what you can learn from it!») il m'a confié son livre de chevet «Collective Genius, the art and practice of leading innovation».

«Leading innovation, j'imagine que cela doit te parler, et que c'est important pour IRIS? Tu me diras ce que tu en penses», m'a-t-il dit. Naturellement, j'ai dévoré cet ouvrage avec d'autant plus d'intérêt qu'il illustre son propos par des études de terrain dans une douzaine de sociétés dont Pixar, HCL, Volkswagen, Pentagram, eBay, Google, Pfizer, etc. Les 4 auteurs ont mis en commun les résultats de plus de dix années d'études.

Dans un premier temps, l'ouvrage démonte le mythe de l'innovateur qui serait forcément un génie solitaire, soudainement frappé par une grande idée.

Plutôt d'accord avec les auteurs! J'aime bien mettre en avant l'importance du travail d'équipe. Je préfère le sens de l'équipe à la Japonaise, à l'individualisme américain. Peu de grands projets se construisent seul.

Ensuite, être un bon leader, ce n'est pas seulement présenter une vision pour la société. Il faut aussi comprendre le processus d'innovation et comment l'entreprise peut être dynamisée et organisée pour devenir une machine à innover. Tout-à-fait d'accord! Par exemple, certains leaders peuvent être de bons managers, mais ils ne vivent pas réellement le business de l'intérieur et ne comprennent pas assez l'ADN de l'entreprise pour booster sa capacité innovante.

Chez IRIS, dans un domaine technologique (AI, transformation numérique) et extrêmement concurrentiel (il y avait beaucoup trop de sociétés par rapport au nombre de places disponibles), l'in-

novation continue à être indispensable pour émerger comme un des survivants. Le fait de pouvoir compter sur des équipes totalement immergées dans le projet et capables de travailler à long terme était un précieux atout.

Quelle est la limite de cet ouvrage? Je dirais qu'elle saute aux yeux. La brochette des sociétés étudiées par les auteurs vole un peu haut par rapport au tissu industriel et entrepreneurial belge. Dans la liste, aucune société comparable à Realco, Jema, Trasis ou encore Amoobi, et encore moins des spin-offs comme Tessares, Telemis ou Blue Foot Membranes. Et pourtant, pour toutes ces sociétés, l'innovation continue est bien au cœur de leur succès ou de leur survie. VW et HCL peuvent directement inspirer les équipes de Proximus, Canon ou GSK qui appliquent probablement déjà certaines des bonnes pratiques préconisées. Mais le tissu belge est constitué de plus

petites sociétés présentant souvent un potentiel d'innovation important. La responsabilité d'innover ne repose pas que sur les grands!

Martin De Prycker, ex-CTO d'Alcatel et ex-CEO de Barco, m'a dit un jour que les grandes sociétés étaient souvent des «cimetières de l'innovation, pleins d'excellentes idées perdues». Je suis d'accord avec lui. Les grandes structures sont peuplées de gens très qualifiés et brillants qui vont générer beaucoup d'idées innovantes. Certaines pourraient facilement justifier la création d'une start-up. Mais beaucoup de ces idées seront perdues. Seules celles plus «mainstream» qui offrent une meilleure visibilité au niveau du revenu potentiel et des dépenses à engager seront finalement retenues. La start-up ou la PME a moins d'idées, et parfois des moins bonnes. Mais elle va se battre plus longtemps et parfois «la foi transporte les montagnes».

**Le tissu belge est constitué de plus petites sociétés présentant souvent un potentiel d'innovation important. Non, la responsabilité d'innover ne repose pas que sur les grands.**