

Préface

« **L**e 1^{er} juillet 1996, je me présentais à 7 heures du matin au numéro 12 du Cours Albert I^{er}, à Paris. Ma mission, prendre la direction de Solvay France et orienter cette entreprise de 6 000 personnes vers l'innovation. Ma liberté d'action semblait totale, mais personne ne me viendrait en aide. »

Il faisait beau temps ; au loin la coupole des Invalides réfractait les rayons rasants du soleil indéfiniment reflétés sur les toits. L'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt ; Dieu merci, le matin, quand l'été à son triomphe apaise les blessures du doute, un peu d'assurance nous gagne. Je humai l'air du bureau et de la ville qui se mêlaient.

Autant dire changer le monde. Mais par quoi commencer à cette heure-là. Inventaire de mes armes, de mes alliés. Ces derniers, il faudra les identifier, les appeler, les apprivoiser. Côté armes, que vaudrait le bon sens belge à Paris ?

La suite de la mission étant évoquée en encadré dans le livre, je ne la raconterai pas, ce n'est pas l'objet de ce propos. Il me suffit d'en être sorti vivant et plus convaincu que jamais de l'utilité, de la nécessité souvent, de l'urgence même d'une volonté d'innovation pour l'entreprise. Ce point fait d'ailleurs rarement débat. La question plus épineuse est bien celle des armes qui permettent de réussir.

Dans l'esprit de beaucoup de décideurs, qu'ils en aient conscience ou pas, l'innovation ne peut être que le résultat spontané d'un état d'esprit propitiatoire. Ayez un style de management ouvert, favorable à l'expression de tous les salariés, et l'innovation vous sera donnée par surcroît,

pour paraphraser saint Matthieu¹. Le livre qui suit montre que cela revient à partir en mission impossible sans son revolver et sans son équipe. On peut réussir, certes, si la chance veut bien suppléer ce que la méthode a négligé. Mais le sort est capricieux, aléatoire et plus une entreprise est grande, organisée voire bureaucratisée, plus elle s'entend à expulser les chances d'innovation.

Le premier mérite de ce livre est de nous mettre en alerte devant la fragilité des idées nouvelles et innovantes. L'idée nouvelle, qui vient de naître, mourra de la première attaque si elle n'est pas défendue. Comment aurait-elle pu se protéger des argumentations, contre-argumentations, améliorations et modifications ? Une idée nouvelle n'est pas dite pour être aussitôt jetée en pâture aux dialecticiens qui savent toujours si bien expliquer pourquoi ça ne marchera pas, pourquoi les hippopotames ne font pas de parachute et pourquoi les fourmis de dix-huit mètres n'existent pas. Une idée nouvelle est énoncée pour être améliorée, pour servir de point de départ à une succession de rebondissements créateurs. Tant que ceci n'est pas compris, parler d'innovation revient à évoquer les inondations dans le désert de Gobi.

Pour ancrer leur propos, les auteurs convoquent l'histoire des sciences, le mathématicien Henri Poincaré et sa précise analyse des mécanismes de la découverte. Ce n'est d'ailleurs pas le moindre charme des pages qui suivent que de voguer avec aisance sur une transdisciplinarité de bon aloi. Mais turbulente.

Le deuxième mérite de ce livre est de nous donner des méthodes d'ouverture des esprits et de tri des idées en distinguant bien les deux phases. L'improvisation ne suffit pas, ni l'appel aux dissidents. Pour l'innovation comme pour le reste, il faut de la préparation, de la méthode et de l'organisation. Pour l'innovation peut-être plus que pour

1. « Cherchez d'abord le royaume et la justice de Dieu, et tout cela vous sera donné par surcroît. » Matthieu 6-33.

le reste puisqu'il s'agit d'une « mission impossible ». Cinq années à la tête de Solvay France m'ont fait explorer les linéaments de l'organisation de l'innovation. La volonté du dirigeant ne pèse pas grand-chose face à une organisation de 6 000 personnes, si elle n'est pas relayée par l'organisation elle-même à tous les niveaux.

Les principes de l'organisation et de la créativité semblent contradictoires. Il appartient à la méthode de les réconcilier. Tel est l'objet de ce livre, emprunter la rue de la méthode jusqu'à la place de l'innovation.

Molière n'a pas dit que M. Jourdain faisait une meilleure prose une fois qu'il eut découvert les règles de la prosodie. Mais il n'est pas interdit de le penser. Ce livre met en forme ce que j'ai découvert en tâtonnant. J'approuve sa prémisse, qui est de ne pas partir à l'aveuglette. Ma démarche eût été plus fluide et plus rapide si j'en avais connu les développements.

À tous ceux qui chaque matin entre sept heures et sept heures et quart — ou un peu plus tard — se demandent par quoi ils vont commencer pour changer leur entreprise en la rendant plus innovante, je suggère de prendre quelques soirées pour lire ce livre. Quitte à arriver en retard au bureau, car ce temps perdu sera du temps gagné, croyez-le bien !

Georges THEYS
PDG de Solvay France