

5 compétences à exploiter pour trouver une idée innovante

Par Clayton Christensen, Jeff Dyer et Hal Gregersen, professeurs | 03/06/2013

Devenir le futur Steve Jobs est-il à la portée de tous ? Clayton Christensen, auteur de nombreux best-seller, Jeff Dyer et Hal Gregersen, en sont convaincus. Dans *Le gène de l'innovateur*, ils décryptent cinq compétences que chacun de nous peut maîtriser afin d'améliorer son aptitude à penser l'innovation. Extraits.



Crédits photo : Shutterstock

D'après Clayton Christensen, Jeff Dyer et Hal Gregersen, on possède tous cinq compétences nous permettant d'innover.

Qu'est-ce qui constitue la singularité des innovateurs ?

En quoi sont-ils différents des autres individus ? La majorité d'entre nous répond d'emblée : ils possèdent une particularité génétique. Chez certaines personnes, l'hémisphère droit du cerveau est prépondérant, ce qui favorise l'intuition et la pensée divergente. C'est une aptitude que certains ont et d'autres pas. Mais que dit la science à ce sujet ? **Nos études confirment d'autres travaux montrant que la créativité ne se résume pas à une particularité génétique reçue en venant au monde, mais qu'elle peut être volontairement développée.**

Cette hypothèse a été confirmée par l'étude exhaustive de Marvin Reznikoff, George Domino, Carolyn Bridges et Merton Honeyman, qui ont analysé les capacités créatives de 117 paires de vrais et faux jumeaux. En observant des vrais jumeaux âgés de 15 à 22 ans, soumis à une batterie de dix tests de créativité, **ils ont établi que seuls 30 % de leurs performances étaient attribuables à la génétique⁽¹⁾**. Par opposition, environ 80 à 85 % des résultats aux tests d'intelligence générale (QI) relevaient de la génétique⁽²⁾. Il ressort donc que l'intelligence générale (du moins telle que la mesurent les scientifiques) a un fondement génétique, ce qui n'est pas le cas de la créativité. L'éducation l'emporte sur la nature en ce qui concerne la créativité.

Des innovateurs imitant d'autres personnes

Six autres études sur la créativité, menées sur de vrais jumeaux, vont dans le même sens que les conclusions de Reznikoff et al. : ce que nous inventons ou créons dépend pour 25 à

40 % de notre patrimoine génétique⁽³⁾. Ce qui signifie qu'environ deux tiers de nos capacités de création proviennent de l'apprentissage – d'abord de l'assimilation de la technique, ensuite de la pratique et en dernier ressort de la confiance en notre aptitude à créer. **C'est une des raisons pour lesquelles les individus appartenant à des sociétés qui privilégient la communauté sur l'individu et la hiérarchie par rapport au mérite personnel**, telles que le Japon, la Chine, la Corée et nombre de pays arabes, ont peu tendance à défier le statu quo par la création et à produire des innovations (ou à obtenir le prix Nobel). Bien sûr, plusieurs innovateurs cités dans ce livre semblent disposer d'un don génétique.

Mais, et c'est important, ils expliquent souvent qu'ils ont acquis leur talent d'innovateur en imitant l'exemple d'autres personnes qui ont su les conforter dans leur prédisposition et leur inculquer la passion de découvrir une nouvelle manière de faire. S'il s'avère que **l'on ne naît pas innovateur mais qu'on le devient**, comment procède-t-on pour générer des idées révolutionnaires? La présente étude, comparant environ 500 innovateurs à environ 5 000 Cadres/dirigeants d'entreprise, nous a permis de dégager cinq compétences de découverte qui distinguent les véritables innovateurs des cadres/dirigeants traditionnels.

La pensée associative ou "l'effet Médicis"

Tout d'abord, **les innovateurs exploitent une capacité cognitive spécifique que nous appelons la « pensée associative » ou, tout simplement, l' « association »**. Il y a association quand le cerveau tente de synthétiser et de donner un sens à des informations nouvelles. Ainsi est favorisée l'exploration de nouvelles voies en établissant des relations entre des questions, des problèmes ou des idées apparemment sans lien. Les percées novatrices se produisent souvent à l'intersection de disciplines et de champs divers.

L'auteur Frans Johanssen a décrit ce phénomène comme l' « effet Médicis » en référence à l'explosion de création qui a marqué Florence à l'époque où la famille Médicis avait pris sous sa protection les représentants des arts et des sciences – sculpteurs, savants, poètes, philosophes, peintres et architectes. Tous ces talents ont produit de nouvelles idées au croisement de leurs domaines respectifs, inaugurant la Renaissance, l'une des périodes les plus fertiles de l'histoire. Les esprits novateurs jettent un pont entre des activités, des problèmes ou des idées dont les corrélations échappent aux autres individus.

Quatre compétences qui forment le gène novateur



En s'appuyant sur l'exemple de Steve Jobs, les trois auteurs développent les quatre compétences du gène novateur.

Les quatre autres compétences de découverte favorisent la pensée associative en aidant les innovateurs à accroître leur stock d'idées fondatrices d'où jailliront des intuitions nouvelles. Les esprits novateurs adoptent fréquemment les comportements suivants :

Le questionnement. Ils ne cessent de poser des questions qui témoignent de leur soif de connaître et remettent en cause ce qui existe, **à l'instar de Steve Jobs quand il demandait : « Pourquoi un ordinateur a-t-il besoin d'un ventilateur ? » Ils suggèrent : « Si nous tentions cela, qu'arriverait-il ? »** Comme lui, ils posent des questions pour connaître la situation, la comprendre, évaluer si elle peut être modifiée ou révisée et comment. Leurs questions impliquent d'envisager les choses sous un autre angle, laissant entrevoir de possibles liens entre elles, des opportunités et des voies à explorer. Les innovateurs affichent en permanence un rapport Q/R (questions/réponses) élevé, dans lequel les questions non seulement dépassent en nombre les réponses, mais sont également jugées aussi importantes.

- **L'observation.** Les innovateurs observent avec soin ce qui les entoure – les clients, les produits, les services, les technologies et les entreprises – et en tirent des conclusions qui leur inspirent des idées inédites ou de nouveaux modes d'action. À partir de ce qu'il a observé dans le PARC de Xerox, Steve Jobs a imaginé le système d'exploitation révolutionnaire et la souris du Macintosh, puis l'oSX, le système d'exploitation de l'Apple.
- **Le réseautage.** Les innovateurs consacrent beaucoup de temps et d'énergie à trouver et à tester des idées à travers un réseau de personnes aux opinions et aux parcours divers. Au lieu de réseauter à des fins sociales ou pour trouver des ressources, **ils recherchent activement de nouvelles idées en s'adressant à des interlocuteurs susceptibles de leur fournir une vision différente ou originale.** Steve Jobs, par exemple, discutait volontiers avec Alan Kay, un collègue d'Apple qui lui conseilla un jour : « Va rendre visite à ces gars un peu dingues de San Rafael, en Californie. » Les individus en question, Ed Catmull et Alvy Ray, étaient à la tête d'une petite société spécialisée dans les interfaces graphiques, Industrial Light & Magic, qui créait des effets spéciaux pour les films de George Lucas. Fasciné par leur activité, Jobs racheta l'entreprise pour dix millions de dollars, lui donna le nom de Pixar et l'introduisit quelque temps plus tard en Bourse pour un milliard de dollars. S'il n'avait pas discuté avec Alan Kay, il n'aurait jamais acquis Pixar et le public n'aurait jamais eu le plaisir de voir des films d'animation aussi charmants que Toy Story, WALL-E et Là-haut.
- **L'expérimentation.** Ils tentent inlassablement de nouvelles expériences et essaient des idées inédites. Ils explorent le monde, tant intellectuellement que physiquement, échafaudant des hypothèses qu'ils testent ensuite. **Ils visitent des lieux nouveaux, expérimentent de nouvelles solutions,** recherchent des informations et lancent des

essais pour enrichir leur connaissance. Steve Jobs a multiplié les expériences tout au long de sa vie – il a pratiqué la méditation, séjourné en Inde dans un ashram et s’est initié à la calligraphie. Plus tard, ce vécu a été à l’origine de plusieurs innovations d’Apple Computer.

Ensemble, ces compétences de découverte – la faculté cognitive d’associer des éléments épars et l’habitude de poser des questions, d’observer, de réseauter et d’expérimenter – forment ce que nous nommons le gène de l’innovateur, un code générateur d’idées neuves.



Titre : Le gène de l’innovateur - Cinq compétences qui font la différence;

Auteurs : Clayton Christensen, Jeffrey Dyer et Hal Gregersen

Editeur : Pearson

Nombre de pages : 284

Prix :29,95 €

(1) Marvin Reznikoff, George Domino, Carolyn Bridges et Merton Honeyman, « Creative Abilities in Identical and Fraternal Twins », Behavior Genetics, 1973, 4: 375-377. Les chercheurs ont par exemple soumis les jumeaux au test des associations à distance, dans lequel ils leur présentaient trois mots en leur demandant d’en trouver un quatrième en relation

avec les trois autres; ils leur ont également proposé le test des usages alternatifs, dans lequel il s'agit de trouver le plus grand nombre d'usages alternatifs à un objet donné – par exemple une brique - ; ils codaient le nombre de réponses communes et différentes fournies.

(2) K. McCartney et M. Harris, « Growing up and Growing apart : A Developmental Meta-Analysis of Twin Studies », *Psychological Bulletin*, 1990, 107 : 226-237.

(3) D'autres études défendent la suprématie de l'éducation sur la nature en ce qui concerne la créativité, citons: F. Barron, *Artists in the Making*, New York : Seminar Press, 1972 ; S.G Vandenberg, ed., *Progress in Human Behavior Genetics*, Baltimore : John Hopkins Press, 1968; R.C Nichols, « Twin Studies of Ability , Personality and Interest », *Homo*, 1978, 29 : 158-173 ; N.G. Waller, T.J. Bouchard, D.T. Lykken, A. Tellegen et D. Blacker, « Creativity, Heritability and Familiality : Which Word Does Not Belong ? », *Psychological Inquiry*, 1993, 4 : 235-237 ; N/G. Waller, T.J. Bouchard Jr, D.T. Lykken, A. Tellegen et D. Blacker, « Why Creativity Does Run in Families : A Study of Twins Reared Apart », 1992 (non publié). Pour un résumé des recherches dans ce domaine, voir R.K. Sawyer, *Explaining Creativity : The Science of Human Innovation*, 2e édition, New York : Oxford University Press, à paraître.