

Le rôle déterminant de l'innovation dans nos sociétés n'est plus à démontrer. Elle garantit aux entreprises d'être compétitives. Elle augmente la productivité d'un pays ce qui améliore les salaires horaires et les conditions de vie.

On cherche à la provoquer, par des investissements en R&D, ou par des dispositifs publics (les pôles de compétitivité en France par exemple). Il faut pourtant reconnaître qu'elle est souvent le fruit du hasard.

Par Alban Cousin, étudiant MBA ESSEC > Membre de la Chaire ISIS

# INNOVATION ET SÉRENDIPITÉ

## OU L'ART DE TROUVER CE QU'ON NE CHERCHE PAS

**C**onnaissez-vous le point commun entre le Post-it, la poêle Tefal et les cornflakes ? Ces trois innovations sont accidentelles. Elles illustrent une qualité particulière, que tous les millions d'euros dépensés en recherche et développement ne suffisent à produire. Car si ces innovations impliquent à un moment de leur genèse un accident, elles mettent également en avant une grande ouverture à la valeur de l'accident, une disposition de l'esprit qui voit les profits à tirer d'une situation non désirée initialement. De quoi peuvent s'inspirer les entreprises pour s'en doter ? Existe-t-il une méthode pour se garantir des «antennes» efficaces ?



### L'accident : une idée difficile

La notion d'accident est floue. Il est difficile de quantifier l'intensité d'un accident, de le situer dans le temps, d'en reconnaître la fréquence. Néanmoins on peut toujours attribuer plus ou moins d'accidentel à un événement selon qu'il dépasse plus ou moins nos attentes. Lorsque des scientifiques cherchent à trouver un nouveau médicament contre les ulcères et qu'ils en découvrent un autre fortuitement par ce moyen, leur découverte comporte un degré moindre d'accidentel que lorsqu'ils découvrent un édulcorant non calorique, en l'occurrence l'aspartame.

On associe difficilement le hasard aux grandes découvertes. Dans l'entreprise, on considère qu'entamer un travail sans objectifs clairs, sans savoir sur quoi on aboutira, ou aboutir à des choses non anticipées, révèle des dysfonctionnements dans l'organisation. Cette manière de voir l'innovation s'avère problématique lorsque l'on recherche un

produit ou un service totalement neuf. Les scientifiques acceptent volontiers cette part d'inconnu. Sir Alexander Fleming, l'inventeur de la pénicilline, parlait librement du rôle de l'accident dans son travail. Pasteur reconnaissait qu'il est difficile, et pourtant hautement nécessaire, de tenir son esprit «préparé» à accepter l'accidentel lors d'expériences.

### Portrait de l'innovateur en artiste

Robert D. Austin, professeur et chercheur en management des technologies à Harvard, s'intéresse au phénomène de l'innovation accidentelle. Il trace un parallèle entre la trajectoire d'une innovation accidentelle et celle d'une œuvre d'artiste. Les firmes travaillant dans des domaines où l'innovation soutient l'avantage concurrentiel doivent méditer cette comparaison. Elles ont sans doute beaucoup à apprendre des processus créatifs utilisés par les artistes. Il s'agit par exemple de jouer rationnellement avec le hasard. M. Austin cite ainsi le cas d'un potier qui

finit toujours ses œuvres en enfonçant dans le pot un objet pointu, ce qui peut amener le pot à se briser ou à adopter une forme inattendue. Il tente de s'extraire du spectre des attentes et intentions, pour créer quelque chose de totalement neuf.

Une fois acceptée l'idée que l'accident contribue énormément à l'innovation, on en vient à reconsidérer les processus par lesquels on recherche l'innovation. Il faut reconnaître la possibilité qu'à côté d'un mouvement consciencieusement réfléchi aboutissant par déductions successives à un produit ou service innovant existe une forme d'innovation dont les coûts et bénéfices demeurent difficilement chiffrables, mais dont l'histoire est longue de succès retentissants.

Cette réflexion suscite la modestie : elle rappelle la prééminence de l'incertitude dans les processus d'innovation. D'ailleurs, le succès commercial n'est-il pas encore plus incertain et difficile à rencontrer que le succès technique ? Edwin Mansfield (1930-1997), économiste renommé pour ses travaux sur les technologies et l'innovation, montre que si 58% à 62% des projets lancés atteignent les objectifs techniques fixés initialement, seuls 8% à 29% des réussites techniques obtiennent un succès commercial (Mansfield E., Rapoport J., Schnee J., Wagner S. et Hamburger M., *Research and Innovation in the Modern Corporation*, Norton, New York, 1971).

en partenariat avec

**ESSEC**

ISIS

INSTITUTE  
FOR SERVICE  
INNOVATION &  
STRATEGY