

## Voir des ponts là où d'autres voient des gouffres

Gert Linthout

*Möbius* (retrieved: Jan 1, 2015) \*URL: <https://www.mobius.eu/fr/cas/voir-des-ponts-la-ou-dautres-voient-des-gouffres-serendipite/>; On estime que plus de 90% des innovations disruptives ont un caractère fortuit au lieu de résulter d'une recherche prédictible et justifiable.

Prof. Marc Noppen: "En tant que pneumologue, j'ai régulièrement été amené à traiter des cas de pneumothorax. La cause de cette affection réside dans la présence d'air à l'intérieur de la cavité pleurale, normalement vide. Pendant des décennies, on a traité le pneumothorax par l'insertion d'un épais tube d'aspiration en plastique entre deux côtes, jusqu'à la cavité pleurale. Efficace mais douloureux, ce traitement fut mis au point durant la guerre de Corée pour effectuer le drainage de pneumothorax dans un hôpital de campagne. Jusqu'à ce qu'un soir, pendant que je prenais un verre après avoir pratiqué une intervention avec un collègue, l'idée me vint soudainement: pourquoi ne pas utiliser une fine paillette pour traiter les pneumothorax? Cette solution m'apparaissait beaucoup plus sûre et moins douloureuse pour le patient. Avec grande difficulté, j'ai convaincu une dizaine de collègues de la mettre à l'épreuve."

Cette étude figurait parmi les études ayant entraîné une adaptation au niveau mondial des directives de traitement relatives au pneumothorax.

La découverte de l'Amérique par Christophe Colomb, la découverte de la pénicilline par Fleming, la découverte de la gravité par Newton, ou encore l'invention du post-it par Art Fry... à chaque fois, c'est le "hasard" qui a bien fait les choses. Incontestable, non?

Les innovations fortuites (sérendipiteuses) présentent une caractéristique majeure: elles sont le fruit d'individus capables de 'voir des ponts là où d'autres voient des gouffres' et d'associer des événements de manière créative sur la base de la perception d'un lien significatif.

### **La sérendipité comme "avantage stratégique"**

On estime que plus de 90% des innovations disruptives ont un caractère fortuit au lieu de résulter d'une recherche prédictible et justifiable. Le terme 'sérendipité' fut employé pour la première fois en 1754 par Horace Wolpale, qui fit référence, à la suite d'une découverte inattendue, au conte perse "Les Trois Princes de Serendip", un récit dans lequel les trois princes découvrent sans arrêt, grâce au hasard et à perspicacité, des choses qu'ils ne recherchaient pas.

Dans un contexte d'affaires, cela a des implications d'ordre stratégique: Napier & Vuong définissent la "sérendipité" comme étant un avantage stratégique dans la perspective de mettre à profit la créativité au sein d'une organisation. De son côté, Mintzberg souligne l'importance de l'innovation et de la 'stratégie émergente' au travers de toutes les couches de l'organisation en complément de la 'stratégie délibérée', résolument mise au point par le top management. Ikujiro Nonaka y associe le succès d'une série d'entreprises japonaises: la reconnaissance par les managers du rôle du 'facteur hasard' dans l'innovation, d'une part, ainsi que la diffusion et la mise à l'épreuve des connaissances souvent subjectives et de l'intuition des collaborateurs dans l'ensemble de l'entreprise, d'autre part.

Thomas De Groote, Yoshi Brian Kawabata et Gert en ont également fait l'expérience personnellement au Japon: ils en ont fait un petit film non conventionnel au Lock-up Café à Tokyo (ne pas mettre le volume trop haut :)).

En 2012, lors d'un voyage au Japon, nous avons, entre autres, visité le Nerima General Hospital. Le Dr Shuhei Iida, general manager, a partagé les conceptions ayant cours dans son établissement, liées à 20 années de "kaizen" et de réflexion innovatrice. Son message principal : c'est à nous, leaders et managers, qu'il appartient de créer un climat incitant à la remise en question permanente de notre part et de la part des collaborateurs. Cela vaut tant pour les petites améliorations que pour les grandes innovations (où le hasard intervient souvent).

Il s'agit là d'une caractéristique importante de notre style de leadership oriental: l'humilité dont nous témoignons lorsque nous envisageons ces avancées, la conscience du fait que l'innovation résulte de 3 éléments: "apprendre à regarder", "réfléchir de façon pointue" et "agir rapidement et efficacement". Voilà la raison pour laquelle 2/3 des transformations d'organisations échouent au niveau mondial: les ouvrages ayant trait au management décrivent des histoires à succès et des leaders ayant réussi, mais pas le système, le leadership et le comportement organisationnel sous-jacents qui en sont à l'origine.

### **La sérendipité est une capacité: 4 conseils pour la développer**

Comment développer la "sérendipité" comme capacité organisationnelle? Un aspect unique réside dans la conviction que vous pouvez créer des aptitudes et un climat en matière de "sérendipité" plutôt que de vous concentrer sur les percées individuelles. Quelques conseils:

#### 1. Instituez un climat "xénophile"

Une étude de Merton & Bart montre que les éléments suivants sont importants: libre association, ouverture et éveil face à ce qui est nouveau et étranger (xénophilie), tout comme un milieu social permettant et favorisant ces éléments.

En tant que dirigeant, vous avez la possibilité unique de définir ou d'atténuer des frontières, de créer un environnement dans lequel commettre des erreurs est autorisé et stimulé. Quel comportement allez-vous stimuler dans votre organisation? Concentrez-vous votre attention sur l'appréciation des personnes qui ont eu une idée fructueuse ou sur les personnes qui créent un climat rendant cela possible? Vous rendez-vous sur le terrain pour poser des questions et mettre des idées à l'épreuve? Êtes-vous comme un enfant: curieux et plein d'imagination? Faites-vous montre vous-même de vulnérabilité? Vous montrez-vous ouvert face aux erreurs que vous commettez? La probabilité est grande de voir naître une culture dans laquelle l'ouverture, la curiosité et l'audace occupent une place centrale.

## 2. Voyez au-delà du mur

Regardez à l'extérieur de l'organisation, y compris à l'extérieur de votre secteur, où vous trouverez souvent des 'combinaisons et perspectives uniques'. Mettez-vous à la recherche des schémas, systèmes et comportements expliquant une innovation donnée, plutôt que de chercher à la copier. Attention au "benchmarking": cette démarche tend à brider la réflexion créative.

## 3. Amenez "l'organisation porteuse de défis" au niveau suivant

Le '5 x pourquoi' est probablement la technique à la fois la plus simple et la plus puissante du "lean leadership". Elle incite chaque individu à réfléchir et remet perpétuellement le statu quo en question à tous les niveaux de l'organisation.

Toutefois, lorsque l'amélioration continue est axée à 80% sur le domaine de travail propre à chacun, incitez vos collaborateurs et stimulez-vous vous-même à puiser de l'inspiration à l'extérieur du domaine de travail propre de manière structurelle. Cela peut se faire par le biais de la création d'espaces de co-working, par la présence à des événements de networking, par l'implémentation structurelle de visites sur le terrain (gemba walks) transfonctionnelles et de la rotation des emplois dans votre organisation, par l'organisation de sessions de cocréation avec des clients, etc. Certaines organisations telles que Zappos vont encore plus loin et redéfinissent leur structure (silo) pour l'orienter vers une structure à la logique de gestion autonome, comme l'holocratie. Elles instituent ainsi l'autonomie et le défi dans le travail journalier de chaque collaborateur.

#### 4. Utilisez l'intelligence compétitive

Créez un processus stratégique destiné à rechercher activement à l'extérieur l'information concernant les produits, les clients, les concurrents, ainsi que chaque aspect de l'environnement dont une équipe de direction a besoin pour prendre des décisions importantes pour l'organisation. L'intelligence compétitive est considérée comme un élément important dans "l'analyse des angles morts (blind spots)" de Ben Gilad.

#### **Prenez votre courage à deux mains**

Prof. Noppen: "J'ai beaucoup appris en regardant au-delà du mur et j'applique désormais cette démarche au quotidien dans ma gestion. Pour moi, la 'sérendipité' est synonyme de gérer l'avenir. Je plaide en faveur de plus d'audace, d'une mentalité de "just do it" et d'une combinaison de ces éléments avec une saine dose de connaissance du domaine et d'expertise. Vous allez vous planter?"

Inévitablement, mais c'est la seule voie possible. Et comme le disait Winston Churchill: 'La réussite consiste à aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme'."

Dans notre société, être 'hardi' a une connotation négative, qui évoque les notions de 'désobéissance' ou 'd'indiscipline'. Or, le terme évoque à l'origine le 'courage'. Soyons beaucoup plus souvent hardis. Faisons preuve d'audace, échouons souvent mais continuons à essayer.

Qu'allez-vous faire de hardi demain? Faites-le-nous savoir.

#### Concernant les auteurs:

Le Prof. Dr. Marc Noppen est médecin spécialiste en pneumologie et est le CEO de l'hôpital universitaire de Bruxelles.

Gert Linthout est business consultant chez Möbius depuis 13 ans. Ses principaux domaines d'intérêt sont l'excellence opérationnelle dans les organisations industrielles et des soins de santé. Ils ont collaboré dans ce domaine et ont en commun une passion du leadership, de l'innovation et... de l'inattendu.

#### **Références:**

Napier, Nancy K. and Vuong Quan Hoang. (2013). "Serendipity as a strategic advantage?" Strategic Management in the 21st Century; edited by Timothy J. Wilkinson., 2013, 1, 175–199.

Mintzberg, Henry. (2013). "Five Ps for strategy" in H. Mintzberg, J. Lampel, J.B. Quinn and S. Ghoshal "The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases", 4th ed., Prentice Hall, 2003, p.5.

Nonaka, Ikujiro. (1991) p. 94 November–December issue of Harvard Business Review.

Barber, Robert K. Merton and Elinor (2006). The Travels and Adventures of Serendipity: A Study in Sociological Semantics and the Sociology of Science. Princeton, NJ: Princeton University Press. pp. 1–3. ISBN 0691126305.

Gilad, Ben. (1994). Business Blindspots (First ed.). UK: Irwin-Probus. Pneumothorax:  
<http://www.fairview.org/healthlibrary/Article/88979>