



Remerciements

Merci à Mélanie Raymond pour sa révision rigoureuse fort appréciée.

Un grand merci à Yves Pigneur pour sa préface inspirante.

Je suis très reconnaissant aux sujets de ces études de cas. Les participants ont eu la patience de répondre aux questions lors de nombreuses entrevues : Alain Bouchard et son assistante Martine Coutu, Réal Plourde, Pierre Nelis, Elmar Mock et son épouse Hélène, et Emerson de Almeida. Pierre Nelis a visité mes salles de classe sur une période de deux décennies, partageant non seulement ses propres expériences, mais aussi ce qu'il a appris de son *coaching* de dizaines d'entrepreneurs. Leurs études de cas ont été utilisées dans mes cours pendant de nombreuses années. Des entrevues supplémentaires ont été menées et du matériel a été ajouté régulièrement, jusqu'à ce que les versions finales soient produites en 2021.

Un grand merci également à mes coauteurs. Joëlle Hafsi a coécrit trois des études de cas présentées dans ce livre. Francine Richer a effectué un travail de recherche gigantesque pour éplucher une énorme documentation sur Coco Chanel, un travail de titan. Elle et moi avons travaillé en lisant et en analysant plus d'une douzaine de livres et d'innombrables documents sur une période de plusieurs années. Je suis reconnaissant à Rico Baldegger pour ses contributions aux perspectives en matière de stratégie et d'innovation. Merci également d'avoir organisé plusieurs rencontres avec Elmar Mock, et à Elmar Mock lui-même, qui a été généreux de son temps, puisqu'il est venu inspirer les étudiants de mes cours en Suisse et au Canada. Cândido Borges et Fernando Dolabela ont participé à l'organisation et à la réalisation d'entrevues et de rencontres avec Emerson de Almeida au fil des ans, tant à Montréal qu'à Belo Horizonte. J'ai rarement rencontré une personne qui en connaît autant qu'Emerson sur les programmes de formation des écoles de gestion du monde entier. Il a été généreux de son temps pour partager sa profonde réflexion et ses vues sur l'avenir à ce sujet. Pierre Nelis a visité mes salles de classe sur une période de deux décennies, partageant non seulement ses propres expériences, mais aussi ce qu'il a appris de son *coaching* de dizaines et de dizaines d'entrepreneurs.

Merci à mes collègues Franck Bares, Luis F. Cisneros, Denis Grégoire, Jorge H. Mejia, Laurent Simon, Mai Thai, ainsi qu'à Rachel Bonnier, Brigitte Campeau et Maxime Garnier du Département d'entrepreneuriat et innovation de HEC Montréal, pour leur soutien continu au fil des années. Merci pour leurs commentaires et leur soutien à Leo-Paul Dana, Ayman El Tarabishy, Mark Freel, Dafna Kariv, Ken O'Neil et George Solomon. Merci à mon éditeur à la fois enthousiaste et débrouillard, Jean-François Déry, à sa réviseuse Mélanie Raymond qui a accompli un véritable travail de moine ainsi qu'aux membres de l'équipe qui a produit ce livre :

Merci au Centre de cas de HEC Montréal (<https://hec.ca/centredecas>). Le catalogue inclut plus de 2000 études de cas et autres documents de soutien pédagogique. À ce sujet, voir aussi <https://evalorix.com> et <https://eduzone.ca/>.

Louis Jacques



Préface

Récemment, un entrepreneur reconnu publiait le message suivant sur le réseau X : « Il faut être entrepreneur pour comprendre un entrepreneur ». Cela semble avoir beaucoup de sens. Si vous n'avez jamais créé une entreprise, comment pouvez-vous comprendre la passion, les efforts, les échecs, les souffrances, les doutes, les réussites, la satisfaction de ces « agents d'innovation » ?

Louis Jacques Fillion fait mentir cet adage ! Vous allez vite vous en rendre compte en découvrant les parcours de six agents d'innovation que ce chercheur expérimenté en entrepreneuriat a sélectionnés et nous présente avec beaucoup de finesse. Six histoires de vie très différentes, à des époques différentes, sur des continents différents, mais qui, sur un mode impressionniste, vous permettent progressivement de cerner le profil, toujours un peu mystérieux, de ces agents qui innovent. Louis Jacques n'a pas son pareil pour nous raconter de belles histoires, nous faire entrer dans le vécu de personnes d'exception et nous faire ressentir de belles émotions. Quelle maîtrise dans l'art de percer le mystère des entrepreneurs, facilitateurs et autres agents d'innovation tels des intrapreneurs !

Louis Jacques divulgue, raconte et partage avec vous des secrets :

Le nom de Coco Chanel évoque la mode, les parfums, les bijoux, mais qui connaît son histoire rocambolesque, sa créativité et ses qualités d'entrepreneure, une des toutes premières femmes à créer un empire commercial ?

Les Québécois connaissent Couche-Tard, mais saviez-vous qu'Alain Bouchard a construit son empire Circle K en devenant notamment « maître en acquisitions » pour passer d'un petit dépanneur à un réseau de près de quinze mille magasins dans plus de trente pays ?

Le diable se cache dans les détails, dit-on. Il ne suffit pas d'avoir une vision ; l'exécution est la clé dans un projet entrepreneurial. Sans le talent de Réal Plourde, ses immenses qualités d'organisation, son flair dans le recrutement et la gestion des talents, qui peut dire si Alain Bouchard aurait connu le même succès ?

Quand il rentre chez Softimage, qui aurait pu deviner le rôle majeur joué par Pierre Nelis pour soutenir son développement spectaculaire, son intégration réussie dans Microsoft, et surtout la création du réseau Inno-centre pour mettre son génie de facilitateur au service d'autres entreprises ?

Qui se souvient du slogan *Changer de montre comme on change de cravate* ? Qui connaît l'inventeur de la Swatch ? Mais aussi de Creaholic, véritable pépinière suisse d'innovations, au modèle d'organisation tellement innovant, baptisé *kolkhoze capitaliste* ? Nous vogueons de surprise en surprise en découvrant les diverses facettes de l'inventeur, de l'intrapreneur, de l'entrepreneur Elmar Mock, cet amoureux des métaphores pour véhiculer ses idées, ses rêves et ses passions.

S'il y a bien un environnement peu innovant, c'est bien celui des écoles de gestion (OK, j'exagère un peu). Qui peut imaginer qu'un homme arrive à bousculer le monde universitaire, à faire émerger une des écoles de management parmi les plus innovantes, à révolutionner les enseignements et assurer son rayonnement mondial en quelques années ? Emerson de Almeida l'a fait ! Quel pouvoir de persuasion, quelle énergie, quelle force de caractère et quel sens de l'organisation lui aura-t-il fallu pour réaliser cette prouesse !

Louis Jacques aborde de nombreuses perspectives et répond à moult questions.

Ces six parcours de vie vont vous interpeller, vous faire rêver, et peut-être même vous transmettre le virus de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Laissez-vous charmer par ces belles histoires, ces aventures d'exception et les aptitudes exceptionnelles de ces « agents d'innovation », mises en évidence avec subtilité par Louis Jacques.

Bonne lecture,

Yves Pigneur
Professeur
Université de Lausanne
Inventeur, avec Alex Osterwalder, du Business Model Canvas

Avant-propos

Nous vivons dans un monde d'innovations, un monde où des nouveautés ne cessent de contribuer à créer des valeurs ajoutées censées améliorer nos vies. Ce monde de l'innovation est devenu toujours plus attrayant. De plus en plus de gens, de tous les domaines, s'y intéressent. Nous les appelons des *innovationistes*. Il importe de leur rendre accessibles autant ce qu'est l'innovation, ce qu'elle implique ainsi que des exemples de processus qui permettent d'en comprendre le caractère, la configuration ainsi que la construction.

Certains *innovationistes* deviendront des *agents d'innovation*, ces personnes qui conçoivent et réalisent ces nouveautés à valeur ajoutée appelées innovations. Les gens qui travaillent et qui évoluent avec ces personnes sont de plus en plus nombreux. On les retrouve dans toutes les disciplines. Il est à la fois intéressant et utile de comprendre comment ces agents d'innovation pensent, s'organisent et savent s'entourer pour réaliser leur vision.

Les histoires de vie des six *agents d'innovation* décrites dans ce livre comprennent deux *entrepreneurs*, deux *facilitateurs entrepreneuriaux* et deux *intrapreneurs*. Certains ont évolué à des époques et dans des contextes différents, mais ils ont tous eu des carrières qui les ont conduits à évoluer dans le marché global. Ces histoires de vie présentent des exemples inspirants susceptibles d'intéresser toute personne qui devient *innovationiste* ou qui ambitionne de devenir *agent ou agente d'innovation*. Des questions sont suggérées à la fin de chacune de ces études de cas afin d'amorcer une réflexion qui pourra se poursuivre et aller plus loin en fonction des intérêts de chaque lecteur et lectrice. Des apprentissages sur la pratique du métier d'agent d'innovation sont partagés.

Un addenda à la fin de ce livre présente des exercices qui offrent une structure pour amorcer une réflexion afin de mieux articuler des paramètres qui permettront d'amorcer sa propre démarche structurante vers l'innovation. Les pratiques d'innovation peuvent être très diverses, selon les contextes des personnes ainsi que des secteurs concernés. Cependant, elles reflètent des modèles de pensée qui se ressemblent. Elles incluent autant des dimensions analytiques que créatives, en fait une mixité entre capacité continue d'apprendre mais aussi de penser de façon imaginative pour concevoir et mettre en œuvre ce qui n'a jamais existé.

Que vous soyez gestionnaire, artiste, ingénieur ou simple citoyen, vous découvrirez à la lecture de ce livre des exemples qui vous feront réfléchir sur votre propre devenir, en fait sur des pistes qui vous permettront d'apprendre afin de devenir de meilleurs utilisateurs de vous-mêmes. Les histoires de vies sont décrites de telle sorte que vous puissiez comprendre la construction graduelle du devenir de chaque agent d'innovation. Malgré des contextes parfois difficiles, vous serez en mesure de prendre conscience des similitudes dans les processus de construction de soi de chacun, en particulier leur détermination à réussir leurs projets.

Cela reflète bien la multitude d'architectures de soi qui existent et que nous retrouvons dans le monde de l'innovation où il semble exister un trait commun : entretenir l'ambition de réaliser des créations originales. Les exercices suggérés à la fin de ce livre vous y prépareront.

Ce livre se veut une réponse à un besoin que l'on m'a souvent exprimé venant de professeurs et d'étudiants et étudiantes de différents domaines : « Vous avez produit plusieurs livres en entrepreneuriat qui s'adressent aux étudiants des écoles de gestion. Quand allez-vous en produire un qui s'adresse aux étudiants de tous domaines, qui ne présente pas de théories, mais des exemples et une démarche à suivre facilement accessible pour améliorer notre quotient innovant » ? Les pages qui suivent tentent de répondre à cette demande souvent répétée.

Ce livre a été conçu non seulement pour transférer des savoirs, mais surtout pour apprendre à réfléchir, à penser comme un agent d'innovation, quel que soit votre domaine. Il intègre et présente la matière d'une façon qui rend le sujet de l'innovation facilement accessible par des histoires de vies fascinantes et des exercices faciles, le tout basé sur des années de recherche et d'enseignement dans le domaine. J'espère que vous serez inspirés par ces exemples. *Une image vaut mille mots*, dit le proverbe. « Des exemples valent des tonnes de théories, » dit l'enseignant. J'espère que vous serez aussi inspirés par ces modèles que je l'ai été moi-même.

Bonne lecture!

Louis Jacques Filion



Introduction

L'ère de l'innovation et l'émergence de l'innovationisme

Des milliers de produits et services sont créés chaque année dans le monde, mais beaucoup d'entre eux sont des échecs. De nombreuses raisons peuvent expliquer ce phénomène. Par exemple, des personnes qui créent et lancent une innovation n'ont peut-être jamais eu de contact avec un agent d'innovation, n'ont jamais connu ou vu un exemple de qui apprendre, ou encore lu à ce sujet. Commençons par comprendre comment les innovations sont générées et apprenons à mieux connaître les particularités des personnes qui les génèrent. Quoi que vous fassiez dans la vie, quel que soit votre métier ou votre profession, le processus d'apprentissage est essentiellement le même : vous y allez progressivement, étape par étape. Il en va de même pour l'innovation. La bonne nouvelle, c'est que la conception, la mise en œuvre et la réalisation d'innovations peuvent s'apprendre, qu'il s'agisse de nouveaux produits/services, de nouveaux processus ou de nouvelles entreprises.

En tant qu'enseignant en entrepreneuriat et en innovation, on me demande souvent comment travailler avec des agents d'innovation ou comment devenir plus innovant soi-même. Mes étudiants de tous niveaux, y compris des MBA expérimentés venant de nombreuses disciplines différentes, ambitionnent presque tous d'améliorer leur quotient innovant. Ils veulent savoir comment aborder le sujet, comment se préparer à l'activité innovante et ce qu'ils doivent apprendre. « Serait-il utile de travailler pour un entrepreneur ou un autre agent d'innovation ? Que dois-je savoir sur la pensée et la pratique innovantes ? Et si je veux simplement être plus créatif dans ma vie personnelle ? Où puis-je trouver des exemples sur lesquels modeler ma propre personne et mes activités futures ? »

Certains ne veulent pas devenir eux-mêmes des agents d'innovation, mais il leur importe de mieux connaître les processus d'innovation parce que leurs clients, leurs fournisseurs ou leurs sous-traitants sont des agents d'innovation. Les histoires de vie présentées dans ce livre leur permettront de se familiariser avec des contextes et des cultures innovantes. S'ils veulent performer dans leur domaine, ils doivent devenir au moins des *innovationistes*, ces personnes qui s'intéressent au sujet de l'innovation et qui comprennent un minimum de ce que sont les pratiques innovantes

et ce qu'elles impliquent. Nous vivons dans un monde en constante évolution dans lequel les pratiques innovantes sont omniprésentes. Il s'agit d'une question de survie pour de nombreuses entreprises.

Les collègues, universités, écoles de commerce et de gestion se sont traditionnellement consacrés à préparer les gens à devenir des gestionnaires. Aujourd'hui, cependant, les gestionnaires de toutes catégories et d'autres personnes qui travaillent dans des organisations doivent apprendre non seulement à s'adapter au changement, mais aussi à le générer. Ce processus est connu sous le nom d'*innovation*. Il comprend divers niveaux, essentiellement des activités qui contribuent à apporter de la valeur ajoutée : création de nouveaux produits, services et/ou processus. Les entrepreneurs sont considérés comme les exemples les plus courants, mais les facilitateurs et les intrapreneurs, dont beaucoup sont des inventeurs de nouveaux processus, apportent également une valeur ajoutée aux entreprises qui les emploient. Ils viennent de tous les secteurs. Et les personnes qui travaillent avec des agents d'innovation dans toutes sortes de secteurs de services, notamment les avocats, les consultants, les banquiers et investisseurs, les psychologues et les sous-traitants, ont avantage à mieux comprendre comment ces agents d'innovation pensent et travaillent.

Ce livre présente les parcours de six agents d'innovation qui ont dû surmonter des difficultés et faire preuve de beaucoup de créativité, d'audace et de ténacité dans leurs domaines d'activités respectifs. Un agent d'innovation doit aussi apprendre à surmonter les difficultés qui entravent un processus de création. Les personnes dont vous lirez les histoires dans ce livre ont réussi à le faire. Elles présentent des modèles puissants pour ceux et celles qui souhaitent améliorer leur compréhension du monde fascinant de l'épanouissement personnel et de la réalisation de soi par l'innovation.

Les termes utilisés dans ce livre

Les termes utilisés dans ce livre sont connus, mais ont parfois été définis différemment par différents auteurs, selon les époques et les contextes dans lesquels ils sont utilisés. Les paragraphes qui suivent expliquent la signification des termes tels qu'ils sont utilisés dans ce livre.

Le thème principal de ce livre est l'*innovation*. Une innovation est quelque chose de nouveau qui apporte une valeur ajoutée. Un ou une *innovationniste* est une personne qui s'intéresse au monde de l'innovation. Les innovateurs ainsi que les innovatrices sont des personnes qui conçoivent une innovation et, le plus souvent, la réalisent. Les *entrepreneures et entrepreneurs* ne se contentent pas de concevoir des innovations, ils les créent et les mettent en œuvre, généralement sous la forme de nouveaux produits, services ou façons de faire. Ils créent aussi une entreprise pour les produire ou en sous-traiter la fabrication et les vendre. Les innovations qu'ils génèrent occuperont de nouveaux espaces sur les marchés.

Les *facilitateurs et facilitatrices* conçoivent des innovations de processus qui aident les entrepreneurs à réussir la mise en œuvre de leurs visions et de leurs projets. On les retrouve couramment dans les secteurs de la finance, de la technologie, du droit, du marketing et autres activités de soutien. Leur rôle consiste à aider les entrepreneurs à faire une place à leurs produits/services dans le marché. Les *intrapreneures et intrapreneurs* jouent un rôle similaire à celui des entrepreneurs, parfois des facilitateurs, mais en tant qu'employés créatifs au sein des organisations qui les emploient.

Deux termes sont largement utilisés dans ce livre. Le premier, *innovationniste*, désigne les personnes qui s'intéressent à l'innovation. Le second, *agent d'innovation*, est utilisé pour désigner des personnes qui se sont engagées dans des activités d'innovation tels les entrepreneurs, les facilitateurs entrepreneuriaux et les intrapreneurs. De nombreux agents d'innovation, en particulier des entrepreneurs, conservent leur intérêt pour l'innovation et leur capacité créative à générer des innovations tout au long de leur vie. L'innovation parvient à faire partie de leur mode de pensée, de leur ADN. C'est ce qui les motive et leur génère de l'énergie.

L'innovation sous différentes perspectives

Les organisations ont besoin d'*innovationnistes* ayant le potentiel de devenir des agents d'innovation. Les sociétés ont besoin d'entrepreneurs pour améliorer les conditions de vie, et de facilitateurs qui comprennent l'innovation, les processus d'innovation et qui peuvent en soutenir l'application. Les organisations ont besoin d'intrapreneurs, non seulement pour soutenir, améliorer, développer et mettre en œuvre des projets, produits, services, façons de faire à valeur ajoutée, mais aussi pour redéfinir, revitaliser et redynamiser ce qui existe déjà. Les agents d'innovation

doivent être capables de sortir des sentiers battus et améliorer ou renouveler constamment ce qui existe déjà. Ils contribuent ainsi à hausser la qualité de vie des sociétés dans lesquelles nous évoluons.

Tout ce que nous faisons comporte des étapes. De nombreuses personnes commencent par être des *innovationistes*, développant un intérêt tant pour les innovations que pour les processus d'innovation. Les *innovationistes* deviennent beaucoup plus à même de soutenir le changement dans une organisation et de contribuer à sa réalisation. Ils ont tendance à faire partie du mouvement vers l'avant au lieu d'être un poids qui maintient l'organisation dans une stagnation.

Il existe, bien entendu, de nombreux niveaux d'innovation, dont les innovations radicales qui révolutionnent des secteurs entiers, telles que le Cirque du Soleil ou la Swatch. Mais la grande majorité des innovations contribuent à des améliorations «incrémentales et graduelles» qui servent à améliorer et à faciliter les activités d'une entreprise. D'ailleurs, de nombreuses innovations sont des adaptations créatives de ce qui existe déjà.

Pour comprendre les systèmes d'activités des acteurs organisationnels, il est utile d'étudier non seulement l'acteur principal, mais aussi les acteurs de soutien. Il importe de comprendre les états d'équilibre ou de déséquilibre dans des écosystèmes sociaux ou organisationnels. Si l'on prend l'exemple du domaine technologique ou manufacturier, il est difficile de comprendre le fonctionnement d'une entreprise si l'on ne considère que ses ingénieurs et ses experts en technologie, sans tenir compte des personnes qui les soutiennent.

Actuellement, la majorité des organisations ne comptent pas suffisamment de personnes préparées et éduquées pour devenir des *innovationistes*, ces personnes qui cessent d'exprimer des résistances au changement et qui sont disposées à embarquer pour soutenir les changements et les nouveautés. L'innovation et l'activité entrepreneuriale nécessitent l'apport d'une variété de personnes, chacune contribuant à un savoir-faire complémentaire, tant dans le secteur technologique que dans d'autres aspects de la vie organisationnelle. C'est ce qui contribue à développer des organisations et des sociétés entrepreneuriales. Les organisations bénéficient grandement des personnes qui peuvent comprendre comment les agents d'innovation pensent et agissent. Plusieurs de ces personnes deviendront d'ailleurs des agents qui contribueront à leur tour à des innovations.

Les entrepreneurs peuvent créer une vague de fond, animer un processus de conception et de mise en œuvre d'innovations. Cependant, le fait d'être entourés de personnes qui comprennent ce qu'implique la conception et la mise en œuvre d'innovations fera toute la différence. La pratique entrepreneuriale implique de vivre avec l'incertitude qui découle de la création de quelque chose qui n'existe pas. En comprenant et en se familiarisant avec les spécificités de l'innovation et de l'esprit entrepreneurial, l'équipe de soutien de l'entrepreneur devient plus créative et plus efficace dans ses propres sphères d'activités. De plus, nos recherches ont montré que l'intérêt développé pour l'innovation est venu changer la vie personnelle de bien des gens, généralement pour le meilleur. Il importe de demeurer conscient que la génération d'innovations engendre des états de déséquilibre que l'expérience innovante apprend à gérer et à mieux maîtriser.

Cultiver une ouverture d'esprit et une attitude propice à l'innovation

Les histoires de vie qui suivent apportent des réponses à de nombreuses questions posées non seulement par des agents d'innovation en puissance, mais aussi par des *innovationistes* en puissance, des personnes curieuses au sujet de l'innovation et/ou du monde de l'entrepreneuriat ou qui souhaitent simplement devenir plus innovantes dans ce qu'elles font.

Plus de 80 % des entreprises qui prennent de la croissance et qui dépassent 10 employés sont créées par des équipes dans lesquelles plusieurs partenaires jouent le rôle de facilitateurs. Ces derniers sont issus de nombreuses spécialités différentes, telles que la finance, le droit, la technologie, le marketing et autres. Une connaissance de base de l'innovation et de l'activité entrepreneuriale permet de soutenir plus efficacement l'entrepreneur qui dirige le processus d'innovation. C'est désormais une préoccupation de presque tous les étudiants et étudiantes, quel que soit leur domaine d'études.

De nombreux entrepreneurs et certains intrapreneurs sont également des inventeurs de produits. Parfois, ils ne se contentent pas d'inventer les produits, ils contribuent également de manière créative à leur mise en œuvre, en totalité ou en partie, des étapes nécessaires à la fabrication puis à la mise en marché de ces produits. Parfois, ils ont besoin de facilitateurs pour concevoir des processus de commercialisation imaginatifs qui permettront d'accroître le succès d'un nouveau produit ou service.

Amazon a été créée dans le garage de Jeff Bezos pour vendre des livres en ligne. Toutefois, l'ingéniosité de l'entrepreneur et de ses facilitateurs a permis d'étendre le service à toutes sortes d'autres produits.

Des histoires de vie inspirantes

Les six chapitres qui suivent présentent deux histoires de vie pour chacune des trois grandes catégories d'agents d'innovation mentionnées ci-dessous. Ces histoires montrent comment ces agents d'innovation ont grandi et évolué à partir de leur intérêt pour l'innovation. Elles décrivent les circonstances, les étapes et les contextes qui les ont conduits à devenir créatifs et innovants, à créer ou aider à créer des entreprises prospères. Elles serviront certainement d'inspiration aux lecteurs qui souhaitent améliorer leur compréhension du fonctionnement des processus d'innovation, devenir des *innovationistes*, et même des agents d'innovation.

Section 1 : Entrepreneurs

Les récits commencent par deux entrepreneurs exceptionnels. **Coco Chanel** est généralement considérée comme la première femme entrepreneure au niveau mondial. Son histoire est haute en couleur et fournit des informations sur de nombreux aspects du processus de création. **Alain Bouchard** a commencé avec un simple petit commerce de proximité et l'a transformé en un empire comprenant plus de 15 000 commerces employant plus de 130 000 personnes dans plus de 30 pays.

Section 2 : Facilitateurs

Les deux facilitateurs ont apporté une contribution majeure aux entreprises qui les ont employés. **Réal Plourde** et **Pierre Nelis** ont passé leur vie à faciliter le succès des entrepreneurs qui ont été assez avisés pour les employer et leur laisser exprimer leurs capacités créatives pour, entreprendre et réaliser des activités innovantes. **Réal Plourde** a joué un rôle majeur en tant que partenaire d'Alain Bouchard dans le développement et l'internationalisation de Couche-Tard /Circle K. Quant à **Pierre Nelis**, il a été un acteur clé dans le développement de Softimage et a continué à jouer son rôle de facilitateur après le rachat de l'entreprise par Microsoft. Par la suite, en tant qu'intrapreneur chez Inno-centre, il a développé un impressionnant réseau d'entrepreneurs, de PDG et de cadres supérieurs qui agissent en tant que consultants, mentors et facilitateurs externes à temps partiel pour conseiller des créateurs et des dirigeants de PME.

Inno-centre est une organisation à but non lucratif. Ce réseau de facilitation externe a fait école comme modèle avant-gardiste et innovant pour soutenir l'activité entrepreneuriale.

Section 3 : Intrapreneurs

Les deux intrapreneurs, **Elmar Mock** et **Emerson de Almeida**, ont chacun créé des mouvements qui ont fini par transformer les entreprises qui les ont employés. Ils ont su inventer, redynamiser et innover. Comme de nombreux intrapreneurs, ils ont également traversé des périodes au cours desquelles ils sont devenus des entrepreneurs et ont lancé leur propre entreprise. Ils sont tous deux devenus des facilitateurs externes, soutenant des initiatives innovantes dans un large éventail d'organisations.

Être innovant : apprendre, réussir et exceller sans cesse

Les biographies présentées dans ce livre suggèrent que le domaine de l'entrepreneuriat gagnerait à être élargi pour inclure les *innovationistes* et les agents d'innovation : entrepreneurs, facilitateurs et intrapreneurs auxquels pourraient venir s'ajouter éventuellement d'autres catégories d'acteurs organisationnels contribuant à différentes formes d'innovations ou fournissant divers types de soutien à l'activité innovante. Ils servent tous de modèles d'apprentissage pour les *innovationistes* et autres agents d'innovation en herbe.

Les six histoires de vie ont été rédigées de façon à pouvoir être lues par toute personne intéressée par la vie organisationnelle, quels que soient son origine, son domaine ou son contexte. Il n'y a pas de grilles d'analyse spécifiques, car ces cas proviennent non seulement de différents secteurs, mais ils peuvent aussi être utilisés dans de nombreux domaines d'études et disciplines. Les lecteurs et lectrices sont invités à élaborer leurs propres grilles en fonction de leurs domaines, secteurs et sujets d'intérêt, quels qu'ils soient.

Pour devenir innovant, il importe d'apprendre à comprendre et à aborder des contextes parfois très particuliers. Il importe aussi de pratiquer la pensée projective. C'est ce qui ressort clairement des récits au sujet des personnes imaginatives et tenaces décrites dans ce livre. Choisir d'être innovant est une étape importante sur la voie de l'autotransformation

et de l'épanouissement personnel – en d'autres termes, sur la voie d'une meilleure utilisation de soi par une meilleure mise en valeur de son potentiel.

Une liste de questions est proposée à la fin de chaque étude de cas. Il n'y a pas de réponses absolues à ces questions; tout dépend de votre perspective, de la discipline et du domaine dans lesquels vous évoluez. Par exemple, si vous êtes étudiant en psychologie, vous n'aurez peut-être pas la même perspective qu'un étudiant en droit, en marketing ou en ingénierie. Il en va de même pour les exercices proposés à la fin de ce livre. Ils ont été conçus pour être pertinents et utiles à des lecteurs issus de différents domaines et spécialités.

Section 4 : Leçons apprises

Le chapitre 7 présente quelques leçons tirées des études de cas.

Addenda – D'innovationiste à l'exercice du métier d'agent d'innovation – Les sept exercices

En dernier lieu, sept exercices individuels sont suggérés afin d'intégrer une démarche conduisant à la génération d'activités innovantes. Un exercice complémentaire suggère une démarche afin de décrire et d'analyser le système d'activité d'un agent d'innovation.