

# À vous de jouer : Qu'est-ce que l'innovation ?

L'innovation résultat :

Q.1. Quels « ingrédients » ont permis à Apple de faire du Macintosh une innovation ?

Interface graphique révolutionnaire (souris)  
simplicité (expérience utilisateur)  
Communication innovante (Super Bowl 1984)

Q.2. Cette innovation est-elle une invention ?

cette innovation n'est pas une invention au sens traditionnel du terme. Plutôt, il s'agit d'une application in

L'innovation processus :

Q.3. Combien de temps s'est écoulé entre l'idée du produit et sa mise sur le marché ?

Q.4. Selon vous, quels éléments clés ont permis à cette équipe de produire cette innovation ?

Comment Steve Jobs a-t-il fait du beau et du simple les clés de son succès ?  
Esthétique et simplicité à l'honneur

*Temps de lecture : 8 min. ...*

Novembre 1979, Palo Alto Research Center, Californie, États-Unis. En ce jour d'automne, Steve Jobs est invité à découvrir les recherches et développements du moment au sein de ce que l'on appelle le

« Xerox Parc » (Xerox Palo Alto Research Center). Le jeune et ambitieux fondateur d'Apple et son associé Steve Wozniak viennent tout juste de faire entrer l'informatique dans une nouvelle ère. Apple produit, à échelle industrielle, le premier ordinateur personnel de l'Histoire, l'Apple II. Assoiffé de curiosité et de nouvelles sources d'inspiration, Steve Jobs a accepté l'invitation de Xerox, entreprise leader sur le marché des imprimantes. Il écoute attentivement les démonstrations des chercheurs et ingénieurs lui présentant un nouveau langage de programmation informatique et de nouveaux modes de connexion entre périphériques informatiques. Aucune de ces innovations ne retient particulièrement son attention... quand soudain la présentation d'une nouvelle interface graphique le captive. L'interface utilise une souris pour manipuler visuellement les informations contenues dans l'ordinateur, via notamment le clic sur des icônes. Steve Jobs a une fulgurance, en face de lui se trouvent l'avenir... et son futur succès. Jusqu'à présent, les ordinateurs tels que l'Apple II s'utilisent en tapant au clavier des lignes de commandes. Ce type d'interface peut être limitant et contraignant. Il est nécessaire de connaître des procédures complexes, qui peuvent souvent aboutir à l'affichage de messages incompréhensibles pour le non-initié. Ces difficultés limitent le déploiement ou le rayonnement de l'informatique auprès du grand public. En masquant les lignes de commandes, l'interface graphique simplifie l'utilisation d'un ordinateur. Pour les employés de bureau, c'est la perspective de sortir de commandes abstraites pour voir l'ordinateur s'organiser de manière pratique et facile, autour d'icônes représentant des fichiers et des répertoires. Tout devient simple. Il suffit de cliquer sur l'icône calculatrice pour afficher la calculatrice. Cliquer sur une machine à écrire pour afficher le traitement de texte. Glisser un fichier sur l'icône corbeille pour le supprimer. L'ordinateur s'organise comme un bureau réel et devient facilement compréhensible et utilisable. Steve Jobs, qui rêve de changer le monde en diffusant les ordinateurs personnels auprès du plus grand nombre, vient de découvrir une nouvelle « brique » essentielle pour son projet. Particulièrement inspiré et enthousiasmé par cette technologie, il convainc les responsables du Parc, qui n'ont alors probablement pas conscience du potentiel de leur invention, de le laisser revenir le mois suivant avec des ingénieurs d'Apple. En sortant du Palo Alto Research Center, Steve Jobs est absorbé par la perspective qu'offre cette nouvelle interface graphique. Il vient de trouver ce qu'il recherchait sans le savoir. Elle porte les ingrédients que Steve Jobs aime par-dessus tout, l'artistique et l'informatique. Le potentiel commercial est immense.

(...)

Août 1983, Palo Alto, Californie, États-Unis. L'autoradio fait retentir la voix et la guitare de Bob Dylan sur l'air de Like a Rolling Stone. En sortant de sa voiture, Steve Jobs remarque avec un sourire surpris le drapeau pirate qui flotte au-dessus de son bâtiment. Ce drapeau a été créé et placé là dans la nuit, par deux membres de l'équipe, Steve Capps et Susan Kare. Sur le tissu noir sont dessinés deux os qui forment une croix, et par-dessus se trouve un crâne de squelette. Enfin, sur l'un des yeux du crâne a été placée une œillère en forme d'une pomme arc-en-ciel, le logo d'Apple. Ce drapeau pirate matérialise les discours récents de Steve Jobs auprès de son équipe. « Il vaut mieux être un pirate que de rejoindre la Navy. » Le fondateur d'Apple souhaite en effet que chaque membre de l'équipe se considère comme un pirate à bord d'un bateau artiste. Ce navire a pour ambition de révolutionner Apple de l'intérieur. L'entreprise est devenue une armada bureaucratique qui a du mal à conserver et à cultiver sa créativité. Mais leur combat ne s'arrête pas à Apple. La raison d'exister du Macintosh est également de révolutionner le monde. La mission de leur bande de pirates est de rendre l'informatique accessible au plus grand nombre et d'empêcher IBM de bâtir un monopole. En regardant ce drapeau flotter, Steve Jobs apprécie particulièrement l'idée d'accueillir ce matin chacun des membres de son équipe par ce symbole, ce prototype, qui matérialise la vision qu'il cherche à leur transmettre. Pour les jours et semaines qui vont suivre, le drapeau pirate de l'équipe Macintosh flotte et rappelle ainsi quotidiennement aux membres de l'équipe ce pour quoi ils viennent travailler.

Les pirates-artistes qu'ils sont s'engagent sans compter pour fabriquer ce Macintosh décrit par Steve Jobs avec une vision claire, faite de simplicité et d'esthétique au service des utilisateurs. À bord du navire Macintosh, les membres de l'équipage reçoivent parfois les brimades d'un capitaine autoritaire, mais aussi charismatique et visionnaire. Ensemble, ils développent un environnement propice au partage et à la circulation d'idées, à l'exploration et à l'innovation. Ensemble, ils s'engagent avec passion et développent une culture de la prise de risques et leur propre méthode de travail. Que dire de ces pirates qui ont volé les idées et technologies découvertes au Xerox Parc quatre ans auparavant ? « Les bons artistes copient, les grands artistes volent », répond Steve Jobs en citant Picasso.

22 janvier 1984, Tampa Stadium, Floride, États-Unis. Alors que les Los Angeles Raiders et les Washington Redskins terminent le troisième quart-temps du Super Bowl, la finale annuelle de la Ligue nationale de football américain, une coupure publicitaire commence. Quatre-vingt-dix millions de téléspectateurs sont devant leur écran. L'image d'un futur angoissant, gris et uniforme apparaît sur les téléviseurs. Dans cet avenir, les êtres humains semblent se comporter de manière robotisée, dirigés par un Big Brother qui fait référence au célèbre roman de George Orwell 1984. Apparaît alors une athlète qui court, haut blanc, short orange, un marteau à la main. Dans son élan, elle lance son marteau vers l'écran, où le visage de Big Brother domine. Elle le brise. Le monde est libéré du gris et de l'uniformité... Apple versus IBM ? Sur l'écran, le message suivant s'affiche : « Le 24 janvier, Apple lance le Macintosh et vous verrez pourquoi 1984, ne ressemblera pas à 1984. »

24 janvier 1984, Flint Center, Cupertino, Californie. La salle est comble. Les membres de l'équipe Mac sont assis au premier rang. Steve Jobs est sur scène, devant son pupitre. En costume, portant un nœud papillon, il s'apprête à présenter sa Joconde, son chef-d'œuvre. « Pour l'instant vous n'avez vu que des images du Macintosh, maintenant j'aimerais vous montrer le Macintosh en personne. Tout ce que vous allez voir sur le grand écran est généré par ce qui se trouve à l'intérieur de ce sac. » Steve Jobs s'approche du centre de la scène où un sac est posé sur une table. Il en sort le Macintosh. Le public applaudit. Steve Jobs installe le Macintosh puis l'allume. Il prend une disquette dans sa poche. Rires et applaudissements dans la salle. Il introduit la disquette. Le thème du film Les Chariots de feu retentit. L'inscription Macintosh défile sur l'écran. Le slogan « Absolument génial ! » apparaît. Cris et applaudissements. Puis défilent différentes captures d'écran montrant tour à tour le logiciel de dessin, le traitement de texte, la calculatrice, les différentes polices, des images, une photo de Steve Jobs pensant au Mac, un jeu d'échecs. « Nous avons beaucoup parlé du Macintosh récemment. Mais aujourd'hui, pour la première fois de l'Histoire, j'aimerais laisser le Macintosh parler de lui-même. » La voix robotique retentit : « Salut. Je suis Macintosh. C'est génial d'être sorti de ce sac. (La salle exulte.) C'est inhabituel de parler en public pour moi, mais j'aimerais partager une maxime avec vous qui m'est venue la première fois que j'ai rencontré une unité centrale IBM. Ne croyez jamais une machine que vous ne pouvez pas porter. (Rires et applaudissements.) Apparemment, je peux parler, mais maintenant j'aimerais rester là et écouter. C'est donc avec une grande fierté que je vous présente un homme qui est comme un père pour moi... Steve Jobs ! » Le public se lève. La salle ovationne Steve Jobs et le Macintosh. Steve jette un regard aux membres de son équipe au premier rang. Leur rêve du Macintosh est devenu réalité. Ce qu'ils ont réalisé va bouleverser le monde. Ils ont conçu un ordinateur qui peut s'utiliser entièrement grâce à une interface graphique et une souris. Sa facilité d'utilisation est incroyable. Magique ! Le Macintosh est une révolution, une avancée phénoménale tant du point de vue logiciel que matériel. Steve Jobs le dit, il possède un modèle pour le business, ce sont les Beatles. Quatre gars qui laissaient leurs tendances négatives de côté, qui s'équilibraient les uns les autres. Et le total était plus grand que la somme des individualités. Les grandes choses dans le business ne sont jamais réalisées par une seule personne. Elles sont accomplies par une équipe. (...)

Été 1985, Siège d'Apple, Cupertino, Californie. Steve Jobs est sous le coup de l'annonce. Les membres du conseil d'administration viennent de se ranger aux côtés de John Sculley, le CEO d'Apple, que Steve a lui-même recruté et auquel il s'oppose depuis plusieurs semaines. Steve Jobs est limogé de la société qu'il a fondée... (...) Les larmes aux yeux, il ne peut encore se rendre compte que cet échec est la meilleure chose qui pouvait lui arriver...

En pratique l'aventure du Macintosh peut s'observer sous de nombreux angles, nous en retiendrons trois : l'influence majeure de l'environnement sur notre capacité à créer et à innover, la force d'une vision forte et partagée et, enfin, la nécessaire recherche de l'excellence et de la simplicité dans la création d'une expérience « client » ou « utilisateur ». (...) Sa vision, il a su la transmettre à son équipe pour la fédérer, la motiver et en tirer le meilleur, sous l'étendard du drapeau pirate, matérialisation de leur objectif et de leur culture d'équipe. Cette vision, il l'a aussi nourrie d'une obsession, l'expérience utilisateur. Son objectif : que chacune de ses innovations soit empreinte d'excellence et de simplicité. Une équipe qui cherche à innover favorise sa réussite en cherchant l'excellence par la volonté constante de faire mieux avant de faire moins cher. « Mieux » est à comprendre au sens de l'expérience « utilisateur » ou « client » – et ne doit pas être compris au sens de « plus », (cf. Principe de simplicité ci-dessous). Cette expérience doit être abordée de manière globale et en accord avec le principe de résonance. À tout instant le travail d'une équipe doit être priorisé pour se concentrer sur ce qui produit le plus de valeur pour l'« utilisateur » ou le « client ». S'il est indispensable de refuser le mirage de la perfection – incompatible avec le principe d'apprentissage-essai-erreur - , il est nécessaire de rechercher l'excellence en tout. Steve a mis en œuvre ce principe dans une approche globale qui ne se contente pas de la qualité du produit et de son expérience utilisateur, mais s'étend également à la communication qui accompagne la phase de lancement et de commercialisation du Macintosh. Nous le découvrons ici avec le spot télé « Apple 1984 », diffusé une seule fois et qui est pourtant aujourd'hui une référence publicitaire, une œuvre artistique en soi. Nous le comprenons également dans le « show » millimétré de Steve Jobs lors de sa présentation produit, mettant en scène sa « révolution ». Le principe de résonance, que nourrissent le principe d'excellence et le principe de simplicité, ne peut se contenter de l'unique développement d'une invention en laissant de côté les aspects de sa diffusion. Une équipe qui cherche à innover favorise sa réussite en cherchant la simplicité par la volonté constante de faire simple avant de faire plus. Le principe de simplicité s'exprime dans la création d'une équipe, mais aussi dans son organisation. La recherche de la simplicité, voire de simplification, n'est pas une activité ponctuelle, mais une activité ritualisée. Dans ce cadre, une équipe s'interroge toujours sur les possibilités de « ne pas faire » avant de décider de « faire ». L'image qu'elle conserve à l'esprit est de ne jamais créer une « centrale nucléaire » pour charger une « pile ». Cette philosophie se développe dans la poursuite systématique et continue à produire un maximum d'effet avec un minimum d'effort.