

Stimuler l'innovation en entreprise

Quelques enseignements tirés de l'expérience de CM International

L'entreprise progressivement hostile à l'innovation ?

En Europe, les entreprises qui créent de nouveaux produits ou process ont un taux de croissance de leur chiffre d'affaires trois fois supérieur à la moyenne¹. Et parmi les innovations, celles qui sont des créations originales sont d'ailleurs plus « rentables » que celles qui sont de simples améliorations.

L'innovation est donc un levier essentiel de création de valeur... voire de survie dans certains cas, et les entreprises le savent bien. Pourtant, les innovations sont le plus souvent le fait d'explorateurs individuels ou de petits groupes d'individus.

Pourquoi ?

D'abord parce que certaines caractéristiques clés du fonctionnement des grandes entreprises sont objectivement peu propices à l'innovation :

- La recherche des résultats à court terme va à l'encontre des investissements à long terme, nécessaires aux recherches et aux développements préalables.
- Innover demande du temps et un état d'esprit a priori favorable au changement, deux éléments dont ne disposent pas de nombreux managers légitimement d'abord préoccupés par des questions opérationnelles immédiates...et qui, de ce fait, craignent l'effet perturbateur de la nouveauté
- Enfin, la structure organisationnelle, souvent marquée par la dimension hiérarchique, ne favorise pas le montage d'équipes projet transversales et mobilisées sur l'innovation... pas davantage que les trop fréquentes luttes de pouvoir entre dirigeants d'ailleurs.

Ensuite parce que tout se passe comme si les entreprises se « rigidifiaient naturellement avec le temps »² et perdaient ainsi inexorablement certains des attributs principaux d'une organisation innovante : capacité de décision rapide, de renouvellement de la vision stratégique du management, ou encore fluidité dans le redéploiement des ressources,...

L'innovation, une nécessité mais aussi un choix du management

Embarquer toutes les forces de l'entreprise : l'essentiel selon nous est de faire entrer l'innovation dans une dynamique globale d'entreprise et de ne pas en réserver l'exclusivité à certaines personnes dans certains départements (marketing, R&D).

Donner la parole à tous au sein de l'entreprise, en recueillant les idées de chacun ou en suscitant de manière proactive des séances de créativité sur des sujets "stratégiques" peut être un premier pas en ce sens. Lorsqu'un tel choix est fait, il requiert ensuite une très grande réactivité quant au traitement des suggestions et des idées, afin d'éviter que celles-ci ne restent lettres mortes et que les contributeurs ne se désintéressent finalement du processus d'innovation. Pour amorcer le mécanisme, il est important de montrer que des résultats concrets peuvent être atteints rapidement, à partir des suggestions faites.

¹ Eurostat, « Innovation in Europe » - 2004

² Yves Doz, INSEAD, 2005

Ouvrir l'entreprise sur le monde : Entrer dans la « bulle » des clients, débusquer les innovations des fournisseurs, intégrer les avancées technologiques, anticiper les mouvements de la concurrence, rebondir sur des innovations issues d'autres secteurs, comprendre les nouvelles tendances sociétales, sont autant de leviers forts pour promouvoir la créativité et l'innovation. Certaines entreprises s'attachent ainsi à ce que chaque agent de production rencontre un client au moins une fois par an, afin d'être encore plus sensibilisé à ses attentes.

Dans d'autres cas, la recherche d'une grande diversité dans le recrutement externe (secteurs d'origine, diplômes, nationalités,...) fait partie intégrante de la stratégie d'innovation.

Innover en tirant partie d'une observation attentive des comportements clients

Le disjoncteur sans vis, mis au point par Hager, constitue un exemple particulièrement intéressant. Un chef de produit du département marketing, en observant un électricien installer un disjoncteur constate que la moitié du temps et de l'énergie nécessaire à l'installation est consacrée au vissage... Il fait part de cette observation à un technicien, qui lui propose d'utiliser des vis à fixation rapide - un quart de tour suffit pour fixer le disjoncteur aussi solidement qu'avec une vis classique. Aujourd'hui, le produit proposé se vend mieux que le précédent en dépit d'un prix de vente supérieur et contribue, de ce fait, à la croissance rentable de l'entreprise.

Le diagnostic avant la thérapie

Au-delà du ressenti partagé d'un déficit d'innovation (« nous innovons moins que nos concurrents », « nos gammes sont vieillissantes », « nous n'arrivons pas à remettre en cause en profondeur notre vision du métier »,...), les symptômes et les maux qui touchent les entreprises « malades » varient considérablement.

En voici trois, à titre d'illustration :

- **L'apathie** : peu d'idées nouvelles émergent ; il y a bien longtemps que les créatifs ont arrêté de soumettre leurs idées auprès d'une technocratie qu'ils considèrent comme une machine à tuer l'innovation : « *Si innover ne sert qu'à se prendre des coups, je préfère m'abstenir* ». Les grandes fonctions de l'entreprise se replient sur elles-mêmes, trop occupées à gérer leur quotidien et leurs objectifs de réduction des coûts.
- **L'enlisement** : Les idées nouvelles ne manquent pas, mais au final les mises sur le marché de nouveaux produits ou nouveaux services sont extrêmement rares ; les idées se perdent dans les limbes d'une organisation qui n'arrive pas à arbitrer. Les commerciaux se plaignent de ne pas obtenir le b.a.-ba qu'ils demandent en termes d'amélioration des offres... et pourtant chacun a le sentiment de faire la maximum.
- **L'engorgement** : innover est perçu comme une urgence ; le processus est vécu par les équipes comme une succession de coups de boutoir ; les priorités sont revues en continu. C'est le règne des « quick wins », des oukases présidentiels, des projets qui sortent au forceps, parfois dans des conditions de fiabilité jugées « limites ». Les idées sont parfois catapultées en mode projet alors même que les fondamentaux n'ont pas été validés.

L'expérience³ prouve que seul un diagnostic systématique et large, couvrant l'ensemble des dimensions stratégiques, organisationnelles, humaines et culturelles permet de capter la complexité des dysfonctionnements et de ce fait de rallier un premier consensus, indispensable à la guérison.

³ Voir l'outil CMI de « diagnostic innovation » et ses 64 critères

L'étape clé de maturation

Nous avons l'habitude de décrire le processus d'innovation en quatre grandes étapes, comme l'indique le schéma 1 ci-dessous : l'émergence des idées, la transformation des idées en projets, le management des projets et le lancement de l'innovation.

Le stade intermédiaire de maturation (ou d'exploration) est probablement le moins naturel dans les entreprises, car il cristallise de nombreux éléments de tension :

- Le risque est encore très élevé à ce stade, et pourtant il est déjà indispensable d'apprécier la « valeur économique » du projet ;
- Les ressources allouées sont encore faibles, alors même qu'il s'avère le plus souvent souhaitable, voire nécessaire, de mobiliser, dès cette étape, la plupart des fonctions de l'entreprise ;
- La nouvelle idée mérite souvent d'être protégée de l'organisation (qui se laisse happée par le quotidien, qui craint une cannibalisation du business existant,...) mais son exploration pragmatique requiert idéalement l'avis des opérationnels.

Face à ces difficultés, il n'existe pas de recette miracle mais nous préconisons quelques principes dont les modalités de mise en œuvre restent à adapter en fonction de la culture de chaque entreprise :

- Associer l'émetteur de l'idée au processus tout en élargissant l'expertise mobilisée pour son exploration (a minima 2 personnes représentant 2 fonctions différentes) ;
- Contraindre fortement les ressources disponibles pour l'approfondissement de l'idée : 1 ou 2 journées pour un premier jalon, au maximum 10 journées pour le suivant (avant l'entrée en mode projet) ;
- Mobiliser un comité de suivi plurifonctionnel (comité innovation) pour, à la fois décider de la suite à donner à l'idée, et, surtout, préciser le cahier des charges pour le jalon suivant (lever une ou 2 incertitudes majeures).

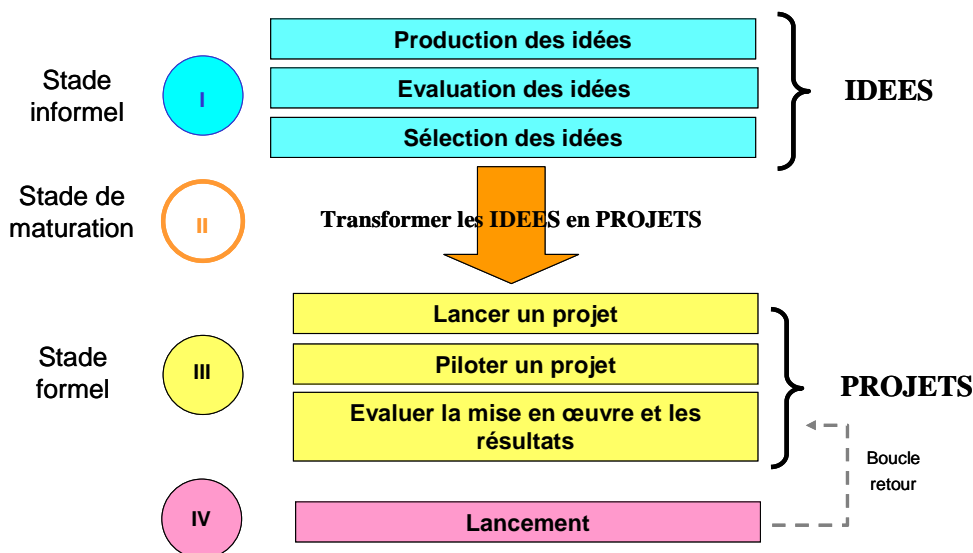


Fig. 1 - Les grandes étapes du processus d'innovation

Une stratégie pour l'innovation

Pourquoi cherchons-nous à innover ? Dans quels domaines devons-nous chercher à innover ?

Les salariés de votre entreprise sont-ils capables de répondre en une minute à ces deux questions de base ? Repérer les gisements d'innovation pour l'entreprise, traduire la stratégie marketing en terrains de jeu prioritaires pour les créatifs, nous semble un préalable important à la mise sous tension de l'organisation. L'enjeu est « de mettre des filets là où il y a du poisson ». Il s'agit aussi d'élargir la vision parfois étriquée que nous avons de l'innovation : améliorer notre SAV, réduire les délais de livraison, inventer de nouvelles sources de revenus, mieux fidéliser nos distributeurs, élargir notre marché,...

Au-delà, disposez-vous de tableaux de bord permettant d'apprécier la performance de votre entreprise en matière d'innovation ? Les outils doivent, là encore, être simples et adaptés à une communication large, comme l'illustre la figure ci-dessous en visualisant le portefeuille d'idées de l'entreprise

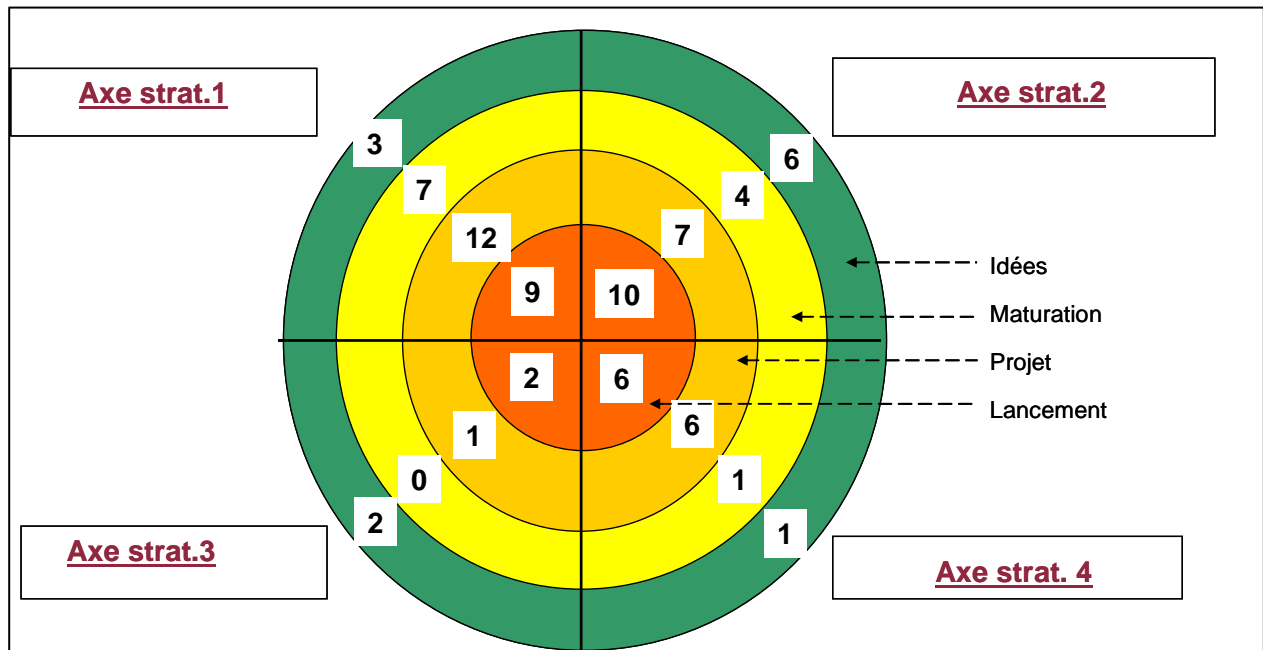


Fig 2 : Un exemple de tableau de bord Innovation

Apporter de la rigueur, sans rigidité

Stimuler l'innovation dans une entreprise amène, bien entendu, à stimuler l'émergence d'idées, mais également à travailler activement à leur concrétisation en projets de développement, et enfin à suivre rigoureusement que ces projets soient conduits jusqu'à leur terme.

Les processus que nous avons mis en place pour stimuler l'innovation chez nos clients sont tous différents, mais s'articulent au principal autour des ingrédients suivants :

- Mise en place d'une instance de pilotage plurifonctionnelle et de haut niveau pour le management des idées ;
- Formalisation d'une charte de fonctionnement pour le processus : les droits et devoirs de chacun ;
- Identification d'un sponsor du processus : Haut placé dans la hiérarchie pour crédibiliser et surtout soutenir la démarche de changement face aux contraintes de l'organisation, il incarne à lui seul la volonté de dynamique nouvelle à impulser ;
- Construction d'une cellule opérationnelle (a minima une personne à mi-temps) ;
- Mise au point d'outils :
 - Une fiche idée ;
 - Une grille de sélection des idées ;
 - Une feuille de route pour la maturation (exploration) des idées.



- Définition d'un système de reconnaissance des émetteurs d'idées. Au-delà mise en avant de l'innovation comme critère d'appréciation de la performance individuelle (pour l'émission d'idées porteuses, mais aussi pour une contribution active au processus global d'innovation) ;
- Clarification des interactions entre le processus d'innovation et le dispositif de veille (marché, concurrentielle, technologique,...) ;
- Identification de quelques leviers de communication.

Le rôle de l'instance de pilotage est, par ailleurs, primordial dans la dynamique du changement mise en place :

Quels rôles pour un comité innovation ?

Organiser le travail de génération d'idées et la collecte des opportunités identifiées (bottom-up) ;
Donner une chance à chaque idée en offrant un lieu identifié pour une analyse systématique ;
Définir les gisements d'innovation prioritaires et stimuler la créativité sur ces thèmes clés (top-down) ;
Prioriser les idées les plus prometteuses ;
Allouer des ressources pour tester la validité des idées et les faire mûrir, avant de sélectionner celles qui feront l'objet de véritables projets de développement ;
Suivre le déroulement des développements dans le cadre d'une procédure formelle de gestion de projets innovants.

Au-delà, et cela peut apparaître comme paradoxal, tout l'enjeu dans la mise en place de tels dispositifs consiste à définir, en même temps, tant les règles... que les voies et conditions permettant de les contourner : procédure « fast track » pour une idée incrémentale, exploration en mode plateau pour une idée stratégique (ou en rupture),...

Les entreprises les plus innovantes semblent, en effet, être celles capables de « franchir la ligne jaune » pour la bonne cause : utiliser une partie d'une ligne budgétaire affectée à un projet pour mettre au point un prototype de démonstration, accepter d'adapter au dernier moment un agenda de réunion pour écouter un innovateur qui souhaite défendre une nouvelle idée,...

Quelle culture pour réconcilier entreprise et innovation ?

L'innovation, nous l'avons vu, est une question de stratégie et d'organisation ; mais c'est aussi, et peut-être surtout, une question de culture, de savoir-être individuel et collectif. Votre organisation accorde-t-elle davantage un droit à l'erreur qu'un droit à ne rien proposer ? L'intelligence collective se mobilise-t-elle plus facilement pour donner sa chance à l'idée plutôt que pour la combattre ?

Le rôle du management est bien évidemment déterminant pour façonner une culture plus ou moins propice à l'innovation, pour initier et entretenir une dynamique portée par l'innovation. Chaque signal compte : écouter, ne pas tuer une idée avant d'en avoir cerné les contours, remercier un émetteur d'idée non retenue, stimuler l'émergence d'idées même saugrenues, aider les porteurs dans leur difficile parcours du combattant en interne, protéger les créatifs,...

Il serait donc dommage d'attendre...

Nicolas KANDEL
Vice-Président

Nicolas KANDEL

- Il est Vice-Président de CM International
- Il a dirigé de nombreuses missions d'analyse stratégique et de promotion de l'innovation dans de grands groupes européens, à la fois dans des secteurs industriels (IAA, Energie, Matériaux, Bâtiment,...) et de service (transport, tourisme, conseil,...). Il conseille également les pouvoirs publics (collectivités, Etats, UE) sur les politiques de soutien à l'innovation et à la recherche. Enfin, il pilote au sein du cabinet l'activité « Due diligence stratégique » à destination des fonds d'investissement
- Il est maître de conférences à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, en charge du cours « Marketing des produits nouveaux »

Le Groupe CM International

Nous sommes un cabinet européen de conseil en management stratégique et aidons depuis plus de 20 ans les entreprises et les organisations publiques à concevoir et mettre en œuvre des transformations significatives, dont les bénéfices concrets peuvent être suivis au cours du temps.

Parce que les questions qui nous sont posées sont souvent complexes, nous mettons à la disposition de nos clients des expertises complémentaires, couvrant les leviers essentiels nécessaires aux transformations en profondeur : stratégie, innovation et technologie, organisation, ressources humaines.

Nous combinons une grande expérience terrain et les derniers apports du monde académique, dont nous avons veillé à rester structurellement proches, ce qui nous permet de proposer des recommandations à la fois pragmatiques et originales.

Enfin, nous nous attachons à rester proches de la culture de notre client, et à valoriser ses forces internes pour ancrer le changement sur des fondations solides, condition nécessaire pour atteindre notre objectif : accroître de façon durable la performance de notre client.

L'expertise de CM International en management de l'innovation

Consultants chez CM International, nous accompagnons régulièrement nos clients sur des problématiques liées au management de la technologie et de l'innovation. Nous sommes sollicités notamment sur des thèmes tels que le recueil et l'exploitation d'informations issues des clients et concurrents, la génération et l'évaluation des idées nouvelles, la gestion de projets innovants ou encore le lancement marketing et commercial de nouvelles offres. Nous intervenons dans des secteurs aussi divers que les biens d'équipement, les produits de grande consommation, les services,...

Ces interventions nous ont permis de concevoir des méthodologies pertinentes tenant compte des spécificités de l'innovation et des exigences de nos clients. Citons par exemple :

- Le diagnostic innovation : notre approche permet à nos clients d'identifier leurs faiblesses en matière d'innovation et de préciser les actions à mettre en œuvre pour y remédier.
- La gestion intégrée de projets d'innovation « de l'idée au business » : nous accompagnons nos clients dans le repérage d'opportunités d'innovations et dans leur concrétisation en nouveaux produits, services ou procédés.



Ce dernier type d'intervention mobilise trois des compétences clés de CM International, la stratégie, l'organisation et le management de l'innovation. Nous intervenons en effet à tous les stades du projet, depuis la stimulation de la génération d'idées, jusqu'au lancement des produits sur le marché, en intégrant les enjeux stratégiques ainsi que les aspects organisationnels internes.