

Réussir le défi de l'innovation

Le modèle A-to-F

Fernando Trías de Bes

*Professeur agrégé de Marketing,
ESADE Business School*

ET

Philip Kotler

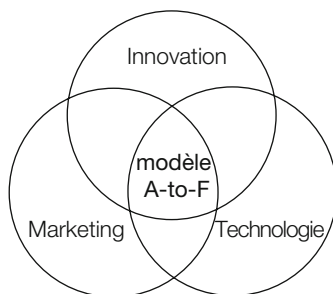
*Professeur émérite de Marketing international S. C. Johnson & Son,
Kellogg School of Management, Northwestern University*

Traduit de l'anglais par

Fabrice Michon

et revu par

Patrick Vigneron



Enrick  Editions



© Fernando Trias de Bes & Philip Kotler 2011

Winning at innovation pour l'édition originale en anglais.

En application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie. Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

Tout individu manquant aux droits liés à cette publication, peut être passible de poursuites pénales et de procédures civiles pour dommages-intérêts.

Les auteurs ont fait valoir leurs droits à être identifiés comme les auteurs de cet ouvrage, conformément à la loi de 1988 (Royaume-Uni) sur les droits d'auteur, les dessins et les brevets.

Première édition publiée en 2011 par
PALGRAVE MACMILLAN

Palgrave Macmillan est une marque enregistrée en Angleterre et propriété de Macmillan Publishers Limited, enregistrée sous le numéro de société 785998, et située à Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS

Palgrave Macmillan aux États-Unis est une division de Saint-Martin Press LLC, situé au 175 Fifth Avenue, New York, NY 10010.

Palgrave Macmillan est la marque d'éditeur sous laquelle paraissent les publications de recherche des sociétés ci-dessus. Elle compte des entreprises et des représentants dans le monde entier.

Palgrave© et Macmillan© sont des marques déposées aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Europe et dans d'autres pays.

© Enrick B. Editions 2016 pour la traduction et l'édition en français.

ISBN-13 : 978-2-35644-108-9

Imprimé en UE. Dépôt légal : deuxième trimestre 2016

Sommaire

<i>Liste des Figures, Tableaux et Encadrés</i>	ix
<i>Remerciements</i>	xii
<i>Introduction</i>	xiii
1 Les obstacles entrepreneuriaux à l'innovation	1
L'écart entre le besoin d'innover et la capacité à y parvenir	1
Problème 1 : ce que signifie réellement innover	3
Problème 2 : l'attribution imprécise des responsabilités	5
Problème 3 : confondre innovation et créativité	7
Problème 4 : le manque de structure	8
Problème 5 : l'absence de contrôle	9
Problème 6 : l'insuffisance de coordination	10
Problème 7 : un manque d'attention au client	11
PREMIÈRE PARTIE	13
2 Vue d'ensemble du modèle A-to-F	15
Pourquoi les sociétés ont-elles besoin de processus ?	15
Le processus d'innovation comme solution	16
L'innovation continue comme somme de projets	17
Le processus d'innovation : rôles versus étapes	17
La dynamique	20
3 Les activateurs	23
Quel est le rôle d'un activateur et pourquoi cette fonction est-elle nécessaire ?	23
Conditions préalables aux activateurs	23
Structure de l'innovation	24
Quel cadre d'innovation privilégié : général ou spécifique ?	29
Lignes directrices de l'innovation	31
Liste de contrôle de l'innovation	32
Types d'activateurs	33
Types d'activation qui en résultent	33
Quel est le meilleur type d'activation ?	38

4	Les chercheurs	40
	Qu'est-ce qu'un chercheur et pourquoi cette fonction est-elle nécessaire ?	40
	Des Chercheurs (B) aux Créateurs (C) : le diagnostic de l'innovation	42
	Des Chercheurs (B) aux Développeurs (D) : les solutions technologiques et conceptuelles	56
	Des Chercheurs (B) aux Exécuteurs (E) : formules marketing	58
	Techniques et méthodes de collecte d'informations	59
5	Les créateurs	68
	Qu'est-ce qu'un créateur ?	68
	Qui sont les créateurs ?	68
	Le profil créatif	71
	Comment fonctionne la créativité ?	72
	Méthodes pour générer des idées	78
	Quelles sont les méthodes de recherche d'informations les plus utiles pour cette technique ?	96
	Évaluation des techniques créatives et méthodes de recherche d'informations	98
	De l'idée au concept	99
	Évaluation subjective	106
6	Les développeurs	110
	Qu'est-ce qu'un développeur ?	110
	Contribution des développeurs à la définition du concept	113
	Maintenir le concept	115
	Comment avancer étape par étape dans le développement	116
	Solutions de compromis entre les différents éléments clés du concept	118
7	Les exécuteurs	124
	Qui sont les exécuteurs ?	124
	L'exécution : un facteur crucial du succès	124
	Choix des exécuteurs	125
	Facteurs clés (inputs) et caractéristiques d'une exécution idéale	131
	Le plan marketing	134
	La pré-exécution	135
	Post-exécution : renouveler et améliorer	140
8	Les facilitateurs	151
	Que font les facilitateurs ?	151
	Qui sont-ils ?	151

Types de facilitation	154
Systèmes et outils pour relancer un processus d'innovation au point mort	159
Systèmes et outils pour l'approbation et l'allocation de ressources financières et d'investissements	164
Combinaison des critères et des niveaux d'approbation ou de rejet	173
Les outils pour définir les objectifs du lancement	174
Type d'innovation et outils des facilitateurs	175
9 Les avantages du modèle A-to-F dans la conception d'innovation	178
Les avantages du modèle A-to-F	178
Conception d'un processus d'innovation avec le modèle A-to-F	184
La coordination du processus	191
Des processus aux schémas	192
Conclusion	193
Exemples de conception de processus en utilisant le modèle A-to-F	194
Détail des tâches collaboratives et exemples	209
Techniques de tests – De la conception au produit fini	219
DEUXIÈME PARTIE	223
10 Planifier l'innovation	225
Les éléments de planification	225
Le diagnostic des activités de l'entreprise	226
Répondre à la mission, aux objectifs et à la stratégie globale de l'entreprise	226
Objectifs de l'innovation	228
La définition de la stratégie de l'innovation	231
L'implantation de la stratégie d'innovation	235
11 Indicateurs	243
Quels sont les indicateurs de l'innovation ?	243
Comment les utiliser	244
Combien d'entreprises utilisent ces indicateurs ?	244
Types d'indicateurs	245
Combinaison d'indicateurs	253
Combinaison sophistiquée d'indicateurs	255
Les indicateurs et les objectifs	256

12 Comment encourager la culture créative	258
Qu'est-ce qu'une « culture créative » ?	258
Les bâtisseurs d'une culture créative	260
Inhibiteurs structurels d'idées, de créativité et d'innovation	262
La popularisation incomprise de la créativité	269
Le rôle de la communication	271
Multiculturalisme et <i>interfonctionnalité</i>	273
Autres considérations non moins importantes	274
Les étapes pour créer une culture innovante	276
13 Motivations et récompenses	278
Quelles sont les motivations à l'innovation ?	278
Devons-nous encourager l'innovation ?	278
Types de motivations	282
Les critères de récompenses	285
Et le gagnant est...	286
En résumé, pour conclure...	286
<i>Notes</i>	289
<i>Index</i>	296

PREMIÈRE PARTIE

2 Vue d'ensemble du modèle A-to-F

Dans cette partie du livre, nous allons présenter notre modèle A-to-F. Il est l'aboutissement de l'analyse d'un grand nombre d'entreprises que nous considérons innovantes ou qui, en optimisant le temps et les ressources consacrés à l'innovation, obtiennent de bons résultats : Apple, Google, Netflix, 3M, Procter & Gamble, General Electric, BMW, Frito-Lay, IBM, Toyota, Southwest Airlines, Starbucks, Microsoft, Tesco, Royal Dutch Shell, Walmart, Exxon, IKEA, Ericsson, Nokia et Corning ont été les principales sociétés étudiées.

Le modèle A-to-F vise à surmonter les obstacles à l'innovation identifiés au chapitre 1. Nous avons essayé de le rendre flexible, applicable à tout type d'entreprise et aussi exhaustif que possible afin qu'il puisse s'adapter à n'importe quelle pratique passée ou future concernant l'innovation.

Pourquoi les sociétés ont-elles besoin de processus ?

Rappelons que les individus sont par nature opposés au changement. Il est généralement associé à un surcroît d'effort et à une prise de risque additionnelle. Les employés ont déjà suffisamment à faire et ne voient pas l'intérêt de faire un effort supplémentaire ou d'augmenter leur risque. Les êtres humains considèrent qu'il faut éviter le changement et qu'il n'apportera rien de bon, du moins à court terme. Ainsi, dans les organisations et dans le monde en général, l'inertie et le continuisme entravent l'innovation et l'amélioration.

Les conséquences pour l'entreprise sont évidentes. Si personne ne favorise l'innovation, aucun changement dans la méthodologie de travail n'aura lieu. Il s'agit d'un facteur important dans le monde des affaires qui explique pourquoi les entreprises innovantes demeurent une minorité. Dans les organisations, l'efficacité prime sur tout le reste. Les entreprises sont là pour faire des bénéfices et, à cette fin, elles conçoivent des processus et commercialisent des produits et des services qui se vendent facilement. Les entreprises se concentrent sur ce qui fonctionne déjà. Tout travail, des tâches effectuées par un ouvrier d'une chaîne de montage à celui d'un vendeur, est régi par un certain nombre de règles. On forme les personnes pour savoir comment,

où et quand, faire quelque chose. Plus on opère selon les règles, au sein du système de travail conçu par l'entreprise, plus le niveau d'efficacité est élevé. À court terme, par conséquent, une entreprise n'a pas besoin du changement pour assurer son existence ; au contraire, elle se nourrit de ses règles, de ses routines, des processus qui fonctionnent et qui, aujourd'hui, permettent de générer des bénéfices.

Strategos, le cabinet de conseil de Gary Hamel, a publié une enquête auprès des cadres supérieurs en 2004 sur les principaux obstacles à l'innovation efficace. Le facteur principal, pour 63 % des répondants se résume à la réponse suivante : « Nous nous focalisons sur le court terme et sur les opérations quotidiennes.¹ »

Cependant, il est bien connu que ni la sécurité ni la stabilité n'existent. Tout est en constante évolution et le changement est de plus en plus rapide. La concurrence mondiale devient plus intense. L'environnement change à une vitesse effarante, principalement en raison des avancées technologiques et des flux de capitaux. Il en résulte que ce qui est efficace aujourd'hui cessera bientôt de l'être. Les entreprises sont donc confrontées au défi de concilier efficacité quotidienne et maintien des règles et des systèmes actuels, avec les processus de changement, d'amélioration et d'innovation.

Nous sommes confrontés à un paradoxe absolu. L'entreprise est rentable si elle est efficace, si elle applique les règles conformément à ses plans, évitant autant que possible, tout élément inhabituel. Cependant, à mesure que le temps passe, ses bénéfices n'augmenteront que si elle a la capacité de s'adapter au changement et de rester à la tête de son secteur et de son marché par le biais de l'innovation.

Le défi de l'innovation, et la clé pour y parvenir, réside dans la capacité à concilier ces deux éléments qui, *a priori*, sont contradictoires.

Le processus d'innovation comme solution

La raison pour laquelle l'innovation doit se faire au moyen de processus et de projets indépendants est la conséquence naturelle de ce double objectif antagonique : rester efficace tout en réfléchissant à la manière de changer ce qui aujourd'hui fonctionne. Pour modifier les habitudes de travail, il faut arrêter le travail en cours, prendre du recul, penser, repenser les hypothèses, comparer et examiner comment d'autres organisations fonctionnent, examiner de nouvelles possibilités, les évaluer, les concevoir, les perfectionner et les mettre à l'épreuve. Il faudra ensuite les appliquer au reste de l'organisation, qu'elles deviennent une norme et soient acceptées comme une nouvelle méthode de travail.

Il est préférable de ne pas modifier les habitudes de travail d'une personne et d'en charger une autre de trouver une méthodologie plus efficace. Dans les entreprises les plus innovantes au monde, les personnes en charge d'innover sont entièrement ou en partie exemptes des activités quotidiennes. Comme

souligné précédemment, Il est impossible, voire même contre-productif, qu'une personne cherche à innover tout en remplissant une tâche selon les règles établies.

Les projets d'innovation modifient les routines et les règles de l'entreprise, qu'il s'agisse d'un produit, un service, une méthode de vente, un système logistique ou une méthode de production.

L'innovation continue comme somme de projets

Les projets d'innovation sont définis dans le temps et des ressources spécifiques leur sont allouées. Ils ont leurs propres équipes, des objectifs et comptent un responsable en charge des résultats. L'activité innovante doit être continue et constante dans les entreprises. Ainsi, une entreprise est innovante lorsqu'elle est capable de combiner des processus d'innovation indépendants et qu'elle en lance et met en œuvre d'autres régulièrement.

Autrement dit, l'innovation est une activité constante composée de tâches discontinues, c'est-à-dire des processus. Les processus d'innovation sont conçus pour mener à terme des projets. Ils forment un ensemble de tâches spécifiques à accomplir dans un délai donné. Un processus d'innovation qui se prolonge indéfiniment ne peut générer que des coûts et ne pourra jamais devenir une source de revenus. Les processus d'innovation doivent avoir une date butoir. Lorsque cette date limite approche, le processus doit être terminé et d'autres doivent être lancés. Les entreprises innovantes maintiennent plusieurs processus d'innovation en parallèle ; elles en implantent continuellement de nouveaux et en finalisent d'autres, qu'ils aient ou non atteint leurs objectifs. De même, leurs processus d'innovation se produisent à tous les niveaux, avec des objectifs allant de l'introduction d'améliorations mineures au lancement d'un service ou d'un produit révolutionnaire. C'est le système qu'utilisent la plupart des organisations pour innover, quelle que soit leur nature.

Le processus d'innovation : rôles versus étapes

Les projets d'innovation étant réalisés au moyen de processus, les experts ont été contraints d'enquêter sur ces derniers. Un nouvel ouvrage sort environ chaque semaine vantant un nouveau processus d'innovation : tous ont leurs points forts et leurs défauts.

Un processus est un ensemble de tâches séquencées au fil du temps. Ainsi, pour innover il est nécessaire que le projet passe par un certain nombre d'étapes. Ce nombre varie en fonction des auteurs et de leurs recommandations. Plusieurs des processus d'innovation décrits dans ces livres sont illustrés dans le type de diagramme présenté à la Figure 2.1.

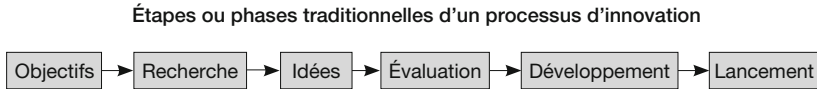


Figure 2.1 **Étapes d'un processus d'innovation**

Il est encore fréquent de trouver des plans qui ressemblent à des chaînes de fabrication, tapis roulants inclus. Ils ont pour objectif de communiquer visuellement l'idée que le processus d'innovation est comme une machine à saucisse. En procédant étape par étape, si nous introduisons des idées à une extrémité, il en ressortira, peut-être, des services et des produits utiles de l'autre. À cet égard, certains auteurs abordent les processus d'innovation comme s'il s'agissait d'un livre de recettes ou d'un manuel d'instructions.

Ce n'est pas la bonne marche à suivre et c'est probablement la raison pour laquelle une nouvelle méthode ou un nouveau processus d'innovation apparaît chaque semaine.

Nous pensons au contraire que les étapes ou phases d'un processus d'innovation doivent être le résultat de l'interaction des personnes impliquées dans les processus d'innovation. Certes, chaque innovation, selon ses objectifs et la nature du projet, nécessitera son propre processus et un enchaînement adéquat. Les étapes à suivre pour mettre à niveau un moteur sont complètement différentes des celles pour améliorer la qualité d'un tissu, par exemple.

L'idée principale derrière ce livre est que les phases ou étapes d'un processus d'innovation ne peuvent pas être prédéterminées, elles doivent surgir de l'interaction d'un ensemble de fonctions ou de rôles remplis par certaines personnes.

Ainsi, plutôt que de disposer d'un processus qu'un groupe de personnes doit suivre, nous disposons d'un groupe de personnes qui, par le biais de leurs interactions spontanées et de leurs besoins tout au long d'un projet, conçoivent un processus. Autrement dit, dans les processus d'innovation traditionnels, les étapes ou phases à suivre déterminent les personnes nécessaires. Dans l'approche que nous proposons, les rôles sont définis en premier et les processus d'innovation sont le résultat de leur interaction.

Nous croyons que cette approche est plus appropriée car, comme nous l'avons expliqué, les processus d'innovation peuvent difficilement être paramétrés. La créativité exige une pensée analogique, et non séquentielle, et il en va de même pour l'innovation, qui n'est rien d'autre que la créativité appliquée à une discipline particulière. L'innovation exige beaucoup d'« allées et venues », de revenir sur une même idée, de la rejeter, de la reprendre, de la revoir, de chercher plus d'informations, de concevoir, de se rendre compte que la conception n'est pas optimale et qu'il faut

recommencer. L'innovation n'est pas un processus linéaire, il s'agit plutôt d'un processus. Le progrès est lié à de nombreux retours en arrière et détours.

Ainsi, le modèle A-to-F, que nous vous présentons ici, n'est pas un processus d'innovation, mais une liste des rôles clés que nous avons identifiés dans les entreprises ayant enregistré les meilleures pratiques d'innovation au cours de ces dernières années. Notre proposition est la suivante : si une société veut innover, elle doit définir et attribuer ces rôles à des individus spécifiques et ensuite, après avoir établi les objectifs, les ressources et les délais, les laisser interagir librement pour qu'ils créent leurs propres processus.

Les rôles que nous avons identifiés sont :

- (A) **ACTIVATORS (LES ACTIVATEURS)** : Ce sont les personnes qui lanceront le processus d'innovation, sans se soucier des étapes ou des phases. Elles peuvent influencer éventuellement les composantes de l'équipe d'innovation (qui vont définir quels seront les rôles). Leur mission consiste essentiellement à **lancer** le processus.
- (B) **BROWSERS (LES CHERCHEURS)** : Ce sont les experts dans la recherche d'informations. Leur tâche n'est pas de produire une innovation mais de fournir au groupe des informations. Leur mission est d'**enquêter** tout au long du processus et de trouver l'information pertinente pour le lancement du processus et la mise en application de nouvelles idées.
- (C) **CREATORS (LES CRÉATEURS)** : Ce sont les personnes qui produisent des idées pour le reste du groupe. Leur fonction est de **proposer des idées (l'idéation)**, de nouveaux concepts et des possibilités, ainsi que de chercher de nouvelles solutions à n'importe quel moment du processus.
- (D) **DEVELOPERS (LES DÉVELOPPEURS)** : Ce sont les personnes qui transforment les idées en produits et services ; ce sont elles qui « rendent tangible » les idées, qui donnent forme aux concepts et qui élaborent un plan marketing solide. Les créateurs proposent des idées ; les développeurs inventent des choses. Leur fonction est de prendre les idées et de les transformer en solutions. En résumé, ce sont des **inventeurs**.
- (E) **EXECUTORS (LES EXÉCUTEURS)** : Ils s'occupent de tout ce qui touche à l'implantation et l'exécution. Leur fonction est d'**implanter**, c'est-à-dire, de conduire l'innovation en cours de développement dans l'organisation et sur le marché.
- (F) **FACILITATORS (LES FACILITATEURS)** : Ce sont les personnes qui approuvent les nouveaux éléments de dépenses et d'investissements nécessaires tandis que le processus d'innovation suit son évolution. Ils gèrent également le processus pour prévenir d'éventuels blocages. Leur mission est celle d'**instrumentaliser** le processus d'innovation.