

PAR JEAN BOSCHAT (86)



associé AT Kearney

CHARLES PERRARD



directeur AT Kearney

ET LUDOVIC SEEGMULLER



chef de projet AT Kearney

L'innovation, mariage subtil de **créativité** et de **rigueur**

L'excellence dans l'innovation est l'un des moyens les plus sûrs pour atteindre ou maintenir une position de leader sur un marché, mais elle reste l'un des sujets les plus délicats pour les dirigeants à une époque où les investissements sont particulièrement contraints et les perspectives incertaines. Les entreprises qui réussissent le mieux ont mis en œuvre des pratiques qui répondent à des critères communs.

Le succès d'une innovation met souvent des années à se concrétiser

Innovation et performance

Pour la plupart des dirigeants, l'innovation est comme le mythe de la fontaine de jouvence. S'ils pouvaient amener leur entreprise dans ses eaux miraculeuses, elle en ressortirait rajeunie, autrement dit avec un avantage compétitif durable. Malheureusement, si la plupart sont convaincus du pouvoir miraculeux de l'innovation, peu ont été témoins de ses bienfaits. L'innovation est largement reconnue comme un levier clef de création de valeur. Pourtant, cette valeur prend souvent du temps pour se matérialiser et, par nature, l'innovation est empreinte de risques et d'incertitudes. Le succès d'une innovation met souvent des années à se concrétiser commercialement, ce qui n'est pas toujours compatible avec les attentes des investisseurs. Nous étudions les entreprises innovantes de toute l'Europe depuis une dizaine d'années, et nous avons constaté que les leaders de l'innovation réussissent mieux que leurs pairs, non seulement en termes de valeur

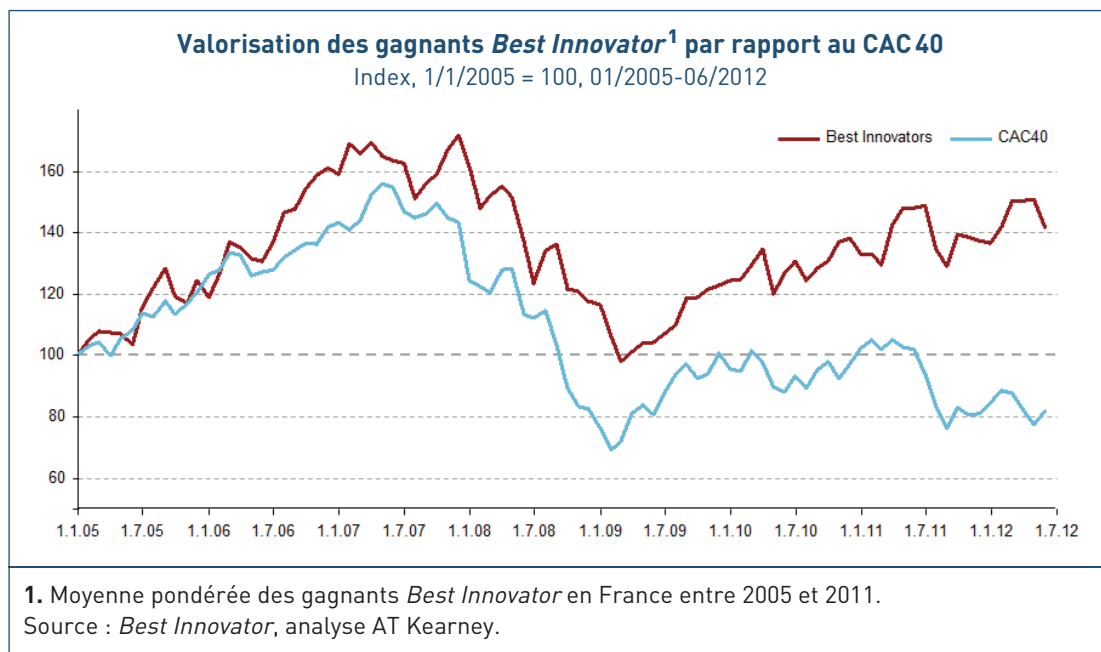
REPÈRES

Le concours *Best Innovator*, lancé à l'initiative d'AT Kearney, identifie les leaders dans la gestion de l'innovation depuis 2003. Plus de 1 500 entreprises sont analysées dans 15 pays selon cinq familles de critères allant de la stratégie d'innovation aux processus. Les gagnants du concours sont invités au *Best Innovator Club*, un réseau d'échange sur l'innovation.

de l'action, mais aussi en termes de croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité. Les différences sont significatives (voir figure 1).

Développer un savoir-faire de l'innovation

Puisque l'innovation est l'un des plus sûrs moyens de construire une croissance durable, en particulier en période d'incertitude économique, qu'est-ce qui fait d'une entreprise un *best innovator*? Les *best innovators* ne se réveillent pas un matin en décidant d'innover. L'innovation doit être activée et libérée. Les entreprises qui réussissent construisent des savoir-faire pour alimenter, développer et gérer de nouvelles idées, du concept jusqu'au lancement. En d'autres termes, elles créent activement les conditions du succès en développant leur capacité à explorer de nouveaux concepts (phase d'exploration) et à sélectionner ceux qui mèneront à un produit commercialisable (phase d'exécution, voir figure 2).

Figure 1 – Les *Best Innovators* réussissent mieux que leurs pairs

PHASE EXPLORATOIRE : PRÉFÉRER LA COHÉRENCE AU FOISONNEMENT

Les idées sont comme les nutriments qui flottent dans la mer. Ils sont innombrables, et s'ils pouvaient être capturés et raffinés, ils pourraient alimenter l'humanité. La capacité à isoler et à capturer des idées – tout en les améliorant pour en faire des concepts prêts à être développés – est le facteur déterminant la performance de la phase exploratoire de l'innovation. Le succès de cette phase repose sur quatre éléments fondamentaux.

Une boussole calée sur la stratégie

Beaucoup d'offres innovantes ne sont que des évolutions de propositions actuelles. Mais, dans d'autres cas, l'innovation propose une véritable rupture : elle remet alors en cause la position des acteurs du marché et peut aller bien au-delà des savoir-faire actuels. La première exigence pour tout projet d'innovation, c'est une stratégie d'innovation claire qui serve de boussole en fournissant des directions

Plates-formes d'innovation

Les plates-formes permettant le développement de projets innovants peuvent être intimement liées aux activités existantes (par exemple lorsque Coca-Cola propose de nouveaux types de conditionnement), ou s'aventurer loin des activités traditionnelles (par exemple lorsque Nike se lance dans les systèmes de surveillance de la santé). Dans tous les cas, ces plates-formes doivent être alignées avec la stratégie.

conformes à la stratégie de l'entreprise, et qui permette d'exclure les « mauvaises » idées. Selon l'entreprise, ces directions peuvent prendre différentes formes (plates-formes d'innovation, domaines de recherche, etc.) mais se résument au même concept : des opportunités reposant sur des besoins non satisfaits ou émergents des consommateurs, sur des tendances sociales ou juridiques, et sur des nouvelles technologies.

Les leaders de l'innovation consacrent davantage d'énergie à analyser le marché et les technologies pour mieux comprendre les défis futurs et les opportunités. Ils sont davantage en mesure de créer un consensus autour de plates-formes alignées avec leurs objectifs stratégiques.

Une approche étendue de l'innovation

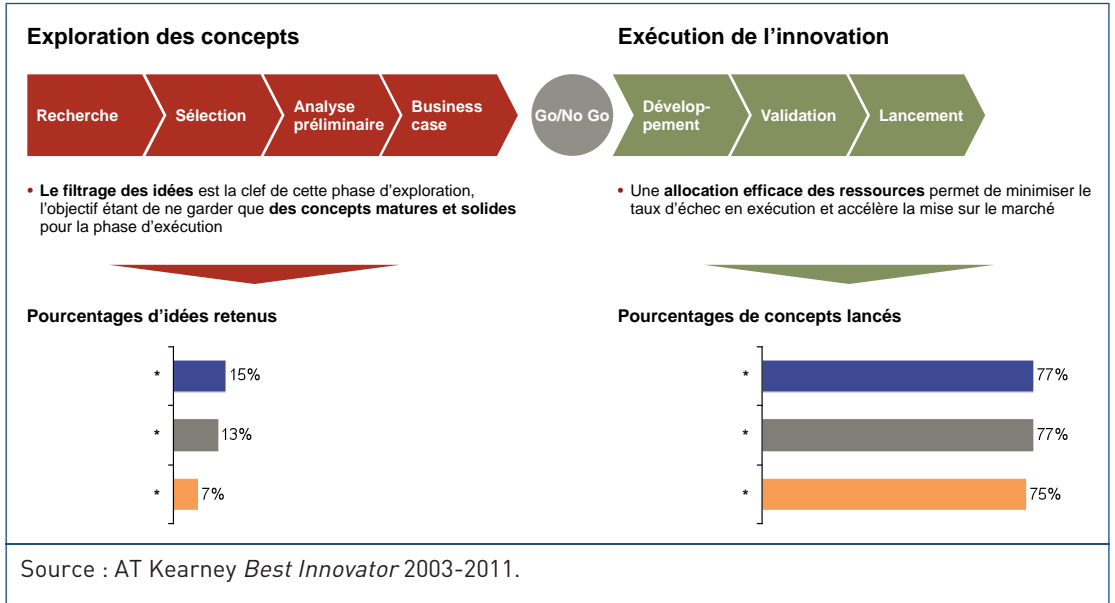
Les leaders mettent en place, au-delà de l'innovation « produit », une logique d'innovation focalisée sur les processus, les services et les *business models*. Ils y parviennent par exemple en réalignant les éléments de leur *business model* pour servir de nouveaux clients ou répondre à de nouveaux besoins, et cela de façon unique et pérenne pour que leurs concurrents ne puissent pas facilement les reproduire. Ce n'est pas anodin : si 12% à 15% des profits des entreprises manufacturières viennent de l'innovation sur les produits, 8% à 14% peuvent être attribués à d'autres types d'innovation¹.

Une sélection précoce

Parce que l'incertitude et le risque sont plus élevés dans les phases amont de l'innovation, l'échec n'est pas un problème lors de l'explo-

Isoler et capturer des idées est un facteur déterminant de performance

Figure 2 – Les leaders de l'innovation maîtrisent à la fois l'exploration des concepts et l'exécution de l'innovation



Nespresso

L'un des exemples les plus significatifs d'innovation est celui de Nespresso : la nécessité d'être équipé d'une machine avec une technologie propriétaire pour pouvoir utiliser les capsules était à la fois une contrainte pour le déploiement et un moyen de fidéliser les clients. Nespresso n'a pas innové que par le système, mais aussi dans le *business model* en créant une expérience de luxe au-delà du produit (boutiques, produits dérivés, publicités), et en gagnant un accès direct à ses clients et leur consommation.

Les fournisseurs sont parmi les partenaires les plus naturels

ration des concepts. Il est même souhaitable, car si tous les concepts sont considérés comme bons, aucun n'est en réalité assez bon. Les leaders sont capables de distinguer rapidement les idées avec le plus de potentiel et d'éviter ainsi un foisonnement persistant qui a pour effet de disperser les ressources et les énergies. Ils excluent les idées moins prometteuses le plus tôt possible. Si la décision d'arrêter un projet est retardée, les ressources – humaines et matérielles – auront été utilisées inutilement, et cette décision sera d'autant plus difficile à prendre. Le succès repose aussi sur une implication des consommateurs et des experts internes et externes, et cela, très en amont. Enfin, il faut donner une cohérence à l'ensemble des projets en ciblant de gérer un « portefeuille d'innovations » plutôt qu'un ensemble d'idées individuelles sans grande cohérence entre elles.

L'implication de partenaires externes

Le rôle des partenariats externes tout au long de la chaîne de valeur est aujourd'hui reconnu comme le meilleur moyen d'élargir le champ d'exploration d'idées. Les recherches récentes sur l'innovation se focalisent souvent sur les modèles ouverts ou poreux, dans lesquels la collaboration en externe est essentielle. Pourtant, toutes les entreprises ne parviennent pas à mettre en place de tels modèles. Les *leaders* de l'innovation tirent pleinement avantage des actifs, des ressources et des savoir-faire de leurs partenaires. Les processus intègrent toutes les parties prenantes internes et externes dès les phases amont de génération d'idées. Les fournisseurs sont parmi les partenaires les plus naturels : la compréhension détaillée de leurs capacités et l'étroite collaboration avec eux sont des éléments clés d'un processus d'innovation efficace. À titre d'exemple, nos études montrent que si envi-

Processus de filtration

Pour filtrer les projets efficacement, il faut tout un processus d'innovation avec des étapes bien définies, utilisant plusieurs critères comme la valeur pour le consommateur, l'attractivité du marché, l'adéquation avec les savoir-faire actuels, l'équilibre entre risque et retour sur investissement, etc.



Ecomagination

General Electric a particulièrement réussi sa coopération avec des partenaires grâce à son initiative Ecomagination. Elle a permis, en collaboration avec des fonds de capital-risque, de collecter plus de 5 000 idées sur l'énergie du futur auprès des clients et utilisateurs, ainsi que plus de 75 000 votes et contributions dans 100 pays sur ces idées. L'initiative a été un tel succès qu'elle a été étendue à d'autres domaines (santé) et pays (Chine, Australie, etc.).

ron 50 % des entreprises impliquent en amont les fournisseurs dans leur processus d'innovation, cette proportion s'élève à 90 % chez les *best innovators*.

PHASE D'EXÉCUTION : CONJUGUER CRÉATIVITÉ ET RIGUEUR

On associe traditionnellement l'innovation à la créativité et l'ouverture de nouveaux horizons. Mais la rigueur et l'excellence dans l'exécution sont tout aussi indispensables et ne sont pas le fruit du hasard. Là encore, quatre facteurs déterminants nous paraissent devoir être distingués.

Des processus simples et robustes

L'excellence repose sur la simplicité et la robustesse des processus de développement : ils doivent s'assurer que les différentes fonctions impliquées travaillent ensemble et que les bonnes décisions sont prises au bon moment. Ils impliquent aussi les dirigeants en leur permettant à la fois de donner des directions au bon endroit et au bon moment sans pour autant se substituer aux experts.

Une vision d'ensemble

La bonne gestion du portefeuille d'innovations « gestion » permet d'avoir une vision agrégée des ressources, et favorise donc une allocation plus rationnelle, ainsi que davantage de collaboration entre projets. Il est alors possible de mieux gérer et anticiper la valeur qui sera générée par ce portefeuille et de suivre des indicateurs pluridisciplinaires et cohérents.

Portefeuille d'innovations

De la même façon, une gestion rigoureuse du portefeuille d'innovations est indispensable, avec une visibilité à long terme et la capacité à détecter les lacunes, les redondances et les incohérences dans le *pipeline* de l'innovation.


Équipes pluridisciplinaires

Afin de couvrir tous les aspects d'un projet tout en gardant la réactivité nécessaire, les *best innovators* créent des équipes pluridisciplinaires travaillant en mode projet, incluant des fonctions au-delà du marketing et de la R & D comme les ventes, les achats, la production, etc. Le rôle et la compétence du chef de projet sont déterminants pour assurer une coordination optimale des contributions, des activités et des ressources.

Culture reconnue et partagée

Enfin, les *leaders* de l'innovation consacrent beaucoup d'énergie à la mise en place d'une culture de l'innovation, en particulier dans les phases de développement. Cela se traduit notamment par la reconnaissance de la valeur de l'innovation (qui doit être inscrite dans les gènes de l'entreprise plutôt que simplement proclamée), une bienveillance en face de la prise de risque et de l'échec, le sentiment d'urgence lié au besoin de se différencier par l'innovation, et enfin le positionnement du client (plutôt qu'une technologie) au cœur du processus d'innovation.

Les marchés restant volatils, générer de la croissance est plus difficile que jamais, mais les *best innovators* parviennent à dépasser les performances du marché en temps de croissance aussi bien qu'en temps de crise. Les fondements de ces succès reposent sur une stratégie d'innovation claire, un processus d'innovation robuste permettant de filtrer des idées en amont et de concentrer leurs efforts sur les plus prometteuses. S'appuyant sur une exécution rigoureuse, ils lancent des offres en accord avec les attentes de leurs clients et réduisent les délais de commercialisation. ■



Les leaders consacrent beaucoup d'énergie à la mise en place d'une culture de l'innovation

1. Source : «Gaining Competitiveness with Innovations beyond Technology and Products : Insights from IMP³rove», Europe Innova, July 2011. IMP³rove est une initiative de la Commission européenne conduite par AT Kearney. Les résultats de l'étude sont fondés sur plus de mille PME, principalement européennes.