

# Les clés pour innover

Votre entreprise est plus belle  
que vous ne l'imaginez

→ **27 questions à se poser**  
*avant d'initier une démarche d'innovation*

→ **15 opportunités**  
*d'innovation encore sous-exploitées*

→ **10 impératifs à respecter**

→ **11 phases du comité d'innovation**

Brice AUCKENTHALER ♦ Pierre d'HUY ♦ Aubry PIERENS

Les  
**clés**  
pour  
**innover**

D.1651

Votre entreprise est plus belle  
que vous ne l'imaginez

*Directeur de collection : Myriam Dubertrand*

 EDITIONS  
**LIAISONS**

1, avenue Edouard-Belin 92856 RUEIL-MALMAISON

*Vous intéresse-t-il d'être tenu au courant des livres publiés par l'éditeur de cet ouvrage ?*

Envoyez simplement votre carte de visite à

**EDITIONS LIAISONS**

**187/189, quai de Valmy  
75494 Paris Cedex 10**

*Vous recevrez alors, régulièrement et sans engagement de votre part, nos bulletins d'informations qui présentent nos différentes collections, que vous trouverez chez votre libraire.*

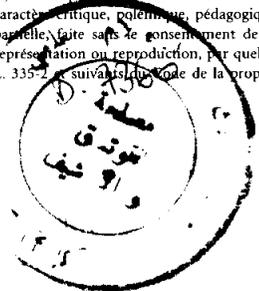


Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans les établissements d'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

ISBN : 2.87880.294.2

**© Les Éditions LIAISONS 1999  
Groupe Liaisons S.A.**

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes des paragraphes 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> de l'article L. 122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, sous réserve du nom de l'auteur et de la source, que les « analyses et les courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information », toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite (article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b> .....	9
<b>VOUS N'AVEZ QUE 10 MINUTES POUR LIRE CE LIVRE : LES 4 IDÉES FORTES</b> .....	15
<b>L'INNOVATION : UN FORMIDABLE LEVIER DE MOTIVATION SOCIALE SOUS-EXPLOITÉ</b> .....	17
Où il est question de légumes, d'animaux, de macaques, de sportifs et naturellement d'innovation .....	18
Et si l'innovation n'était pas une fin en soi ? .....	26
L'innovation : une affaire d'enthousiasme et de pugnacité ? .....	32
Du <i>reengineering</i> au redéploiement .....	36
Mercator : <i>fluctuat nec mergitur</i> .....	43
L'innovation : une preuve d'amour des marques vers leurs clients ? ..	45
<b>COMMENT INNOVER QUAND TOUTES LES ENTREPRISES VONT SE REMETTRE À INNOVER ?</b> .....	51
Le vrai progrès est-il en panne ? .....	52
Oserez-vous l'innovation de rupture ? .....	54
Tout le monde est-il capable de déclencher le processus d'innovation ?	58
Pour bien innover, il faut du « pouvoir » et du temps .....	63
Bâtir sur du roc .....	69
Comment innover demain ? 17 opportunités sous-exploitées .....	77
<b>MANAGER L'INNOVATION : UNE UTOPIE ?</b> .....	101
Comment transformer l'entreprise rapidement ? .....	102
Le Comité d'Innovation : la 5 <sup>e</sup> voie ? .....	109
Neuf mois pour accoucher : les 11 phases du Comité d'Innovation ...	120
Deux cas opposés .....	134
<b>CONCLUSIONS POUR DEMAIN</b> .....	137
Allez, dites-nous .....	138
M.E.R.C.I. comme .....	140
Questionnaire innovation .....	141
Ils ont dit à propos de l'innovation .....	142

<b>POSTFACE : ET LE CONSOMMATEUR, QUE PENSE-T-IL DE L'INNOVATION ?</b> .....	151
<b>Un critère de vitalité reconnu par les consommateurs</b> .....	152
<b>Attention au boycott des marques</b> .....	153
<b>L'innovation synonyme de meilleur rapport qualité/prix</b> .....	154
<b>Renault détrône Sony en innovation spontanée en 1998</b> .....	155
<b>En innovation assistée : pour la 3<sup>e</sup> fois consécutive France Télécom est n° 1</b> .....	156
<b>Le tiercé des marques très innovantes en 1998 : Microsoft, Sony et France Télécom</b> .....	157
<b>L'utilité de l'innovation au quotidien : France Télécom n° 1</b> .....	158
<b>Innovation produits, services ou communication ?</b> .....	160
<b>L'innovation acquiert une dimension sociale</b> .....	161
<b>LISTE DES MARQUES CITÉES</b> .....	164
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	167

# MODE D'EMPLOI

---

Nous avons conçu cet ouvrage pour vous permettre d'y entrer de différentes façons, suivant vos besoins, le temps dont vous disposez, ou encore votre familiarité avec l'innovation. Notre souci : être utile et vivant. Éviter de vous forcer à lire l'ensemble du livre du début à la fin pour comprendre où nous voulons en venir mais vous donner la possibilité de commencer votre lecture par n'importe quel chapitre, comme pour un magazine.

- Ainsi, pour vous guider, vous trouverez dans *l'introduction* **les 13 éléments du contexte de l'innovation** ainsi que **les 4 idées fortes** de cet ouvrage (au cas où vous n'auriez que 10 minutes à lui consacrer).

- *Le chapitre 1* démontre l'urgence à innover quand tout le monde va se remettre à le faire. Vous verrez également que l'innovation devrait être davantage perçue comme une « preuve d'amour ». Enfin, vous y trouverez **14 des 28 questions à se poser** à propos de l'innovation.

- Vous qui partez en guerre contre la banalisation des marchés, vous verrez dans *le chapitre 2* qu'il y a encore **17 opportunités d'innovation** (20 demain?) sous-exploitées. Et vous y trouverez les 14 dernières questions à se poser.

- Dans *le chapitre 3*, vous apprendrez qu'il est possible non seulement de distiller l'esprit d'innovation en interne, mais également de faire accoucher d'initiatives vraiment nouvelles, propices à un nouvel enthousiasme, grâce à ce que nous avons appelé **le Comité d'Innovation**. Vous verrez aussi qu'un coup de main d'un intervenant extérieur peut parfois accélérer les choses.

- **Méfiez-vous de la conclusion** : il est impossible, en effet, de conclure sur un sujet comme l'innovation sans tomber dans l'obsolescence dans le quart d'heure qui suit.

Vous trouverez également dans cette conclusion **notre sélection de citations d'innovateurs patentés** (si notre livre sert à vous permettre d'animer un séminaire interne consacré à l'innovation, ce sera déjà cela de gagné!).

**Bonne lecture. Amusez-vous bien.**

# INTRODUCTION

---

**« Il faut aller du côté où la raison aime être en danger. »**

**Gaston Bachelard**

➤ **Comment éviter de bégayer sur un sujet tel que l'innovation ?**

Avec la reprise économique, la question de l'innovation revient à la mode.

Il n'est pas de semaine où les médias n'attirent l'attention sur l'efflorescence de « start-up » américaines. Des interviews de Français émigrés aux États-Unis rappellent qu'ils ne peuvent pas facilement industrialiser leurs idées nouvelles dans l'Hexagone. Des entreprises « bien de chez nous » ne sont pas souvent citées en référence.

Un article formidablement visionnaire et enthousiasmant intitulé « New Rules for the New Economy » (\*) analyse les nouvelles lois que la révolution numérique est en train de définir et dont nous nous sommes inspirés.

1. La richesse dans la nouvelle économie digitale découlera directement de *l'innovation* et non de l'optimisation. Autrement dit, la richesse ne sera pas obtenue en perfectionnant l'existant connu, mais plutôt en tentant de définir – même imparfaitement – l'inconnu.

2. L'environnement idéal pour cultiver l'inconnu sera constitué de *réseaux* souples voire informels, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

3. La domestication de l'inconnu signifiera inévitablement d'*abandonner le connu*, même s'il est aujourd'hui garant de succès.

(\*) Kevin Kelly, éditeur américain du magazine *Wired*.

4. Le cycle du « trouver-enrichir-détruire » se produira *plus rapidement* et de façon plus intensive dans l'avenir, notamment avec l'explosion d'Internet qui rendra l'innovation accessible à tous et partout.

Combien d'entreprises européennes ont perçu et intégré cette nouvelle donne? Combien sont prêtes à faire face à ces enjeux? Pourquoi ce qui paraît naturel ailleurs est considéré comme un exploit en France?

Il semble que le problème découle de l'absence de culture Innovation dans l'ADN des entreprises. Une culture innovation qui soit utilisable comme un triple levier pour:

1. (Re)mobiliser les collaborateurs.
2. Renforcer la relation entre les marques et les consommateurs.
3. Créer de la richesse (et non des risques supplémentaires) et des emplois (ce qui n'est pas contradictoire avec la création de valeur chère aux analystes financiers).

### **Nos entreprises ont-elles encore l'indispensable fraîcheur nécessaire pour prendre le risque de faire confiance aux nouvelles idées?**

Autrement dit, jouent-elles encore suffisamment leur rôle? En effet, la plupart d'entre elles apparaissent trop souvent comme des *structures d'ordre* pour reprendre l'expression de R. Germinet dans *L'Apprentissage de l'incertain* (1), où les jeux de pouvoir l'emportent sur la liberté qui est requise pour l'innovation, avec le désordre qu'elle engendre fatalement. Plus fondamentalement, le hiatus proviendrait du fait que les Français préfèrent la conception à la production, la gestion à l'usine, les services à l'industrie, alors qu'il devrait y avoir de l'innovation partout car c'est elle qui fabrique l'avenir.

Le développement du capital-risque est un signe encourageant mais il n'est pas, à notre avis, à la hauteur de l'enjeu. Les grandes banques, de leur côté, ont préféré spéculer plutôt que de soutenir de jeunes créateurs. Nous continuons à attendre qu'elles s'engagent véritablement en la matière.

(1) *Éditions Odile Jacob, octobre 1997.*

Dans un précédent ouvrage, *Réinventer l'innovation* (1), nous posions les bases – en quelque sorte un tremplin pour donner du ressort à l'envie d'innover – de ce que nous appelons l'innovation de rupture (une innovation qui fait faire un vrai pas en avant à la relation marque-consommateur en surprenant positivement ce même consommateur).

Alors, qu'en est-il aujourd'hui ?

Ici, le lecteur trouvera des clés qui prolongeront ces bases. Le plongeon vers l'innovation a été accepté et mûrement réfléchi. Le contexte est plus favorable, le terme « innovation » n'est plus le gros mot qu'il était pendant les Années Crise. Comment alors faire le grand saut sans se casser le cou ?

Comment appliquer une démarche d'innovation, concrètement, au quotidien, et dans le contexte spécifique de son entreprise et de son marché ?

Il est grand temps de « réinventer l'innovation » pour donner du ressort à l'envie d'innover. Il est opportun d'amener un peu de *rupture* au processus d'innovation pour surprendre à nouveau positivement le client et améliorer sa relation avec les marques.

### ➤ *Du salarié « coût de production » au collaborateur « producteur d'idées »*

Au moment où l'innovation revient à la mode, et il est « normal » d'innover en période de reprise économique alors qu'il était « risqué » de le faire en période de crise, comment innover dans un monde qui banalise à vitesse grand V toute nouveauté ?

Un bon départ consisterait à poser comme postulats de base que :

1. L'innovation est avant tout *affaire d'hommes* plus que de technologie ou même de méthodologie.
2. Il ne devrait pas y avoir de *spécialistes en innovation* dans les entreprises à partir du moment où toute l'entreprise est innovante.

(1) *Éditions Liaisons, novembre 1997.*

3. L'important est de permettre que l'innovation soit *appropriée* le plus rapidement possible par l'ensemble de l'entreprise. Chacun devient alors acteur du changement, auteur de l'innovation, autrement dit, producteur d'idées et non plus simple salarié perçu par le management comme un coût de production.

Pourquoi cette petite mise au point nous paraissait-elle nécessaire? Parce que, avec l'an 2000, formidable symbole de l'innovation, une nouvelle prise de conscience est en train de se produire, en quelque sorte *un nouveau réalisme*.

L'organisation des sociétés de l'excellence des années 1980 portait en elle une forme d'idéologie, dont le trait le plus important était sans doute que celui qui crée n'est pas celui qui fait. D'un côté l'inventeur, de l'autre le producteur. Inventer, repenser, c'était un travail de spécialiste, de créatif, d'homme de R&D qui ne fait que cela.

Cette perversité qui consiste à attribuer à certains de façon exclusive le droit d'inventer du possible est en passe de disparaître. L'entreprise doit redevenir l'auteur de son histoire, la propriétaire de sa vision. Elle doit restituer à ses collaborateurs la gestion de son propre changement. Ce sera la source de leur fidélité et de leur énergie, la force qui leur permettra de traverser les épreuves, le ferment qui transformera leur travail en sens pour leur existence. Plus prosaïquement, cela se traduira par une baisse de l'absentéisme, une montée de la motivation et, ce qui est le plus important, la constitution d'une culture innovation propre à l'entreprise. Ce qui paraît assez sain, car, si l'innovation ne sert qu'à créer de la richesse et non à créer de nouveaux emplois, à régénérer des emplois existants en les dopant et à augmenter la fameuse « employabilité » des collaborateurs, à quoi sert-elle?

### ➤ **Comment organiser le « désordre créatif » ?**

Jean Cocteau disait : « Une recette comme la création du monde est un grand désordre qui finit bien. »

Comment alors changer l'entreprise autour de projets innovants sans déstabiliser ? Comment faire comprendre en interne les enjeux de l'innovation ?

Comment mobiliser pour faire émerger de véritables nouvelles initiatives ? Y a-t-il une démarche concrète, applicable dans mon entreprise ? Quels sont les outils pour innover ? Comment être perçu comme étant innovant ?

Comment enfin passer à l'acte quand l'innovation revient à la mode ?

Réponse : *Les clés pour innover.*

Vous verrez qu'il s'agit tout d'abord « *de changer le pansement plutôt que de penser le changement* ». Autrement dit, l'important est d'initier un projet qui naîtra d'un subtil dosage entre l'ADN de l'entreprise, son environnement concurrentiel, sa vision, ainsi que sa volonté.

1. **L'ADN culturel de l'entreprise, ses hommes, son savoir-faire, son histoire.** Toutes les entreprises n'ont pas la même attitude face à l'innovation. Plutôt que de chercher à inculquer une culture d'innovation, il est préférable de tenir compte de cette réalité et de simplement laisser entrevoir des nouvelles possibilités.

2. **L'environnement concurrentiel, l'état du marché.** Innover sur un marché en phase d'ouverture, avec des taux de progression à deux chiffres, est plus facile que sur un marché alourdi par des dizaines d'années de conventions et de mauvais réflexes. Vouloir poser des solutions universelles toutes faites à la démarche d'innovation est par conséquent dangereux.

3. **Une vision, une volonté.** Il s'agit ici de stimuler les projets, les idées, les initiatives, les envies pour que l'entreprise s'adapte au rythme des changements des marchés, des clients, des formations, au rythme de la mondialisation et d'entraîner les hommes à s'adapter, se modifier, se reprogrammer, quitter leurs habitudes et leurs réactions inquiètes, conservatrices, stéréotypées.

Il faut ensuite se dire que **l'innovation doit être fondamentalement un sujet qui divise**. Si tel n'est pas le cas, vous n'avez pas affaire à un véritable moteur mais seulement à un consensus mou qui ne va pas déclencher de

nouveaux comportements. Il vaut mieux lui préférer une posture différente, celle du *saltimbanque impertinent*. Car, comme le dit Hervé de Clerck, ancien président de Lesieur : « *Le manager rassemble pour construire un produit qui satisfasse le plus grand nombre, tandis que l'innovateur doit diviser pour faire émerger des aspérités, donner du relief au nouveau produit... Peut-être que les responsables marketing sont devenus trop respectueux de l'ordre établi, peut-être devraient-ils retrouver les habits de saltimbanques qu'ils avaient originellement...* ».

➤ ***Il existe une 5<sup>e</sup> voie pour innover***

Nous pensons que l'innovation ne peut ni être complètement internalisée (il faut un œil frais extérieur), ni être le fruit unique de la R&D, ni être l'exclusivité du marketing (tous les collaborateurs de l'entreprise ont des idées) ni, à l'inverse, s'imposer à l'entreprise de l'extérieur (la greffe ne prend alors pas parfaitement). Il existe une 5<sup>e</sup> voie : le Comité d'Innovation.

*Les Clés pour innover* va décrire les enseignements de nos interventions pour la vingtaine d'entreprises françaises et internationales pour lesquelles nous sommes intervenus en conseil. Nous verrons comment, par tâtonnements, nous sommes parvenus à la certitude que l'innovation ne s'impose pas à l'entreprise de l'extérieur ; comment nous avons eu la sensation pour certaines d'entre elles de faire une forme de manipulation génétique en modifiant leur ADN pour y greffer une culture d'innovation ; comment nous avons peu à peu échafaudé une structure méthodologique d'intervention ; comment enfin nous avons inventé un nouveau métier pour lequel nous nous souhaitons beaucoup de confrères : le Conseil en innovation.

**VOUS N'AVEZ QUE 10 MINUTES  
POUR LIRE LES CLÉS POUR INNOVER  
LES 4 IDÉES FORTES**

*« Dès qu'une vérité dépasse 5 lignes, c'est du roman. »*

Jules Renard

**1. Partez du principe que ce sont la plupart du temps des freins psychologiques liés à l'individu qui sont à la source d'un déficit d'innovation.**

*Dans un processus d'innovation, ce ne sont pratiquement jamais des raisons technologiques, techniques, économiques, budgétaires ou matérielles qui sont des facteurs bloquants.*

*Comment alors lever ces freins psychologiques ? Plutôt que de parler de projet de changement, envisagez l'innovation comme un levier essentiel de motivation sociale.*

**2. Impliquez donc réellement et quotidiennement vos collaborateurs au processus d'innovation.**

*En leur donnant l'occasion de comprendre les enjeux véritables, en les mobilisant autour d'un projet défini collectivement, en leur permettant d'identifier puis de lever eux-mêmes les conventions ou les idées reçues paralysantes d'un marché, voire de leur entreprise. Ne pas s'enfermer dans son bunker, mais établir des passerelles, explorer toutes solutions possibles, même en dehors de son métier.*

**3. Décloisonnez votre entreprise le temps de Comités d'Innovation transversaux.**

*Trop d'organisation par métiers ou expertises peut nuire à l'innovation. À l'inverse, mêler ces experts en leur demandant de redécouvrir leur métier peut permettre d'identifier des pistes d'innovation et favorisera en tout cas la vitesse de diffusion de l'innovation en interne. Il existe des gisements inexploités, utilisons l'imagination de tous pour les identifier.*

**4. Cela permettra, au final, de développer la Q.I. de votre entreprise tout entière.**

*Vous démontrerez ainsi concrètement que manager une entreprise, désormais, passe par un flux permanent d'initiatives destinées tant à l'interne qu'à l'externe. Et que l'important résidera donc dans la Q.I. (Qualité des Initiatives émises et perçues) de l'entreprise.*