

La méthode des entreprises

Pour rester dans la course et gagner des marchés, il faut doper la créativité des équipes. Voici comment les as de l'innovation créent des environnements propices à l'inspiration.

En matière d'innovation, la sclérose peut vite gagner les entreprises, même les meilleures. Publié en septembre 2012, le classement Forbes des 100 sociétés les plus innovantes recelait quelques surprises : en un an, Google et Apple quittaient le haut du panier pour la vingt-quatrième et la vingt-sixième place. Loin derrière Pernod Ricard, qui prenait la quinzième position (lire Management n° 203). Originalité de ce palmarès ? Il ne repose pas sur l'analyse des investissements en recherche et développement ou sur le nombre de brevets, mais sur la capacité des sociétés à proposer dans l'avenir des services ou des produits de rupture.

L'innovation est devenue le maître mot au sein des entreprises, l'enjeu principal de leur survie dans un environnement économique complexe. La donne a changé dans tous les secteurs : transports, BTP, énergie, industrie du logiciel et de l'électronique, santé, distribution, banque, etc. Fini, l'époque où la compétition entre les firmes les conduisait d'abord à réduire le temps de développement des produits et à se focaliser sur les besoins exprimés par les clients. Sous l'effet d'une concurrence internationale accrue, l'impératif est désormais d'in-

nover de manière systématique et répétée. Et les groupes sont tenus de proposer sans cesse de nouveaux concepts de nature à changer les usages des consommateurs, voire d'inventer d'autres marchés.

Cette évolution implique de mettre les organisations en ordre de marche. «Parce qu'elle n'est plus uniquement technologique et que ses enjeux dépassent la R&D et le marketing, l'innovation doit s'organiser à tous les niveaux de l'entreprise et concerner l'ensemble des salariés», souligne Patrick Haouat, président de l'association des cabinets de conseil en innovation et dirigeant d'Erdyn. S'il n'existe pas de recette toute faite, la créativité ne surgit toutefois pas des seules vapeurs de l'inspiration, quoi qu'en dise Roland Moreno, l'inventeur de la carte à puce, adepte d'un «bordel ambiant» propice à l'émergence d'idées. Elle découle d'abord, dans le contexte actuel, d'un processus exigeant, combinant organisation, méthodes et outils. Au management de créer les conditions du renouveau.

Placer l'innovation au cœur des décisions stratégiques

Pour redéfinir leur business model, les dirigeants doivent oser prendre des décisions stratégiques audacieuses. Menacé

par la concurrence asiatique sur l'électroménager, Philips a su se réinventer à partir d'un mot d'ordre de la direction : réaliser un tiers du chiffre d'affaires dans le secteur de la santé. Résultat, le groupe est passé avec succès du four à micro-ondes... à la couveuse pour bébé prématuré. «Exprimée par le top management, cette orientation a permis aux équipes de penser hors de leur cadre traditionnel, analyse Luc de Brabandere, directeur associé au Boston Consulting Group. Elle a ouvert la voie aux idées novatrices et l'entreprise est allée plus loin que l'amélioration d'un produit existant.» Même processus chez Google : ne se satisfaisant pas de son statut de meilleur moteur de recherche, le géant de Mountain View a élargi son horizon en voulant gérer l'information du monde ! Plus modestement, Bic est passé du stylo au rasoir en décrétant que son métier n'était pas l'écriture, mais, de manière plus globale, le «jetable»...

Mettre l'innovation au cœur de la stratégie se traduit de plus en plus par des objectifs concrets. «Beaucoup d'entreprises, comme Essilor ou Vinci, fixent un pourcentage du chiffre d'affaires qui doit être réalisé avec des nouveaux services ou produits, indique Pierre-Louis Desprez,



SAINT-GOBAIN réunit les disciplines

Un cinquième des produits commercialisés par Saint-Gobain n'existaient pas il y a cinq ans. L'entreprise multinationale ne cesse de réinventer les matériaux de l'habitat. En 2011, elle a créé le DomoLab (ci-contre), un lieu d'échanges entre différents professionnels : Industriels du BTP, architectes, gestionnaires de parc immobilier... «Les problèmes qu'ils soulèvent sont la source d'idées nouvelles, par exemple sur l'acoustique ou l'utilisation de l'éclairage naturel», indique Didier Roux, directeur de la recherche et de l'innovation.

APPLE mélange les univers

La marque à la pomme doit sa culture de l'innovation à son fondateur, Steve Jobs. Les premiers ordinateurs sont tous gris et anguleux ? Il conçoit l'iMac aux angles arrondis et aux couleurs acidulées en s'inspirant du design des appareils électroménagers. L'entreprise californienne ne consacre pourtant qu'un faible budget à la R&D. Mais elle sait intégrer les inventions d'autres secteurs et se mettre à la place du consommateur pour créer des blockbusters.

les plus innovantes

En 2016, 3M souhaite réaliser
40% de son chiffre d'affaires
avec de nouveaux produits.

Pernod Ricard, Danone et Essilor font partie
du **top 5** des entreprises européennes les
plus innovantes (classement Forbes).

Decathlon lance
une centaine
d'innovations par an.



directeur général de Kaos Consulting (conseil en innovation et en marque). Cela constitue un signal fort envoyé aux collaborateurs.» 3M a ainsi décidé qu'en 2016 40% du chiffre d'affaires devront être générés par des produits de moins de cinq ans.

Ouvrir les champs de réflexion et décroiser les disciplines

Le fabricant de textiles Gore-Tex s'est imposé en 1997 sur le marché des cordes de guitare, sous l'impulsion d'un de ses techniciens passionné de musique. Et c'est un chercheur du groupe pétrolier Shell qui,

en plongeant un jouet en caoutchouc dans une baignoire, a eu l'idée de fabriquer un matériau synthétique gonflant dans l'eau, résistant à la chaleur et à la pression. «L'innovation peut venir de chaque salarié, confirme Patrick Haouat, mais il est impératif de créer une équipe dédiée. La cellule doit regrouper des collaborateurs employés à temps plein, qui vont jouer le rôle d'aiguillon au sein de l'entreprise. Ils vont capter, puis traiter les idées en s'appuyant sur un réseau de correspondants.» Airbus a ainsi constitué, en 2010, une cellule d'innovation composée d'une trentaine de personnes.

«Cette équipe dispose d'un espace de liberté pour explorer des champs nouveaux, dans des domaines ne se limitant pas à la technique, précise Richard Tisseyre, vice-président senior de la cellule. Elle peut, par exemple, travailler sur l'évolution de l'usage des réseaux sociaux en entreprise. Ou réfléchir à la façon d'utiliser les réalités virtuelle ou augmentée pour réduire la masse de documents papiers dont les ouvriers ont besoin sur les chaînes de production.»

L'essentiel demeure avant tout d'évoluer à partir d'un processus d'innovation séquentielle – la R&D passant le relais à l'ingé- ▶



THALES apprend à raisonner dans l'inconnu

Finis les boutons et les manettes, place aux écrans tactiles extralarges dans le cockpit du futur. Le prototype présenté par Thales Avionics au Salon du Bourget en 2011 préfigure l'interface dont disposeront les pilotes dans une quinzaine d'années. C'est le fruit d'une démarche d'innovation de rupture, théorisée par Armand Hatchuel, responsable de la chaire sur la conception innovante de Mines ParisTech. Les équipes du projet ont appris à "raisonner dans l'inconnu". Une gymnastique complexe qui consiste notamment à lutter contre les fixations mentales pour appréhender différemment les objets et son environnement.



Lego a renoué avec les ventes en pratiquant l'innovation ouverte

► nerie, qui le transmet au marketing puis au commercial – vers la mise en place d'équipes pluridisciplinaires en amont. «Certaines sociétés, à l'instar d'Orange, recrutent même des sociologues, des anthropologues et des designers afin qu'ils apportent un éclairage nouveau», observe Farouk Goulam-Ally, directeur du cabinet de conseil en stratégie Kurt Salmon.

La fabrique d'une innovation intensive passe par le brassage des savoirs et des disciplines, la confrontation de points de vue différents. La cellule d'Airbus réunit des profils diversifiés, âgés de 20 à 50 ans, d'une dizaine de nationalités différentes, dont un tiers de femmes; les renforts extérieurs ont été recrutés dans les télécoms, l'électronique, mais aussi dans les services.

Encourager la participation des fournisseurs et des clients

On le voit, les entreprises innovantes ne travaillent pas repliées sur elles-mêmes. Elles peuvent aller jusqu'à solliciter leurs fournisseurs et leurs consommateurs. «Nos clients viennent régulièrement rencontrer les équipes, témoigne Mathieu Llorens, directeur général d'AT Internet, un des leaders mondiaux du Web analytics (mesure et analyse de l'audience d'un site). Ils expri-

ment des besoins mais sans avoir d'a priori sur les contraintes techniques. Cela dégage des perspectives nouvelles.» Le groupe 3M ne se contente pas, non plus, de sonder son entourage par questionnaires ou interviews pour appréhender des problématiques de marché. «Nous réunissons des consommateurs que nous observons in situ, révèle Bruno Colchico, directeur de laboratoire. Le but est de détecter des frustrations ou des désirs insatisfaits.» C'est en constatant la difficulté éprouvée par ces «cobayes» à lire leur portable en pleine lumière que l'entreprise a décidé de concevoir des films pour écrans d'ordinateur ou de téléphone.

L'essor des nouvelles technologies a accéléré l'émergence de cette innovation ouverte («open innovation»). Confronté au déclin de ses ventes, Lego a retrouvé du tonus grâce à une plateforme sur Internet; les amoureux de la marque y rivalisent de créativité et les idées récoltant le plus de suffrages sont étudiées. Ces «living labs» se développent dans tous les secteurs. La SNCF met ainsi à la disposition des usagers le Lab TGV ou le Lab Transilien. Shell, via son programme GameChanger, engage les inventeurs du monde entier à émettre des propositions pour relever les défis dans le secteur de l'énergie. Les concepts les plus prometteurs bénéficient d'un financement et d'un accompagnement technique. Depuis 1996, près de 200 projets ont abouti.

Organiser avec précision les réunions et récompenser les participations

«La créativité est comme un muscle qu'il faut entraîner fréquemment», assure Pierre-Louis Desprez. Les ateliers de brain-

storming ne donnent des résultats qu'en multipliant les idées et en suivant une certaine discipline. Ce qui fonctionne? Des séances courtes et répétées, avec un nombre de participants limité et bien identifié. L'entreprise d'agroalimentaire St Hubert organise environ quatre sessions par an, d'une demi-journée, en variant à chaque fois la composition du groupe et en mêlant des représentants du marketing, des achats, de la production, du contrôle de gestion... «Nous avons déjà invité des personnes extérieures, comme un cuisinier, un sportif et même un artiste peintre», rapporte Anne Renault, directrice de la R&D chez St Hubert.

Quel que soit le tempo adopté, du «gesser minute» (qui consiste à se réunir une fois par semaine, sur un court laps de temps, pas plus d'une demi-heure) aux rassemblements plus longs et espacés, il faut cadrer les séances en établissant un thème précis de discussion. «Ces échanges doivent s'inscrire à des moments particuliers du processus d'innovation, souligne Pierre Alfonsi, responsable Business Development Innovation au sein du cabinet Alma Consulting Group. Leur but est de répondre à des questions ponctuelles: lever un verrou technologique, explorer une tendance du marché, phosphorer sur une problématique soulevée par un client ou un fournisseur...»

Chez Cryptolog, start-up de 20 salariés, spécialisée dans la signature électronique, les brainstormings sont soigneusement préparés. «Le collaborateur présente son sujet, sur lequel il a réalisé un travail de recherche préliminaire. A partir de là, nous



DECATHLON multiplie les tests

Un surf gonflable qui tient dans une poche? Le Splizer (ci-contre) a été conçu pour les amateurs de la glisse en douceur. Simple d'utilisation et sans danger, ce produit est typique du dynamisme innovant de Decathlon qui lance une centaine d'innovations par an. Le développement de chaque concept est piloté par un trio (designer, chef de produit et ingénieur) mais les collaborateurs s'invitent dans le jeu pour donner leur avis. Autre atout? La capacité des équipes à fabriquer des prototypes et à les tester immédiatement auprès de sportifs ou d'utilisateurs passionnés.

ABERCROMBIE révolutionne l'acte d'achat

Pas de vitrine, un trafic limité qui crée une file d'attente, de jeunes vigiles qui gardent scrupuleusement l'entrée torse nu! Voilà la patte de l'iconoclaste patron d'Abercrombie & Fitch, Mike Jeffries, qui a pris les commandes du groupe de prêt-à-porter dans les années 1990. Il a fait de ses magasins des endroits à voir où le territoire de la marque est exploité au maximum: lumière tamisée, musique à fond, parfum d'ambiance agressif... «L'acte d'achat devient une expérience de consommation unique», analyse Philippe Pestanes, associé chez Kurt Salmon. Et une recette difficilement copiable par les concurrents.

nous donnons une heure pour réfléchir tous azimuts», raconte Julien Stern, un des cofondateurs. Et pour stimuler la créativité d'un maximum de participants, certaines entreprises vont jusqu'à organiser des concours, comme Dekra Industrial, société de certification et de prévention des risques. Depuis 2009, le prix de l'Innovation distingue les collaborateurs qui imaginent de nouvelles façons de produire ou de vendre. Les trois techniciens lauréats en 2012 ont été gratifiés d'un iPad et sont associés au développement de leur projet. En général, les concours jouent cependant davantage sur la reconnaissance que sur la récompense pécuniaire : rencontres avec le top management, valorisation des collaborateurs sur l'Intranet...

Concrétiser les bonnes idées en lançant des prototypes

Adisseo, fabricant de compléments alimentaires pour animaux, invite ses 1500 collaborateurs à faire part de leurs suggestions sur l'Intranet. «Chacun peut commenter une idée, ajouter des photos ou des articles et voter pour la plus pertinente», détaille Pierre-André Géraert, directeur Innovation Marketing. Idem chez St Hubert : les participants à un brainstorming attribuent une note afin de donner la priorité au concept le plus fort.

C'est en effet bien beau de favoriser la créativité, encore faut-il qu'il en ressorte quelque chose de concret. Idéalement, une équipe doit être chargée d'évaluer le potentiel des idées en termes de faisabilité, de perception client et de contrainte budgétaire... A ce stade, l'implication du top

LE "DESIGN THINKING" : UNE VAGUE VENUE DE CALIFORNIE

La pensée design gagne du terrain et s'impose peu à peu comme un concept incontournable. Inspirée des techniques des designers pour concevoir des objets, cette méthode place les comportements et les usages des individus au cœur de la recherche d'idées neuves. Elle a été développée par Robert McKim et Rolf Faste, deux professeurs de l'université de Stanford, puis mise en musique à partir des années 2000 par la société Ideo. A sa création, celle-ci se présente comme une firme de design traditionnel qui a conçu de nombreux produits emblématiques.

Elle travaille notamment sur la première souris d'Apple. Mais elle va ensuite répondre à des demandes qui n'ont plus grand-chose à voir avec l'idée qu'on se fait habituellement du design : améliorer l'accueil d'un hôtel, optimiser la sécurité d'un aéroport... Elle applique alors les cinq étapes du "design thinking" : faire preuve d'empathie pour s'identifier à l'utilisateur, définir précisément le problème, imaginer des idées (raisonnables ou folles), élaborer un prototype et tester la solution envisagée. Popularisée par Tim Brown, le PDG d'Ideo, dans son livre "L'Esprit design" (Pearson), la

démarche a, depuis, fait des émules. Le programme "Conception d'un produit innovant" développé par l'Essec et l'Ecole centrale de Paris s'est adjoint en 2008 le renfort de l'école de design industriel Strate Collège. Et même la prestigieuse Ecole des ponts a ouvert un institut de design thinking en 2009, sur le modèle de la d.school de Stanford. La discipline fait aujourd'hui partie des grandes tendances que le cabinet Kurt Salmon a identifiées au niveau mondial dans son étude "La Fabrique de l'innovation". Reste à voir si ce concept importé de Californie convaincra les entreprises françaises...

PHOTOS: DECATHLON, R. WRIGHT/INYT-REDUX/REA, F. DECHARD/LE LABORATOIRE DE PARIS

management est indispensable. «Ensuite, il ne faut pas hésiter à réaliser un prototype, affirme Marc Giget, directeur de l'Institut européen de stratégies créatives et d'innovation. Or, beaucoup d'entreprises cherchent à ce stade à réduire les coûts.» Et Pierre-Louis Desprez d'enfoncer le clou : «Investir financièrement dans des tests s'avère indispensable.»

Quant aux idées non retenues, il faut les garder précieusement : elles seront peut-être à l'origine de découvertes inattendues.

Chez 3M, les chercheurs alimentent régulièrement en suggestions le Forum technique, une sorte de Wikipédia interne, afin qu'elles ne tombent pas aux oubliettes. «Les connaissances qui ne semblent pas utilisables dans l'immédiat ne doivent pas rester dans les tiroirs, insiste Bruno Colchico. L'interaction des intelligences favorise l'innovation de rupture.» Une approche parfaitement comprise par Steve Jobs, le fondateur d'Apple : «Creativity is just connecting things.» ■ **Nathalie Queruel**

LE LABORATOIRE DE PARIS fait dialoguer art et sciences

Lancé en 2007 par David Edwards, professeur en bio-ingénierie médicale à Harvard, le Laboratoire entend faire du croisement entre sciences et art un fer de lance de l'innovation. Parce qu'ils ont la même façon d'appréhender les concepts, le dialogue entre chercheurs et designers engendre des objets radicalement nouveaux. Comme le Whaf (ci-contre), une carafe pour préparation moléculaire, ou Andrea, un dépollueur d'atmosphère par les plantes.

