

Cinq mythes liés à l'innovation, mise à jour 2010

Carol Rozwell, Kathy Harris

Peu d'entreprises comprennent réellement l'engagement opérationnel et stratégique nécessaire pour obtenir une valeur continue de l'innovation. Cet article examine cinq des mythes les plus courants concernant l'innovation.

Constat

- De nombreuses entreprises sont perplexes vis-à-vis de l'innovation, s'interrogeant sur ce dont il s'agit, ce qu'elle peut accomplir et si elle peut ou doit être gérée formellement.
- Même les entreprises évoluant dans des industries considérées comme extrêmement innovantes ont du mal à maintenir un niveau d'innovation cohérent et continu.
- Le rythme accéléré des changements opérationnels aggrave la difficulté à répondre à l'impératif d'innovation.

Recommandations

- Créez un impératif d'innovation et établissez le lien explicite avec la croissance des revenus, la restructuration opérationnelle ou le changement du modèle opérationnel.
- Définissez des processus et des métrologies pour encourager une innovation qui s'étend au-delà des limites d'une entité centralisée dédiée à l'innovation ou à la

recherche et au développement (R&D).

- Développez des processus permettant d'exploiter les sources "extérieures" d'innovation.
- Appliquez la technologie dans le cadre d'un processus structuré de résolution des problèmes pour encourager la participation et optimiser les idées.
- Reconnaissez les différents rôles requis pour soutenir l'innovation et récompensez les individus qui jouent ces rôles.
- Cultivez l'aptitude à innover en permanence pour faire croître et transformer l'entreprise, et pour rester à l'affût des menaces et opportunités externes.

ANALYSE

Cet article a été publié initialement en février 2005. Face au regain d'intérêt pour l'innovation que manifestent les clients de Gartner en vue de sortir de la période d'incertitude économique actuelle, nous le republions après l'avoir révisé.

La quête de l'innovation

Les entreprises expriment un désir d'être innovantes. C'est en tout cas ce que déclarent bon nombre de dirigeants d'entreprise qui l'évoquent dans des énoncés de mission et reconnaissent la valeur de l'innovation dans le soutien de la croissance de l'entreprise. Toutefois, à l'instar de nombreux objectifs d'entreprise, l'innovation est souvent davantage un vague symbole conceptuel qu'un processus clairement défini. À y regarder de plus près, il est évident que peu d'entreprises s'engagent réellement dans l'innovation de façon mesurable avec des effectifs, une gestion des processus, un financement ou un rattachement hiérarchique clair à la direction de l'entreprise.

Pendant la majeure partie de la dernière décennie, la croissance économique était en plein essor et la place de marché était saturée de nouveaux processus métiers et de nouvelles technologies, si bien qu'il n'était pas impératif d'avoir une définition et une compréhension précises de l'innovation. La récession de 2008 à 2009 a mis un brusque terme à cette période faste et, avec la reprise et le retour à la croissance qui ont suivi, la concurrence se redessine et le rythme des affaires est plus rapide et plus volatile. En raison de toute cette agitation, il est plus important que jamais de comprendre et d'exploiter le processus d'innovation.

La capacité à innover pourrait bien être l'outil le plus important à disposition des entreprises pour les aider à conserver un avantage concurrentiel. Jeff Immelt, président du conseil d'administration et PDG de General Electric, a déclaré lors d'un entretien avec le magazine aujourd'hui disparu *Business 2.0* que "l'enfer des produits de grande consommation nous guette tous". Il

suggère que la gestion efficace de l'innovation est la seule solution au problème. Il souligne également que la seule raison d'investir dans des entreprises n'est pas la taille de leurs usines ou l'impact de leurs publicités, mais leur capacité à innover. Le marché récompense l'innovation. En témoigne le cours de l'action d'Apple décrit par Wikipédia : entre début 2003 et 2006, le cours de l'action d'Apple a plus que décuplé, passant d'environ 6 dollars par action (après ajustement à la suite du fractionnement des actions) à plus de 80 dollars.

Les mythes entourant l'innovation peuvent menacer les meilleurs plans

Après des années de travail avec nos clients sur la façon de créer une approche de l'innovation qui soit fiable et durable, nous avons identifié cinq mythes qui menacent de faire échouer même les plans les mieux élaborés.

- Mythe n° 1 : l'innovation se produit tout simplement.
- Mythe n° 2 : l'innovation n'arrive que dans le département de recherche et développement.
- Mythe n° 3 : la meilleure innovation vient de l'intérieur.
- Mythe n° 4 : plus nous générons d'idées innovantes, mieux c'est.
- Mythe n° 5 : nous avons beaucoup de personnes intelligentes, si bien que l'innovation ne posera pas de problème.

Pour compenser les effets d'un environnement économique incertain, les entreprises doivent faire face aux nouvelles réalités qui les attendent entre 2010 et 2015 :

- l'innovation doit viser la reprise, le retour à la croissance et la

résolution des défis les plus cruciaux de l'entreprise ;

- augmentez le taux de réussite et la vitesse du développement de nouveaux produits, processus et services ;
- recherchez des innovations en dehors du développement de produits dans des domaines tels que les processus, la gestion de services et l'interface utilisateur, ainsi qu'en dehors de l'entreprise elle-même ;
- tournez-vous vers des sources extérieures pour rechercher des idées et innovations.

En s'attaquant aux cinq mythes liés à l'innovation détaillés dans cet article, les entreprises seront mieux positionnées pour atteindre ces objectifs.

Mythe n° 1 : l'innovation se produit tout simplement

De nombreuses entreprises voient l'innovation comme un processus non structuré. Certaines défendent la théorie selon laquelle l'innovation est une heureuse série d'événements qui ne peuvent pas ou ne doivent pas être gérés. D'autres considèrent l'innovation comme un moment de grande révélation où des idées parfaitement abouties jaillissent de l'esprit de personnes créatives et excentriques. Avec l'arrivée du web 2.0 et de l'informatique sociale, d'autres encore pensent que leur prochaine grande idée peut être générée et glanée auprès de n'importe qui et n'importe où, si bien qu'elles stimulent, encouragent et recherchent des idées à la moindre occasion.

Ces croyances ne sont pas totalement infondées. Les innovations peuvent provenir de n'importe où et de n'importe qui, et des changements importants découlent parfois de sources improbables. Mieux encore, la liberté de

créer et d'innover est un fondement culturel de nombreuses entreprises qui connaissent le succès ; les observateurs de ces innovateurs espèrent recréer cette même culture dans leur propre entreprise.

Toutefois, l'innovation n'est généralement pas le résultat d'un événement aléatoire, pas plus qu'elle ne nécessite un examen continu peu efficace pour trouver des idées pertinentes. L'innovation durable peut être obtenue via un processus géré visant à résoudre les problèmes opérationnels persistants, à créer de nouveaux modèles opérationnels ou à concevoir des produits et services qui répondent à des besoins non satisfaits des clients. Un processus d'innovation bien géré peut être conçu pour susciter des idées qui sont extrêmement pertinentes au regard des objectifs métiers globaux ou spécifiques d'une entreprise. Pour résumer, l'innovation peut devenir un processus géré, fiable et productif.

Les entreprises doivent d'abord concentrer leurs efforts en comprenant et en définissant clairement les résultats souhaités de l'innovation. L'objectif est-il de développer de nouveaux produits, de fabriquer de nouveaux marchés, de créer de nouveaux processus ou de résoudre des problèmes opérationnels persistants ? Par exemple, les fabricants de médicaments peuvent constater que les patients prennent souvent leur traitement en dehors de chez eux, si bien que le fait de proposer un comprimé à dissolution rapide peut accroître la demande. Autre exemple : un vendeur de vêtements peut déterminer que ses clients préfèrent les produits fabriqués à l'aide de techniques écologiques. La définition de l'objectif de l'entreprise en matière d'innovation conduit le processus d'innovation vers l'obtention de ces résultats souhaités.

Le modèle de processus d'innovation de Gartner définit les quatre étapes fondamentales de la gestion de l'innovation :

- générer des idées ;
- évaluer et sélectionner les meilleures idées ;

- développer et mettre en œuvre les idées dans des innovations ;
- diffuser et socialiser les innovations.

La figure 1 donne une représentation de ce modèle.

Figure 1. Modèle de processus d'innovation de Gartner



Source : Gartner (février 2010)

Ce modèle est utilisé par une entreprise uniquement après qu'elle a défini son objectif métier. Ce modèle de processus d'innovation est applicable à de nombreux types d'innovation, notamment au niveau des produits, services, processus, et du modèle opérationnel ou de la stratégie. Il doit être personnalisé pour correspondre à la culture et surmonter les obstacles politiques ou autres de l'entreprise.

Même si les activités liées à l'innovation seront extrêmement individualisées en fonction de la culture, de l'environnement économique et des besoins stratégiques de chaque entreprise, il existe un trait commun : mieux les entreprises comprennent les activités du processus d'innovation, plus elles deviennent efficaces pour ce qui est d'amener sur la place de marché le type d'innovation qui confortera leur croissance.

Les entreprises constateront que le facteur majeur qui influe sur l'innovation dans les premières phases du processus est une culture de la confiance qui peut s'adapter au risque géré. Dans les phases ultérieures du processus d'innovation, le plus grand impact est en fait un processus bien géré qui garantit que les personnes adéquates sont impliquées, que le

financement est disponible et que les jalons sont atteints.

Action : adaptez le modèle de processus d'innovation de Gartner de sorte qu'il soit spécifique des objectifs de votre entreprise. Utilisez-le dans le cadre du processus de sensibilisation à l'innovation pour garantir que tous les participants aux projets d'innovation ont un vocabulaire et un ensemble d'attentes cohérents.

Action : identifiez les facteurs qui ont le plus grand impact sur l'innovation dans votre entreprise, aussi bien les processus que les facteurs culturels qui amélioreront les initiatives d'innovation. Lorsqu'une lacune est détectée, prenez des mesures pour y remédier. Par exemple, si votre entreprise éprouve des difficultés à impliquer les employés pour qu'ils soumettent des idées, mettez en place un programme de reconnaissance qui les récompense pour le partage de leur expertise.

Mythe n° 2 : l'innovation n'arrive que dans le département de recherche et développement

De nombreuses entreprises centralisent la responsabilité de l'innovation dans une petite équipe, un incubateur ou un groupe de R&D. Cette structure

organisationnelle comporte certains avantages. En effet, ces équipes travaillent généralement de manière isolée, ce qui peut accélérer les innovations sur le marché, tenir les innovateurs éloignés des problèmes opérationnels quotidiens et réunir les experts clés pour qu'ils collaborent sur un problème.

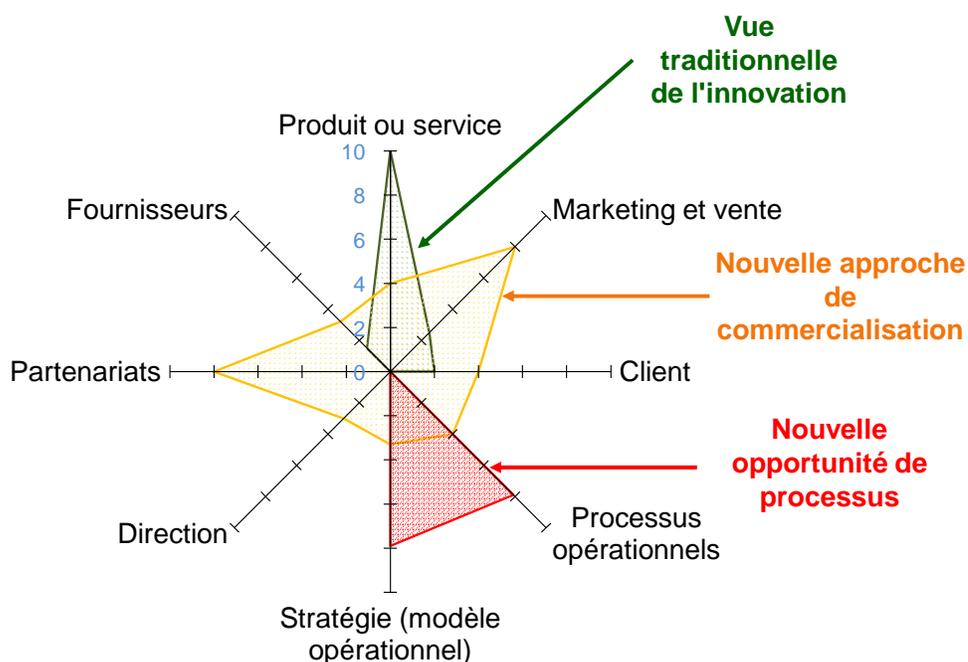
Toutefois, malgré ces avantages, l'innovation est trop importante pour être laissée entre les mains de la seule entité dédiée à la recherche. Les idées nouvelles et utiles ne se trouvent plus au centre mais en périphérie de l'entreprise. À mesure que nous entrons dans une économie de services et de la connaissance, le nombre de personnes détenant des informations utiles pouvant conduire à de bonnes idées se multiplie.

Un problème avec le modèle centralisé est que les connexions les plus étroites et les interactions les plus approfondies avec les clients et les partenaires se situent généralement en périphérie de l'entreprise. En effet, les personnes qui se trouvent en périphérie entendent l'expression des besoins des clients jour

après jour et elles constatent par elles-mêmes l'inefficacité ou l'inadéquation des processus ou systèmes. De plus, les employés les plus récemment recrutés et les plus jeunes débutent souvent leur carrière à des postes en rapport avec le service aux clients, la vente ou le service en clientèle. Au début de leur prise de fonction, ces personnes ne sont pas influencées par les habitudes établies et n'ont pas conscience des obstacles politiques de l'entreprise.

Un second problème avec le modèle centralisé de l'innovation est que les innovateurs sont souvent axés sur des opportunités liées au revenu brut, telles que le développement de nouveaux produits, services ou technologies. Par conséquent, les entreprises qui traitent l'innovation uniquement via une entité de R&D peuvent passer à côté de l'opportunité d'accroître également leur résultat net. Les entreprises peuvent innover dans de nombreuses dimensions qui s'étendent au-delà des produits et des services, comme illustré à la figure 2.

Figure 2. Les dimensions de l'innovation



 = changement requis

Source : Gartner (février 2010)

La technologie est également une source d'innovation et, au cours des dernières années, de nombreuses entreprises ont investi dans des outils technologiques qui favorisent de meilleures pratiques de travail et une meilleure collaboration parmi les employés et à travers les réseaux de valeur. Ces entreprises ont créé des espaces de travail en équipe et acheté des solutions de logiciels sociaux, de gestion du contenu et de collaboration. Elles ont également expérimenté des outils de modélisation et de simulation, tout ceci en vue d'accroître la productivité.

À mesure que ces technologies et produits gagnent en maturité, les entreprises atteignent souvent les limites de productivité inhérentes des outils. Par conséquent, elles doivent

changer leur approche en matière d'innovation en privilégiant les améliorations au niveau des processus et l'intégration d'outils individuels dans un environnement de travail cohésif. Elles doivent explorer des moyens de tirer davantage de revenus des produits existants en exploitant de nouvelles techniques pour étendre leurs gammes de produits, ainsi que des approches de marketing et de communication qui incluent les médias sociaux. Cette dimension de l'innovation est illustrée par la forme jaune identifiée comme "nouvelle approche de commercialisation" dans la figure 2.

Par ailleurs, les entreprises intelligentes ne limiteront pas leur recherche de bonnes idées au département du marketing, mais mobiliseront plutôt un vaste réseau interne d'employés pour

recueillir leurs suggestions. Souvent, les personnes chargées de l'exécution des processus métiers ont une perspective précieuse de la façon dont ces processus pourraient être améliorés. Cette dimension de l'innovation est illustrée par la forme rouge identifiée comme "nouvelle opportunité de processus" dans la figure 2.

Action : avant d'aller solliciter des idées, assurez-vous que vous pourrez en faire quelque chose une fois qu'elles vous parviendront. Veillez à ce que vous ayez l'autorité requise pour apporter des changements, les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les nouvelles idées et la clarté de mission adéquate pour savoir quelles idées retenir en priorité.

Action : à mesure que vous mettez en place un portefeuille de campagnes ou d'événements liés à l'innovation, veillez à en inclure quelques-uns qui ciblent les personnes qui travaillent dans des secteurs adjacents à celui concerné par le problème. Par exemple, si vous recherchez des moyens créatifs de rationaliser le processus de support aux clients, faites intervenir dans la campagne des personnes en relation avec la vente, le marketing et la gestion de la qualité. Si vous vous sentez particulièrement audacieux, demandez aux clients actuels qu'ils vous fassent part de leurs idées.

Mythe n° 3 : la meilleure innovation vient de l'intérieur

Quand les entreprises sont en quête d'innovation, elles doivent examiner comment et pourquoi les autres entreprises effectuent leurs propres recherches et développent leurs propres produits, processus ou services. D'après l'économiste et auteur Edith Penrose, les entreprises

développent leur propre entité de R&D pour deux raisons :

- s'assurer que quelqu'un met l'accent sur les opportunités de croissance future ;
- s'assurer que quelqu'un est axé sur les concurrents et les tendances du marché en tant que police d'assurance contre des changements négatifs dans l'environnement de l'entreprise.

Les historiens situent la genèse du laboratoire de recherche industrielle moderne en 1856, lorsque le chimiste anglais Sir William Perkin découvrit comment synthétiser le colorant mauve à partir de l'aniline. En 1890, la firme allemande Bayer avait construit un laboratoire moderne comprenant des livres, du matériel de laboratoire et une équipe dédiée de chercheurs. Le modèle de laboratoire de Bayer ne tarda pas à être copié par d'autres fabricants de produits chimiques en quête d'un flux d'innovation constant. Si une équipe de R&D dédiée garantit que l'entreprise restera axée sur l'innovation de ses produits et services, c'est une erreur de penser qu'il doit s'agir de la seule source de nouvelles idées de développement.

Un autre problème est que le succès d'une entreprise dans la R&D (qui est censée encourager la croissance par le biais de nouveaux produits, services ou marchés) finit souvent par étouffer l'innovation. C'est le cas lorsque l'entreprise ne veut plus financer des projets, même de petite envergure, dont les résultats sont incertains, préférant à la place soutenir uniquement les projets qui ont une probabilité plus élevée de résultat positif et commercialisable. Par exemple, les entreprises ont tendance à évaluer le potentiel d'une technologie via le prisme de leur modèle opérationnel actuel. En conséquence, un préjugé négatif pèse sur les projets

qui sortent du paradigme de fonctionnement actuel, qui peut être un ensemble de produits, une région ou un segment de clientèle existant.

Les entreprises qui souffrent de ce préjugé peuvent adopter plusieurs approches pour le surmonter à l'aide de méthodes d'innovation ouverte. Deux de ces approches sont l'innovation ouverte collaborative et les places de marché d'idées.

Innovation ouverte collaborative

Le préjugé contre l'évolution hors du paradigme de fonctionnement actuel est décrit par Clayton Christensen, professeur à la Harvard Business School, dans "The Innovator's Dilemma". Il suggère qu'une meilleure approche consiste à définir que la raison d'être d'une entreprise est de proposer des produits et des services qui aident un client à mener à bien un travail. Ainsi, les entreprises doivent se demander en permanence : "Quel est le travail que mes clients ont besoin d'accomplir avec mon produit ?".

Les entreprises, qui réussissent dans cette pratique consistant à exister pour aider leurs clients, sont confrontées à trois impératifs :

- **résoudre le conflit de base entre une conception orientée sur l'entreprise et une conception orientée sur les utilisateurs.** Le développeur d'une innovation doit acquérir des informations auprès de l'utilisateur pour alimenter la conception des produits ou des services, et doit imaginer comment une solution peut fonctionner. Les utilisateurs, pour leur part, savent quels problèmes doivent être résolus, mais il est peu probable qu'ils soient capables de créer la solution eux-mêmes. Par conséquent,

l'implication du partenaire ou du client utilisateur de manière précoce et significative dans le processus conduit l'innovateur à mieux identifier les besoins et développer des solutions ;

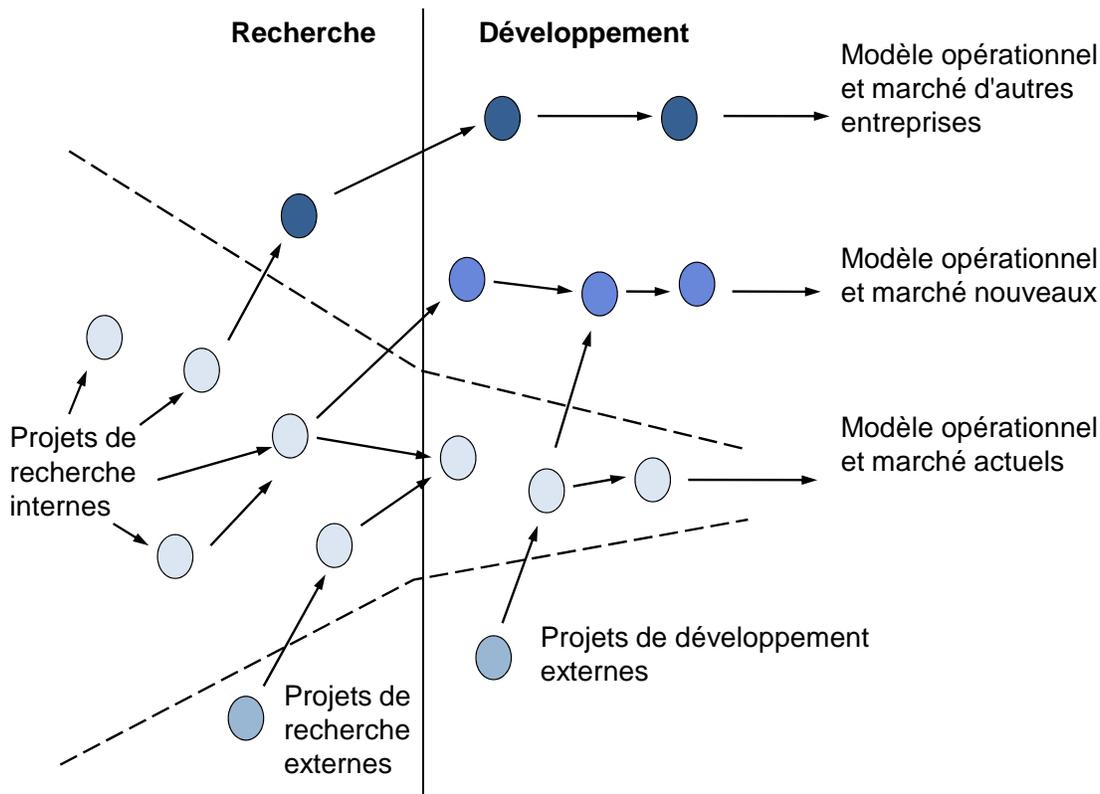
- **créer une fonction de développement de partenariat ou de clientèle qui est connectée, correctement dotée en personnel et utilise la technologie pour favoriser et prendre en charge les processus métiers.** Plutôt que de limiter le recours aux fournisseurs et autres partenaires commerciaux à un élément livrable spécifique, les innovateurs doivent les considérer comme une source stratégique d'innovation. Examinez de quelle façon une innovation peut conduire l'entreprise vers un nouveau marché ou comment les ressources intellectuelles existantes peuvent être transmises sous licence d'exploitation à une autre entreprise capable de commercialiser le produit ;
- **développer la capacité à gérer un portefeuille du risque.** Pour veiller à ce que les projets présentant un risque plus élevé ne soient pas systématiquement refusés, les entreprises doivent améliorer leur capacité à gérer ces projets au sein d'un portefeuille dont le risque global reste acceptable.

La figure 3 illustre un exemple de la façon dont les entreprises (dans ce cas précis, un fabricant) et leurs utilisateurs peuvent collaborer afin d'optimiser le processus d'innovation. Le processus exclusivement interne confine les projets entre les lignes en pointillés, tandis que les processus qui permettent

la collaboration et de nouveaux modèles opérationnels ou le collectif peuvent ouvrir d'autres voies pour l'innovation. Ce modèle d'innovation

ouverte a été décrit par Henry Chesbrough dans ses ouvrages intitulés "Open Innovation" et "Open Business Models".

Figure 3. Modèle d'innovation ouverte



Source : Gartner, adapté d'Open Innovation (février 2010)

Places de marché d'idées

En 2010, les effectifs sont extrêmement mobiles et le capital ne circule pas librement, si bien que les entreprises doivent chercher à l'extérieur de leur organisation pour trouver une expertise en matière d'innovation. InnoCentive est un exemple intéressant d'entreprise établie sur le modèle de la place de marché qui facilite le flux des "solutions" générées par des scientifiques en réponse aux difficultés spécifiques d'une entreprise. Voici un exemple de son mode de fonctionnement.

- Une entreprise en quête d'idées soumet un problème à InnoCentive.com (par exemple, "Fournissez-moi des données et des preuves pour étayer l'identité de l'efficacité commune de trois composés").
- Des résolveurs de problèmes examinent des solutions et répondent à InnoCentive, qui transmet ensuite les solutions à l'entreprise demandeuse.
- L'entreprise demandeuse revoit les propositions soumises et sélectionne la solution qui répond le

mieux à ses impératifs. InnoCentive attribue une récompense au résolveur du problème.

InnoCentive a vu le jour en 2001 et a rapidement enregistré l'inscription de plus de 70 000 scientifiques (résolveurs de problèmes) du monde entier ; ces derniers reçoivent des primes pour les solutions qu'ils apportent aux problèmes publiés sur le site par les entreprises en quête d'idées. Aujourd'hui, 200 000 ingénieurs, scientifiques, inventeurs, professionnels et organismes de recherche dans plus de 200 pays sont invités à résoudre des problèmes. Les résolveurs de problèmes peuvent recevoir jusqu'à 1 million de dollars pour leurs solutions, selon la valeur attribuée par l'entreprise demandeuse.

Action : identifiez les projets d'innovation qui n'atteignent pas leurs jalons. Évaluez quand ils peuvent être soumis en tant que problèmes sur une place de marché d'idées.

Action : les entreprises qui décident d'ouvrir le processus d'innovation devront revoir le modèle de gouvernance de la propriété intellectuelle de sorte qu'il équilibre le besoin de protéger l'entreprise contre les "fuites de propriété intellectuelle", avec la nécessité de dévoiler des informations afin d'attirer des participants externes.

Mythe n° 4 : plus nous générons d'idées, mieux c'est

Souvent, les entreprises essaient de créer une véritable frénésie autour de l'innovation, en partant du principe que plus vous pouvez générer d'idées, mieux cela vaut. Or, cette théorie est contredite par les faits.

- Un exemple vient d'une société d'édition qui a mis en place un programme d'innovation dirigé par

un comité de l'innovation. Elle a mené des campagnes non ciblées pour collecter les "bonnes idées". Après que le comité de l'innovation a passé en revue les suggestions, il a fini par ne retenir que deux idées sur plus de 680 soumises, soit un taux de réussite de seulement 0,3 %.

- Un autre exemple vient de l'étude de cas d'un fabricant de produits pharmaceutiques. Il a mené à bien un programme rigoureux de gestion des idées, mais a décidé que seulement 2,5 % des idées soumises valaient la peine d'être développées.

Ces exemples montrent que le ciblage adapté du processus d'idéation et le traitement adéquat des idées figurent parmi les aspects les plus cruciaux des programmes d'innovation réussis. Les entreprises disposant de programmes d'innovation bien établis constatent que l'exécution d'événements ou de "campagnes d'idéation" est un moyen efficace de recueillir des solutions possibles à des problèmes urgents.

La reconnaissance et la définition d'un problème ou objectif constituent une première étape essentielle dans le processus d'idéation. Comme l'a déclaré le célèbre inventeur Charles Kettering : "Un problème bien énoncé est à moitié résolu". Une fois les idées soumises au cours d'une campagne d'idéation, il faut de la persévérance, de la collaboration, des esprits ouverts et de la détermination pour transformer même une bonne idée bien définie en une innovation qui fonctionne.

Les outils de gestion des idées peuvent aider les entreprises à cibler le processus d'innovation en stimulant la génération, l'amélioration et l'évaluation des idées. Bien entendu, ces outils ne prennent en charge que le processus d'innovation. Ils ne rendent pas une

entreprise intrinsèquement plus créative, ni n'instillent une culture d'entreprise capable de gérer efficacement l'innovation. Néanmoins, une fois que l'entreprise a développé sa capacité d'innovation en établissant le fondement de l'innovation (autrement dit, en clarifiant le besoin opérationnel, en attribuant des ressources, en créant une carte des flux de processus d'innovation et en identifiant les domaines clés pour l'innovation), la technologie peut soutenir le processus d'idéation.

L'expérience des entreprises qui ont utilisé des outils de gestion des idées pour mener des campagnes d'idéation a permis de faire les découvertes suivantes concernant la gestion réussie de l'innovation.

- Le leadership et la structure organisationnelle sont essentiels. Il doit y avoir un facilitateur pour guider l'effort d'innovation et un défenseur ayant un besoin urgent de résoudre un problème pressant.
- Les événements visant à recueillir les idées doivent être très ciblés sur un problème technologique ou opérationnel spécifique qui attise les passions, plutôt qu'un vague concept tels que "diminuer les dépenses".
- Des récompenses et une reconnaissance doivent être intégrées au programme, à la fois pour les personnes qui soumettent les idées et pour celles qui les optimisent et les améliorent.
- Les campagnes de gestion des idées doivent être bien communiquées pour que les défenseurs reçoivent la participation d'un éventail d'individus qui sont enthousiasmés par la question.
- L'équipe en charge de la revue doit inclure des experts techniques capables d'évaluer correctement les idées sur leur mérite, sans considération pour le bénéfice ou la perte personnelle.
- Les idées sélectionnées pour être mises en pratique doivent être rapidement amenées dans la phase pilote.
- Tous les contributeurs doivent recevoir en temps opportun la reconnaissance de leurs soumissions, ainsi qu'une explication de la façon dont les idées ont été évaluées.
- Les informations sont mises à la disposition de tous en citant les contributeurs initiaux et en décrivant comment les idées sont mises en œuvre dans la pratique. Cette reconnaissance est une récompense pour le contributeur et une stimulation pour les contributeurs futurs.
- Des métriques des performances doivent être établies pour que les employés soient encouragés à faire part de leurs idées et à prendre des risques, même si le résultat est un "échec".

Action : créez un fondement pour l'innovation en concevant délibérément des processus de génération et d'évaluation d'idées afin d'identifier les idées extrêmement pertinentes et d'évaluer et choisir efficacement les idées gagnantes.

Mythe n° 5 : nous avons beaucoup de personnes intelligentes, si bien que l'innovation ne posera pas de problème

Obtenir la participation de personnes intelligentes durant un événement ou une campagne d'idéation n'est pas automatiquement un gage d'innovation. Il existe d'innombrables problèmes de "style" et d'individus qui doivent être résolus pendant le processus d'innovation. Diverses compétences font partie intégrante du processus d'innovation, mais certaines seront plus importantes que d'autres à différentes étapes du processus d'innovation.

Il est important que les entreprises satisfassent l'impératif consistant à rassembler une équipe variée de façon cohérente et à travers toute l'entreprise. Il existe différents modes de classification des styles que les entreprises peuvent utiliser pour sélectionner les personnes et les styles requis afin de composer une équipe forte et diversifiée. Ils incluent par exemple l'indice d'innovation et d'adaptation de Kirton (KAI), l'indicateur Myers-Briggs, l'indicateur de dominance cérébrale de Herrmann et la méthode des six chapeaux. Le secret consiste à en choisir un et à l'utiliser pour mettre en place une équipe équilibrée où les individus tiennent le rôle le plus en phase avec leurs compétences. Une équipe équilibrée inclura des personnes aptes à :

- créer : imaginer (inventer) de nouveaux concepts ;
- adapter : améliorer les idées existantes ;
- connecter : collaborer avec d'autres pour rechercher de nouvelles idées et tendances ;

- réaliser : trouver les failles dans les idées avant qu'elles ne soient mises en pratique ;
- agir : rendre les idées opérationnelles ;
- piloter : initier et diriger les programmes.

La compétence la plus difficile à trouver est la capacité à exploiter le réseau. Elle nécessite des compétences d'interaction, ainsi qu'une solide connaissance des logiciels sociaux et de la technologie de réseau social.

À l'avenir, attendez-vous à voir certaines entreprises introduire un nouveau rôle dans leur organisation : celui de responsable de l'innovation. Sa mission consistera à gérer le processus d'innovation en associant les bonnes personnes aux compétences adéquates afin d'encourager l'innovation, en accord avec les stratégies et les objectifs de l'entreprise. Les responsables de l'innovation devront être bien connectés dans leur entreprise et familiarisés avec certains des modes de classification des styles mentionnés précédemment. Ces personnes seront des catalyseurs de l'innovation : elles ne prendront pas toutes les décisions concernant les innovations à apporter ou les idées à sélectionner, mais elles auront la responsabilité du processus permettant de catalyser et de rassembler de nombreuses personnes dans toute l'entreprise pour qu'elles innover ensemble.

En connectant la prise en charge du leadership "descendant" avec une orientation "ascendante", le responsable de l'innovation peut mettre en place de puissants réseaux de capital intellectuel avec des mesures des performances et des responsabilités claires. Le résultat net sera une compression des durées normales pour le développement des

innovations. Les entreprises capables de soutenir un rythme continu de mise en œuvre des innovations (pas seulement de dépenses en R&D) obtiendront un plus grand investissement des parties prenantes et attireront les meilleurs employés et fournisseurs.

Action : si votre entreprise crée un comité ou une équipe pour catalyser l'innovation, assurez-vous que l'équipe possède collectivement un ensemble de compétences équilibré incluant les aptitudes à créer, adapter, connecter, réaliser, agir et piloter l'innovation.

Ce qu'il faut retenir au sujet de l'innovation

Lorsque les entreprises pensent à l'innovation, elles doivent se projeter à l'échelle de l'entreprise. Le besoin d'innover s'applique aux processus, aux technologies et à la structure organisationnelle, ainsi qu'aux styles de gestion et de leadership. Les entreprises qui veulent développer l'innovation en tant que compétence fondamentale doivent créer une culture dans laquelle l'innovation peut prospérer, puis étendre le processus à la base entière d'employés. Elles doivent également fixer des objectifs clairs et allouer des ressources, aussi bien budgétaires qu'en personnel, afin d'établir l'innovation d'entreprise comme l'approche de fait pour atteindre la croissance et l'excellence opérationnelles.

Légende des acronymes

R&D Recherche et développement