

## INTRODUCTION

---

**M**ai 1971. Stupeur dans la communauté financière : NCR, le leader mondial des caisses enregistreuses, fondé en 1884, annonce que son nouveau produit est impossible à vendre : un stock d'une valeur de 140 millions de dollars est passé en pertes et profits, des milliers d'employés sont licenciés, et le PDG est remercié. La raison ? Les produits NCR utilisent un système mécanique qui ne peut plus rivaliser avec les nouvelles machines électroniques, moins chères et plus pratiques. NCR a tout simplement totalement laissé passer la révolution électronique.

Août 2004. Ilford, le célèbre fabricant de pellicules et papiers photographiques, la marque mythique associée aux œuvres les plus célèbres, est mis en dépôt de bilan. Le groupe, dont l'endettement approche 60 millions d'euros, est victime de la progression inexorable de la photo numérique. Pour tous les passionnés de photo, la mort d'Ilford, fondé il y a 125 ans, marque la fin d'une époque. Achetée moins de dix ans auparavant pour 70 millions d'euros, l'entreprise prévoit de vendre ses actifs au plus offrant, avant d'être liquidée, jetant 740 personnes à la rue.

Les exemples comme NCR et Ilford abondent ; ils montrent la difficulté des grandes entreprises à répondre aux changements brutaux dans leur industrie. Au faîte de leur puissance, elles envisagent l'avenir comme une continuation du passé, au moment même où une rupture dans leur secteur mine silencieusement les fondements de leur succès. Lorsqu'elle apparaît au grand jour, c'est la stupeur, et souvent la catastrophe.

L'innovation est l'un des leviers fondamentaux de la croissance des entreprises sur le long terme. En particulier, l'innovation radicale, qui se définit comme la mise au point et la commercialisation de produits générant des usages nouveaux, par opposition à l'innovation incrémentale qui se contente d'améliorer les produits déjà existants. Or les grandes entreprises semblent incapables de produire des innovations radicales, victimes de ce que le chercheur américain Clayton Christensen appelle le « dilemme de

l'innovateur<sup>1</sup> ». Elles laissent l'innovation radicale aux start-ups, prenant le risque du déclin.

Ce spectacle régulier de grandes entreprises, leaders sur leur marché, délogées de leur position par un nouvel entrant, souvent doté de ressources très inférieures, est à l'origine d'angoisse et d'incompréhension vis-à-vis de l'innovation. Celle-ci est perçue comme un phénomène aléatoire, un mélange d'art, de hasard et de magie, dont les ressorts et mécanismes semblent au-delà du domaine managérial supposé rationnel. En outre, les échecs commerciaux que connaissent les grands programmes d'innovation – TVHD, WAP, etc. – ajoutent au malaise. Parce que ses ressorts restent mal maîtrisés, l'innovation suscite la peur, voire un certain fatalisme.

## Objectifs

Ce livre s'attache à expliquer les mécanismes de l'innovation, à comprendre quelles sont les raisons de l'échec des grandes entreprises à innover, et à montrer qu'il n'y a pas de fatalité à cet échec : les grandes entreprises peuvent être aussi innovantes que les petites, à condition qu'elles créent les conditions favorables à l'innovation.

L'ouvrage a donc deux objectifs : d'une part, sensibiliser aux enjeux « vitaux » de l'innovation, démystifier celle-ci et poser les bases d'une culture de l'innovation ; d'autre part, montrer comment l'entreprise peut placer l'innovation au cœur de sa stratégie pour gagner les marchés de demain, et traduire cette stratégie sur les plans organisationnels et culturels. Notre ambition est de construire l'entreprise innovante, et surtout l'entreprise durablement performante.

Cet ouvrage est le fruit du croisement de l'expérience de trois auteurs, issus de trois milieux différents : un consultant, un chercheur et un praticien de l'innovation. Or, ce croisement multidisciplinaire est précisément l'un des messages forts de ce livre.

---

1. Le dilemme de l'innovateur sera décrit plus bas dans cet ouvrage ; en deux mots, il désigne le fait que les « bons » managers privilégient ce qui est quantifiable et certain au détriment de ce qui est non quantifiable et aléatoire, et que par là les entreprises privilégient les innovations incrémentales au détriment des innovations radicales. Cette attitude rationnelle revient à se suicider !

## Audience

L'ouvrage s'adresse donc d'abord aux chefs d'entreprise, managers et cadres confrontés à la problématique de la performance, voire de la survie de l'entreprise face aux nouvelles concurrences.

Il s'adresse également à tous ceux qui ont pour mission d'encourager l'innovation au sein des entreprises et qui souhaitent en maîtriser les ressorts : responsables d'entités, cadres et techniciens de R & D, consultants, acteurs d'organismes publics et investisseurs privés.

Il intéressera aussi les étudiants à la recherche d'une présentation synthétique de la problématique de l'innovation dans l'entreprise, même s'il ne s'agit pas d'un ouvrage universitaire : il ne faut pas en attendre une présentation exhaustive de toutes les théories de l'innovation.

Enfin, il s'adresse à tous les employés d'entreprises publiques ou privées avec un message simple : l'innovation n'est pas le domaine réservé de la direction générale ; elle peut aussi commencer avec l'individu, qui trouvera dans l'ouvrage des sources d'inspiration pour espérer, des raisons d'entreprendre, et des outils pour faire bouger son organisation.

## Thèse principale de l'ouvrage

Il y a un peu plus de dix ans paraissait le livre *À la conquête du futur*, de Gary Hamel et C.K. Prahalad<sup>1</sup>. En 1994, le monde industriel était en pleine tornade du *reengineering*, avec comme objectif avoué d'obtenir des gains massifs de productivité... et souvent comme conséquence inavouée de dégraisser les effectifs.

Lancé en réaction contre l'assaut japonais, le *reengineering* posait comme postulat que l'avantage concurrentiel passait par l'efficacité organisationnelle : alors les entreprises occidentales se réorganisèrent, se restructurèrent, se *downsizèrent*.

La « conquête du futur » est une attaque en règle contre cette attitude. Selon Hamel et Prahalad, le *reengineering* n'est pas une stratégie ; tout au plus est-ce le prix à payer pour n'avoir pas eu de stratégie. Prix à payer par des entreprises qui n'ont pas su inventer leur avenir à temps. L'ouvrage fait l'effet d'une bombe dans l'univers de la gestion, généralement marqué par

---

1. G. Hamel et C. K. Prahalad, *À la conquête du futur*, Dunod, 1999. Paru en anglais sous le titre *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.

la tendance à considérer que la souffrance est une condition nécessaire à la réussite. Son message optimiste est que chacun, quelle que soit sa position dans l'entreprise, peut réussir une innovation, que la vision stratégique est nécessaire, et qu'elle consiste à inventer l'avenir et à y conduire l'entreprise.

Notre ouvrage débute sur le même constat : l'innovation est impérative si les entreprises veulent survivre et prospérer sur le long terme, mais elle représente un défi, une source d'angoisse pour les entreprises. L'angoisse étant une peur sans objet, nous pensons que ce défi peut être relevé si les mécanismes de l'innovation sont mieux compris.

Au-delà, ce livre reconnaît que l'acte créateur qui est à l'origine d'une rupture obéit à des lois inconnues, imprédictibles, difficilement gérables, mais que pour autant ce n'est pas la cause du problème. Si nos entreprises ne sont pas innovantes, ce n'est pas à cause d'un manque d'idées ou de créateurs, mais parce qu'elles créent, inconsciemment, tous les facteurs qui vont empêcher ces idées de se développer jusqu'à l'introduction sur le marché. Allons même plus loin : ce sont précisément ces facteurs, les routines, les organisations, qui font l'excellence industrielle d'une entreprise (gestion du risque, fidélisation de son marché, qualité, prédictibilité, processus budgétaires), qui minent le processus d'innovation. Alors, quel environnement favorable pour qu'une idée nouvelle devienne une innovation réussie ? Quelles stratégies pour *construire l'entreprise innovante* sur le long terme ? Voilà les questions auxquelles ce livre tente de donner une réponse.

### **Ce dont l'ouvrage ne parle pas**

Plusieurs sujets en rapport avec l'innovation ne sont pas traités dans cet ouvrage. Tout d'abord ce livre n'est pas un manuel de créativité. Si l'on en croit la profusion de séminaires, articles, livres et offres de consultants... dans le domaine, la créativité est très à la mode actuellement. Nous affirmons que ce n'est pas la cause du manque d'innovation. L'entreprise déborde de créativité ; il ne se passe pas une seule minute sans que l'un des collaborateurs, collègues, ait une idée géniale. Mais l'entreprise souffre d'une incapacité structurelle à entendre ces idées, les mettre en œuvre, les développer, les imposer à son marché et les transformer en produits ou prestations innovantes, puis leaders.

Deux autres questions ont été volontairement écartées de cet ouvrage ; non parce qu'elles ne sont pas importantes, mais, au contraire, parce qu'elles le sont tellement qu'elles méritent d'être abordées à part entière, et que les

auteurs de ce livre ne sont pas sentis la légitimité, ni la compétence, pour le faire.

La première est relative à l'organisation de centres de Recherche et Développement, de cellules de Veille et de départements Marketing internes aux entreprises. Certes, ces dispositifs ont un impact sur l'innovation, mais ce ne sont que des dispositifs, des outils au sens large, pas des solutions. Ils seront évidemment cités ici ou là mais pas traités en tant que tels. Ce livre choisit de se concentrer sur l'innovation comme problématique stratégique, ses effets, ses causes, ses freins, ses leviers.

La deuxième est relative à l'impact du monde éducatif, de la Recherche, de l'Université et des grandes institutions (comme l'ANVAR) sur l'innovation et la relation entre Université et Entreprises. Cette question est évidemment cruciale, notamment en France ; on sent bien qu'il ne s'agit pas là que d'une question d'ordre technique ou méthodologique, mais bien politique. Là aussi, ce sujet est trop important pour être traité au détour d'un chapitre.

## Organisation de l'ouvrage

Cet ouvrage est organisé en cinq parties.

La **première partie** expose la difficulté que l'innovation représente pour les entreprises, en particulier les grandes firmes établies. Elle s'attache à caractériser les sources de l'angoisse.

La **seconde partie** analyse les mécanismes de l'innovation. Une grande partie de la difficulté en matière d'innovation vient en effet de ce que ses mécanismes sont mal compris. Elle est vue comme une boîte noire au comportement imprévisible et mystérieux. Il convient donc d'ouvrir la boîte noire, d'en détailler le fonctionnement et les ressorts. Puis elle dresse le diagnostic : pourquoi les grandes entreprises, *a priori* dotées de ressources importantes, sont-elles peu innovantes, au point de laisser l'initiative à de nouveaux entrants, souvent des start-ups ? Pourquoi ces entreprises échouent-elles à tirer parti des ruptures dans leur environnement ? Cet échec est-il systématique, ou existe-t-il des grandes entreprises qui échappent à ce dilemme ? Dans cette partie, nous identifions cinq principaux facteurs responsables de l'échec en matière d'innovation.

Sur la base d'une meilleure compréhension de l'innovation, la **troisième partie** propose une approche méthodologique du management de l'innovation au sein de l'entreprise. On ne s'attendra pas à une recette

miracle. L'innovation reste un acte créatif, mais la créativité n'interdit pas la gestion. Entre le chaos créatif et l'étouffement administratif, il est en effet possible d'avoir une approche systématique de la gestion de l'innovation. L'objectif est ici de passer de l'angoisse à la méthode.

La **quatrième partie** montre que l'innovation doit prendre en compte deux dimensions nouvelles : l'individu et l'environnement de l'entreprise. Traditionnellement, l'innovation a été gérée de manière exclusivement interne, dans une approche fermée illustrée par le développement des laboratoires de R & D des grandes entreprises et par l'accent mis sur la confidentialité. L'accélération du changement technologique, la complexification croissante des innovations, qui combinent plusieurs domaines, ainsi que l'évolution sociale entraînant une plus grande mobilité des talents, nécessitent désormais que l'entreprise s'ouvre et aille chercher à l'extérieur une partie de ses sources d'innovation. Elle nécessite également une meilleure prise en compte de l'individu, source essentielle d'innovation. La capacité de l'entreprise à réussir l'alchimie individu-entreprise-écosystème est donc l'un des facteurs clés de la réussite en matière d'innovation.

Une fois que les mécanismes de l'innovation sont maîtrisés, comment les pérenniser ? Cette question est l'objet de la **cinquième et dernière partie**. Depuis les années quatre-vingt, les tâtonnements dans le domaine de la qualité ont montré qu'il était fondamental d'avoir une approche globale de celle-ci : l'ensemble de l'entreprise devait être organisé pour la qualité, afin que les mécanismes soient intégrés à chaque niveau opérationnel, de l'ouvrier au PDG. Autrement dit, *on n'en parle pas, on en fait !* Il en va de même pour l'innovation : l'enjeu n'est pas de réussir à survivre à la prochaine rupture, mais de bâtir une organisation dont la capacité à innover devient la force essentielle. La conception, puis l'animation de cette organisation sont les missions principales de l'équipe de direction.