

Comprendre l'innovation : comment éliminer les obstacles courants aux nouvelles idées

La plupart des dirigeants d'aujourd'hui conviendraient que l'innovation est extrêmement importante pour le succès d'une organisation. Une enquête McKinsey Global Innovation a révélé que 84 % des dirigeants conviennent que l'innovation est importante pour la stratégie de croissance ; cependant, seulement 6 % sont satisfaits des performances d'innovation de leur équipe. Les organisations qui privilégient activement l'innovation et la créativité bénéficient d'une efficacité accrue, de revenus plus élevés et d'une reconnaissance positive de la marque. Les innovations des processus quotidiens peuvent se traduire par d'importantes économies de temps et d'argent, tandis que des produits et services innovants peuvent séduire les clients et aider les entreprises à créer une offre unique. Les entreprises qui ont innové ont rapidement prospéré pendant la pandémie. L'innovation n'est pas seulement un mot à la mode ou quelque chose qui n'est important que pour les industries technologiques. L'innovation peut consister à modifier l'aménagement d'un restaurant pour le rendre moins susceptible de propager la COVID-19 ou à mettre des menus en ligne pour empêcher la propagation de germes sur les menus physiques. Elle peut également être aussi complexe que la création d'un appareil plus rapide et plus abordable pour tester la COVID-19, comme l'appareil Abbott ID Now qui a permis aux médecins d'avoir les résultats des tests en 15 minutes. Pour faire face aux défis des années à venir, les dirigeants doivent libérer la créativité de leurs équipes et stimuler l'innovation.



Qu'est-ce que l'Innovation ?

Fait intéressant, les experts ont tendance à considérer l'innovation de différentes manières. L'auteur à succès et professeur agrégé de sciences de gestion, David Burkus, le décrit comme « l'application d'idées nouvelles et utiles ». L'expert en la matière de Crestcom, auteur et "instigateur de l'innovation" Stephen Shapiro affirme que l'innovation consiste simplement à « rester pertinent ». Il souligne que « nous sommes dans une période de changement sans précédent. Par conséquent, ce qui a pu aider une organisation à réussir dans le passé pourrait potentiellement être la cause de son échec à l'avenir ». Ginni Rometti, ancien président du conseil, PDG d'IBM, a expliqué un jour : « la seule façon de survivre est de vous transformer continuellement en quelque chose d'autre. C'est cette idée de transformation continue qui fait de vous une entreprise innovante ». Au cœur de ces définitions se trouve l'idée que la pensée créative et l'application de nouvelles idées sont

vitales pour toutes les organisations. Il existe quatre grands domaines d'innovation qui ont un impact significatif sur les entreprises : l'innovation de modèle d'entreprise, l'innovation de processus, l'innovation de produit et l'innovation de marketing.

Innovation de modèle d'affaires

L'innovation d'un modèle d'affaires peut être risquée, mais c'est souvent la seule chose qui sépare entre le succès et l'extinction. Un exemple mémorable est Xerox, une entreprise multinationale Fortune 500 qui a commencé comme fabricant de papier photographique en 1906 sous le nom de Haloid. En 1947, Haloid a obtenu les droits commerciaux d'un procédé d'imagerie appelé xérogaphie et, en 1958, a été rebaptisé Haloid Xerox Company. L'année suivante, ils ont introduit le copieur 914 Xerox. Cependant, c'était beaucoup plus cher que les autres méthodes existantes de fabrication de copies, et ils avaient du mal à pénétrer le marché. C'est à ce moment-là qu'ils ont pris la décision inspirante d'innover leur modèle d'affaires en louant leurs photocopieuses à un prix mensuel abordable. Xerox a également fourni le service et l'assistance pour les appareils, réduisant ainsi les risques et la charge pour le client. Les clients ont adoré ce nouveau modèle de tarification ainsi que l'efficacité et la commodité du produit.

Innovation de processus

L'innovation de processus est souvent négligée car elle peut être moins visible qu'un nouveau gadget ou une nouvelle campagne marketing, mais elle peut apporter d'excellents résultats. Cela peut signifier améliorer les installations, affiner les procédures d'exploitation standard, améliorer les compétences de l'équipe ou adopter de nouvelles technologies pour produire un produit ou un service. Améliorer la façon dont les choses se font sur le lieu

de travail peut réduire les coûts, améliorer le service client et attirer les meilleurs talents. Un exemple célèbre d'innovation de procédé est celui de l'invention par Henry Ford de la première chaîne de montage mobile. En simplifiant l'assemblage des véhicules, il a réduit le temps



de production de douze heures à seulement quatre-vingt-dix minutes. Au cours des deux dernières années, les détaillants ont innové dans la façon dont ils fournissent des services pendant la pandémie. Les épiceries offrent désormais des options de livraison et de ramassage en bordure de rue et ont installé des barrières en plexiglas entre les caissiers et les clients pour réduire le risque de propagation de la maladie. Les bureaux qui ont mis à niveau leur technologie pour permettre aux employés de travailler à domicile ont également des processus innovants. Les ventes qui étaient autrefois clôturées dans une salle de réunion peuvent désormais être réalisées à partir de salons dans différents pays.

Innovation de produit

L'innovation de produit est ce à quoi la plupart des gens pensent lorsqu'ils entendent le mot innovation. Il peut s'agir du développement d'un produit entièrement nouveau ou d'une modification ou amélioration d'un produit. Il existe de nombreux exemples, comme l'invention de l'ordinateur et ses améliorations progressives ultérieures qui les ont rendus plus petits et plus abordables pour les consommateurs. Maintenant, nous avons tous des ordinateurs puissants dans nos poches parce que quelqu'un a pensé à combiner un ordinateur et un téléphone. L'industrie automobile a continuellement innové dans les voitures, des caractéristiques de sécurité comme les ceintures de sécurité et les airbags aux moteurs hybrides et électriques; l'innovation donne aux constructeurs automobiles leur avantage concurrentiel.

Innovation marketing

L'innovation marketing, c'est lorsque les organisations exploitent un marché entièrement nouveau, trouvent de nouvelles utilisations pour des produits existants ou trouvent une nouvelle façon de s'engager avec les clients pour augmenter leur part de marché. Un exemple récent est le programme d'influence d'Amazon qui permet aux stars des médias sociaux de monétiser leur contenu en créant une vitrine personnalisée présentant des produits qu'elles recommandent sur des plateformes de médias sociaux comme Twitter, Instagram et YouTube. Dan Markham, un créateur et influenceur YouTube, a fait la promotion d'un cube fidjet dans une vidéo, entraînant 668.777 clics Amazon, 16.369 commandes et 160.755,98 \$ de produits vendus. Il s'agissait d'une innovation intéressante pour le porte-parole traditionnel des célébrités, car l'influenceur n'a en aucun cas besoin de travailler directement avec la marque.

5 obstacles à l'innovation

Les leaders ont un rôle important à jouer dans la gestion et la promotion de l'innovation au sein d'une organisation. Le premier est de comprendre ce qu'est l'innovation, et le suivant est de créer une atmosphère où la pensée créative peut se produire et les équipes peuvent travailler ensemble efficacement pour mettre en œuvre de nouvelles idées. Pour atteindre cet objectif, les dirigeants doivent être conscients de cinq obstacles communs à l'innovation.

Obstacle N°1 : La peur de l'échec

La peur est l'ennemie de la créativité et de l'innovation, et elle est extrêmement courante. Les dirigeants peuvent avoir peur de prendre un risque sur une nouvelle idée, et les employés peuvent avoir peur de prendre la parole lors d'une réunion pour partager une nouvelle idée. Les gens sont naturellement câblés pour éviter le danger et surestiment



facilement les résultats négatifs possibles. Le test est le meilleur ami de l'innovateur. Dans le monde en ligne, les innovateurs utilisent les tests A/B pour tester de nouvelles idées sur une partie de leurs utilisateurs avant de décider de mettre en œuvre le changement ; cette méthode peut également s'appliquer à d'autres secteurs. Il est essentiel de permettre aux employés d'expérimenter et d'apprendre de l'échec et de se sentir en sécurité en le faisant. Une étude de deux ans chez Google a révélé que la sécurité psychologique était le facteur clé pour constituer des équipes performantes. Créer une culture de confiance est la première étape pour encourager les membres de l'équipe à partager librement leurs idées. Trouvez des moyens de créer de l'espace et du temps pour que tous les membres de l'équipe puissent partager des idées sans crainte.

Obstacle N° 2 : Le "Permafrost" du Middle Management

Méfiez-vous du permafrost invisible des cadres intermédiaires. Dans le domaine de l'innovation, le middle management a la mauvaise réputation d'être le lieu où les bonnes idées vont mourir. Bien que l'équipe de direction puisse lister l'innovation comme une priorité absolue, elle n'est pas toujours exécutée par les cadres intermédiaires. Il y a plusieurs raisons à cela, mais la plupart des cadres intermédiaires ne sont pas incités à lancer de nouveaux projets innovants ou à perturber les processus actuels avec une nouvelle idée. Ces managers sont tenus de respecter des objectifs financiers et des budgets spécifiques et peuvent être incités par inadvertance à ne pas faire bouger les choses. Ils sont souvent en dehors de la boucle d'innovation tout en étant également soumis à des mesures de performance financière standard. Dans le même temps, leurs subordonnés directs sont invités à abandonner les missions en cours pour mettre en œuvre une nouvelle idée ou mener une expérimentation, ce qui peut laisser les



managers avec plus de travail. Les dirigeants doivent s'engager avec ces managers et encourager leur capacité à stimuler l'innovation pour l'organisation. Les cadres intermédiaires sont les gardiens des idées qui viennent de la première ligne. Formez les managers à créer de larges procédures d'innovation qui assouplissent autant que possible les restrictions et la paperasserie. Donnez-leur des outils de prise de décision qui nécessitent une justification plus réfléchie pour dire non à essayer une nouvelle idée que pour dire oui. Ce processus peut aider à affiner et à améliorer les idées initiales, améliorant ainsi le processus d'innovation dans l'ensemble de l'organisation. Les cadres intermédiaires peuvent être votre meilleur allié, car ils sont généralement responsables de la façon dont les choses se passent dans toute organisation et ont le savoir-faire pour gérer les détails.

Obstacle N°3 : Manque de suivi

Certaines organisations ne souffrent pas d'un manque d'idées mais d'un manque de suivi. Un excès de créativité et d'optimisme peut amener les dirigeants à perdre leur concentration. Les idées sont géniales, mais l'innovation

nécessite de les appliquer de manière utile. Le chemin des idées à la mise en œuvre n'est pas toujours facile, et il est tentant de passer à la prochaine idée passionnante lorsque les choses se compliquent. Cependant, démarrer constamment de nouveaux projets sans jamais les réaliser peut démoraliser les équipes et provoquer la fatigue de l'innovation. La hiérarchisation des projets et la gestion des détails sont la clé du succès (n'oubliez pas de demander de l'aide aux cadres intermédiaires).

Obstacle N°4 : Manque de talent

Il est fort probable qu'un manque de talent perçu soit en réalité une question de perspective. Les dirigeants peuvent éliminer cet obstacle grâce à des pratiques d'embauche inclusives et des interactions inter-services. Dans le processus d'embauche, les dirigeants doivent penser de manière créative. Faire de l'embauche « sûre » peut signifier que cette personne ressemble le plus aux autres membres de votre équipe. Cependant, l'innovation exige une diversité de pensée et d'expérience. Braden Kelley, auteur de *Stoking Your Innovation Bonfire*, explique : « Si une personne corres-



pond à 100 % de la description de poste et a fait ce travail des milliers de fois, qu'apportera-t-elle de nouveau ? Évidemment, embaucher quelqu'un qui ne correspond pas à votre la culture est une perte de temps et d'argent, mais à quelle culture essayez-vous de vous adapter ? La culture que vous avez ou la culture que vous essayez de devenir ?" Lors de la conception des affectations de travail, encouragez les personnes à travailler dans plusieurs départements. Les dirigeants devraient envisager d'offrir des rotations d'emplois pour connaître les défis auxquels les autres équipes sont confrontées et apporter de nouvelles idées et des améliorations possibles. Il est peut-être aussi temps de responsabiliser les employés de première ligne. Les idées les plus utiles proviennent souvent des employés qui travaillent directement avec les clients, les fournisseurs, les produits et les services. Ces employés ne sont généralement pas inclus dans les réunions stratégiques, les séances de brainstorming ou les réunions du conseil d'administration. Les dirigeants doivent trouver des moyens de recruter des idées parmi ces précieux membres de l'équipe. Quelque chose d'aussi simple qu'une boîte à suggestions peut recueillir des informations sur la façon dont les produits ou le service client pourraient être améliorés. Le suivi est également important dans ce domaine. Assurez-vous que les employés de première ligne sont reconnus pour leurs idées et savent comment elles seront mises en œuvre. Sans cette reconnaissance, les employés pourraient avoir l'impression que la boîte à suggestions n'est qu'un spectacle et que leurs idées ne sont pas valorisées.

Obstacle N°5 : Manque de compétences

Il pourrait y avoir un manque de compétences si d'autres obstacles ont été supprimés, mais l'innovation est toujours au point mort dans une organisation. Les organisations qui offrent des opportunités de formation et de développement

autour des compétences générales telles que la communication, la prise de décision, la réflexion stratégique et la conduite du changement seront les mieux placées pour l'innovation.

L'apprentissage continu est essentiel pour garder l'esprit ouvert aux nouvelles idées et augmenter l'adaptabilité et la résilience. Peter Senge, auteur de *The Fifth Discipline*, explique que « la seule source durable d'avantage concurrentiel est la capacité d'une organisation à apprendre plus vite et mieux que ses concurrents ». Investir dans la croissance et le développement des employés peut améliorer la rétention des employés tout en stimulant à la fois l'innovation et la rentabilité.

La clé de l'innovation

Pour bâtir une organisation innovante, les dirigeants doivent se souvenir d'un concept clé. Être un « innovateur » n'est pas un talent, un titre ou une désignation particuliers dont seules certaines personnes sont capables. Lors d'un récent épisode de *The Leadership Habit Podcast*, Tamara Ghandour,

auteure de *L'innovation, c'est l'affaire de tous*, a expliqué : « nous assimilons l'innovation à, vous savez, ces personnes qui sont dotées de ces pouvoirs magiques depuis le début. Et c'est un mythe total . Ce n'est pas la réalité. Cette façon de penser entrave en fait l'innovation au sein de votre organisation de plusieurs manières. Tout d'abord, vous ne faites appel qu'à un certain nombre de personnes. Et deuxièmement, vous démoralisez tout le monde en leur disant qu'ils ne sont pas innovants. Donc, vous savez, c'est un mythe majeur que vous êtes né d'une certaine manière, et que [l'innovation] n'est que pour certaines personnes. C'est en fait pour nous tous. Et si nous examinons simplement notre quotidien, nous verrions des moments d'innovation tout au long de notre vie. » La pensée innovante peut se produire n'importe où, n'importe quand, par n'importe qui, et c'est le travail d'un leader d'éliminer autant d'obstacles à la créativité que possible.



Bibliographie

Bouquet, C., Barsoux, J.-L., & Wade, M. (2021, October 21). Stop sabotaging your ability to innovate. Harvard Business Review. Retrieved December 9, 2021, from <https://hbr.org/2021/11/stop-sabotaging-your-ability-to-innovate>.

Garvin, D. (2021, August 27). Building a learning organization. Harvard Business Review. Retrieved December 9, 2021, from <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>.

Growth & Innovation: Strategy & Corporate Finance. McKinsey & Company. (n.d.). Retrieved December 9, 2021, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/growth-and-innovation>.

Rozovsky, J. (2015, November 17). Re: work - the five keys to a successful Google Team. Google. Retrieved December 9, 2021, from <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>.

Skillicorn, N. (2016, March 18). What is innovation? 15 experts share their innovation definition. ideatovalue.com. Retrieved December 9, 2021, from <https://www.ideatovalue.com/inno/nickskillicorn/2016/03/innovation-15-experts-share-innovation-definition/>.

Tyler, K. (2019, August 16). 10 steps to unlocking innovation at your organization. SHRM. Retrieved December 9, 2021, from <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/spring2019/pages/10-steps-to-unlocking-innovation-at-your-organization.aspx>.

Viki, T. (2017, July 31). In Defense of Middle Managers who stifle innovation. Forbes. Retrieved December 9, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2017/07/30/in-defence-of-middle-managers-who-stifle-innovation/?sh=426086fc39ee>.