

Encourager l'innovation



# ENCOURAGER L'INNOVATION

ECAMPUSONTARIO

Kerri Shields  
Toronto



*Encourager l'innovation Copyright © 2023 by eCampusOntario is licensed under a [License Creative Commons Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Partage dans les mêmes conditions 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), except where otherwise noted.*

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Chapitre 1 : Fondements De L'innovation Commerciale	7
Chapitre 2 : Pensée créative	28
Chapitre 3 : Innovation Dans Les Services	45
Chapitre 4 : Innovation Des Processus	63
Chapitre 5 : Innovation Durable	81
Chapitre 6 : Stratégie De Croissance	92
Chapitre 7 : Réflexion Conceptuelle	108
Chapitre 8 : Innovation Des Produits	119
Chapitre 9 : Risques Liés À L'innovation	133
Chapitre 10 : Encourager L'innovation	151
Glossary of Terms	175



## Concept

De nos jours, l'innovation prend en compte la durabilité économique, environnementale ou sociale d'une initiative innovante, de sa création ou génération d'idées jusqu'à sa commercialisation ou mise en œuvre. Ce concept s'applique à de nombreux types d'innovation tels que les produits, les processus, les services, les technologies et les modèles d'entreprise. Les entreprises utilisent l'innovation comme un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel et d'apporter de la valeur aux parties prenantes de l'entreprise. Cet ouvrage présente l'innovation dans les entreprises, de l'innovation incrémentale, telle que l'amélioration des performances d'un produit, d'un service ou d'un processus existant, à l'innovation radicale ou perturbatrice telle que celle qui a un impact significatif sur un marché. Il examine comment les dirigeants favorisent une culture de l'innovation, comment les entreprises transforment la créativité en innovation et comment l'innovation transforme non seulement les organisations, mais aussi les économies.

## Caractéristiques des chapitres

- Résultats d'apprentissage (ce que les étudiants doivent s'attendre à apprendre après avoir terminé chaque chapitre)
- Une narration riche en exemples
- Vidéos intégrées avec transcriptions au format PDF
- Éléments graphiques illustrant et renforçant les concepts
- Auto-évaluations (p. ex., un questionnaire, un jeu ou d'autres contenus H5P)
- Exploration du concept et exercices de fin de chapitre
- Principaux points à retenir
- Liens vers d'autres ressources et références de chapitres pour une lecture complémentaire
- Navigation intégrée et de texte alternatif en images pour les lecteurs d'écran
- Livres gratuits en ligne, au format PDF et dans d'autres formats
- Diapositives PowerPoint pour appuyer la présentation des concepts du chapitre
- Glossaire
- Licence ouverte, [Licence internationale Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](#); permet l'adoption, l'adaptation (personnalisation) et le partage

# eCampus Ontario and BCCampus

eCampusOntario est un organisme sans but lucratif qui dirige un consortium de collèges, d'universités et d'instituts autochtones financés par les pouvoirs publics de la province pour développer et tester des outils d'apprentissage en ligne afin d'encourager l'utilisation des technologies de l'éducation et des environnements d'apprentissage en ligne<sup>1</sup>

Ce manuel fait partie de la bibliothèque de manuels libres de eCampusOntario et de BCCampus, qui fournit des ressources d'apprentissage gratuites dans un large éventail de domaines. Ces manuels libres peuvent être assignés par les enseignants à leurs classes et être téléchargés par les apprenants sur des appareils électroniques. Ces ressources éducatives sont personnalisables pour répondre à un large éventail de besoins d'apprentissage.

Si vous décidez de choisir ce livre pour un cours ou un programme de formation (ou autre), veuillez le signaler car eCampusOntario ou BCCampus sont désireux de rendre compte des économies réalisées par les étudiants et d'entrer en contact avec des utilisateurs de REL qui ont réussi.

## Accessibilité

Tout a été mis en œuvre pour rendre ce REL accessible à tous les apprenants et compatible avec les technologies d'assistance et d'adaptation. Le système de gestion de contenu Pressbooks a été choisi pour son [engagement en faveur de l'accessibilité intégrée](#). La version Web de cette ressource a été conçue pour répondre aux exigences du Guide pour l'accessibilité des contenus Web- lignes 2.0, niveau AA, et suit toutes les directives de [l'Annexe A : « Checklist for Accessibility »](#) (Liste de contrôle pour l'accessibilité) de la boîte à outils pour l'accessibilité – 2e édition. Outre la version Web, des fichiers supplémentaires sont disponibles dans un certain nombre de formats de fichiers, notamment PDF, EPUB (pour les lecteurs électroniques) et Course Cartridge (pour les systèmes de gestion de cours).

Si vous avez des difficultés à accéder à cette ressource, veuillez contacter [kshields@centennialcollege.ca](mailto:kshields@centennialcollege.ca). Veuillez inclure les informations suivantes : L'emplacement du problème en fournissant une adresse web ou une description de la page. Une description du problème. L'ordinateur, le logiciel, le navigateur et toute technologie d'assistance que vous utilisez et qui peut nous aider à diagnostiquer et à résoudre votre problème (par exemple, Windows 10, Google Chrome (version 65.0.3325.181), lecteur d'écran NVDA, etc.)

Chaque chapitre a été évalué à l'aide de WAVE® et modifié selon les besoins pour atteindre le niveau zéro d'erreurs conformément aux WCAG AA. « WAVE® est une suite d'outils d'évaluation qui aide les auteurs à rendre leur contenu Web plus accessible aux personnes handicapées. WAVE permet d'identifier de nombreuses erreurs des WCAG (« Web Content Accessibility Guideline »), mais facilite également l'évaluation humaine du contenu web. Notre philosophie est de nous concentrer sur les questions dont nous savons

qu'elles ont un impact sur les utilisateurs finaux, de faciliter l'évaluation humaine et d'éduquer à l'accessibilité du web. »<sup>2</sup>

- Toutes les images qui transmettent des informations comportent un texte alternatif décrivant le contenu ou la fonction de l'image. Les graphiques et les tableaux comportent également des détails contextuels ou justificatifs dans le texte qui entoure l'image. Les images ne reposent pas sur la couleur pour transmettre l'information.
- Toutes les couleurs répondent aux exigences des WCAG en matière de contraste.
- Le contenu est organisé sous forme de titre.
- Les titres et sous-titres. Les titres et sous-titres sont utilisés de manière séquentielle (par exemple, titre 1, titre 2).
- Les vidéos incorporées proviennent de YouTube et sont sous-titrées, bien que de nombreuses vidéos YouTube aient des sous-titres générés automatiquement et que ceux-ci ne soient pas toujours traduits correctement. Pour remédier à ce problème, des transcriptions en PDF (en anglais) ont été mises en ligne et peuvent être téléchargées avec chaque chapitre vidéo.
- Les tableaux sont utilisés pour structurer l'information et non pour la mise en page. Ils comprennent des en-têtes de ligne et de colonne. Les en-têtes de ligne et de colonne ont la portée correcte. Les tableaux comportent une légende. Ils évitent les cellules fusionnées ou divisées et comportent un remplissage adéquat des cellules.
- Le vérificateur d'accessibilité de Microsoft a été exécuté sur les diapositives PowerPoint qui accompagnent le livre. Des balises ALT ont été ajoutées aux images, les transcriptions en PDF (anglais) sont affichées avec les vidéos intégrées, le contraste des couleurs a été vérifié.
- Tous les liens Web décrivent la destination du lien et n'utilisent pas de texte générique tel que « cliquez ici » ou « en savoir plus ». Si un lien permet d'ouvrir ou de télécharger un fichier (par exemple, PDF), une référence textuelle est incluse dans l'information sur le lien (par exemple, [PDF-Nouvel onglet]).
- Les citations dans le texte sont intégrées à l'aide de la fonction Note de bas de page de Pressbooks. Par conséquent, les notes de bas de page apparaissent en tant que Références à la fin de chaque chapitre avec des liens Internet vers les sources originales.
- La taille de la police est de 12 points ou plus pour le corps du texte dans les documents PDF. La taille de la police peut être agrandie jusqu'à 200 % dans les formats Webbook ou Ebook sans qu'il soit nécessaire de faire défiler le texte d'un côté à l'autre.
- Un élément H5P est inclus dans chaque chapitre pour une révision rapide du contenu du chapitre. Ces éléments sont accessibles en fonction du type H5P. L'objectif des types de contenu accessibles est la prise en charge des WCAG 2.1 AA. Les types de contenu ont donc été testés en fonction de ces critères et d'autres encore par les développeurs de H5P.org. Pour plus d'informations, consultez la [liste des types de contenu accessibles](#)
- Les diapositives PowerPoint ont été vérifiées à l'aide du vérificateur d'accessibilité de Microsoft afin de

garantir un contraste de couleurs adéquat. Les images contiennent un texte alternatif. Les polices de caractères sont de 24 points ou plus. Les transcriptions en PDF sont liées à chaque vidéo.

## Auteur

En tant que professeure d'université, j'ai élaboré de nombreux cours et j'ai fait appel à ma créativité et à mes compétences en matière d'innovation pour développer des projets et des contenus attrayants pour les étudiants. Ce que j'ai appris sur l'innovation, c'est qu'il faut beaucoup de travail et un peu de créativité pour être innovant. J'ai acquis des compétences en matière de recherche, de développement de partenariats, de travail en réseau, de résolution de problèmes et d'identification des possibilités de changement et d'amélioration. Voici quelques-unes de mes idées innovantes qui ont été couronnées de succès : intégrer des certifications industrielles dans les cours pour permettre aux étudiants d'obtenir des titres de compétences, utiliser des ressources éducatives libres (REL) afin de réduire les frais de scolarité, établir des partenariats avec des fournisseurs de logiciels pour intégrer des technologies commerciales actuelles dans les cours afin de permettre aux étudiants de s'exercer avec les systèmes actuels et de se préparer au monde du travail.

Avant de devenir professeure d'université, j'ai travaillé dans le secteur des solutions en matière de ressources humaines et j'ai utilisé ma créativité et mon sens de l'innovation pour concevoir des modules de formation d'entreprise qui répondent aux besoins uniques de chaque client. Les clients avaient un besoin mais n'avaient souvent pas de solution. Mon travail consistait à identifier le problème/besoin et à recommander des solutions, puis à faire preuve de créativité et d'innovation pour mettre en œuvre la vision du client. Tout le monde y gagne!

J'espère que vous trouverez le contenu de ce livre intéressant et les leçons utiles. Vous y trouverez peut-être des conseils pour améliorer vos capacités personnelles de réflexion créative et apprendrez certains des concepts importants relatifs à l'innovation dans les entreprises.

Je ferai de mon mieux pour mettre à jour le contenu du livre de temps en temps et vérifier que les vidéos ou les ressources ne deviennent pas obsolètes ou dépassées.

Cordialement,

Kerri Shields

## Références

(Remarque : Cette liste de sources utilisées n'est PAS en style de citation APA, mais les fonctions de note de bas

de page automatique et de citation des médias de Pressbooks ont été utilisées pour citer les références tout au long du chapitre et générer une liste à la fin du chapitre.)

## Notes

1. eCampus Ontario. (2021). *About*. <https://www.ecampusontario.ca/about/#:~:text=eCampusOntario%20is%20a%20provincially-funded%20non-profit%20organization%20that%20leads,use%20of%20education%20technology%20and%20digital%20learning%20environments>.
2. WAVE. (n.d.). *WAVE accessibility evaluation tool*. <https://wave.webaim.org/>



## Chapitre 1 : Résultats de l'apprentissage

Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Définir l'innovation commerciale.
2. Expliquer pourquoi les entreprises innovent.
3. Décrire quatre (4) types d'innovation.
4. Énumérer les caractéristiques des produits et services innovants.
5. Expliquer comment la méthodologie de la réflexion inventive systématique (RIS) peut être appliquée pour aider les gens à penser de manière plus créative.

### Qu'est-ce que l'innovation commerciale?

Il y a un siècle, Thomas Edison s'est penché sur les moteurs de l'invention ou, comme nous l'appelons aujourd'hui, de l'innovation. L'une de ses célèbres phrases, « Le génie est fait d'un pour cent d'inspiration et de quatre-vingt-dix-neuf pour cent de transpiration », souligne que l'innovation ne se résume pas à de grandes idées. Edison savait par expérience que le dur labeur systématique de l'expérimentation par essais et erreurs portait ses fruits. Ses inventions, comme l'ampoule électrique et le phonographe, ont vu le jour après des milliers de tentatives, alors qu'il affinait le processus étape par étape.<sup>1</sup>

Il existe de nombreuses définitions de l'innovation et même les experts en innovation du monde des affaires actuel ne parviennent pas à se mettre d'accord sur la définition de l'innovation. Voici les définitions de 15 experts en innovation.<sup>2</sup>

## Découvrir le concept – 15 définitions de l'innovation

Quelle est, selon vous, la meilleure définition du terme « innovation »? Pourquoi?

1. Transformer une idée en une solution qui apporte une valeur ajoutée du point de vue du client. (Nick Skillicorn)
2. L'application d'IDÉES nouvelles et utiles. (David Burkus)
3. Rester pertinent. (Stephen Shapiro)
4. Une excellente idée, exécutée avec brio et communiquée d'une manière qui est à la fois intuitive et qui célèbre pleinement la magie du concept initial. (Pete Foley)
5. Une offre pertinente réalisable, telle qu'un produit, un service, un processus ou une expérience avec un modèle d'entreprise viable, qui est perçue comme nouvelle et adoptée par les clients. (Gijs Van Wulfen)
6. Introduction de nouveaux produits et services qui apportent une valeur ajoutée à l'organisation. (Kevin McFarthing)
7. Toutes les variantes sont possibles, à condition qu'elles incluent le terme « nouveau » et qu'elles répondent aux besoins et aux souhaits des clients. (Robert Brands)
8. La manière fondamentale dont l'entreprise apporte une valeur constante à l'activité ou à la vie de ses clients et, par conséquent, à ses actionnaires et parties prenantes. (Paul Hobcraft)
9. Un travail qui apporte de nouveaux biens à de nouveaux clients sur de nouveaux marchés, et ce d'une manière qui améliore radicalement l'équation de la rentabilité. (Mike Shipulski)
10. La créativité consiste à penser à quelque chose de nouveau. L'innovation est la mise en œuvre de quelque chose de nouveau. (Paul Sloane)
11. La mise en œuvre d'idées créatives afin de générer de la valeur, généralement par le biais d'une augmentation des revenus, d'une réduction des coûts, ou des deux. (Jeffrey Baumgartner)
12. J'essaie de ne pas définir le terme « innovation » car nous devrions limiter l'utilisation de ce travail et de ce terme. (Stefan Lindegaard)
13. Tout ce qui est nouveau, utile et surprenant. (Drew Boyd)
14. Nouvelle création de valeur organique grâce à la créativité, à des relations approfondies avec les consommateurs et les clients et à une nouvelle façon de penser. (Michael Graber)
15. L'avenir offert. (Jorge Barba)

Nous pourrions donner à l'innovation commerciale une définition plus globale. **Innovation commerciale** est « la mise en œuvre d'une idée qui répond à un défi ou à une opportunité spécifique et qui crée de la valeur à la fois pour l'entreprise et pour ses parties prenantes ». Bien entendu, les parties prenantes comprennent les clients, les pouvoirs publics, les partenaires, les fournisseurs, les actionnaires/propriétaires, les prêteurs, la société, les salariés (et leurs familles) et la communauté.

Lorsque nous pensons à l'innovation en général, y compris aux innovations des organisations, nous pouvons définir **Innovation** en des termes plus larges, tels que « Créer quelque chose de nouveau qui réponde aux besoins ou aux désirs des gens ».

## Pourquoi innovons-nous?

Des idées novatrices sont envisagées par des individus, des entreprises et des gouvernements pour les raisons suivantes :

- Rester compétitif et pertinent et éviter l'obsolescence
- Suivre les demandes, les préférences et les tendances des clients
- S'adapter pour tirer parti de l'évolution des technologies modernes
- Réduire les dépenses
- Augmenter les revenus
- Améliorer l'efficacité ou l'efficacité
- Améliorer l'image de l'entreprise ou de la marque
- Accroître la part de marché
- Améliorer la qualité de vie
- Améliorer le niveau de vie
- Attirer des investisseurs, des employés et des partenaires
- Résoudre un problème
- Tirer parti d'une opportunité



Une personne portant une jambe prosthétique

Comme on le dit souvent dans le monde des affaires, l'innovation est le seul impératif. Dans un monde où

tout change rapidement, le monde des affaires n'a pas d'autre choix que de suivre le rythme. Qu'il s'agisse de rendre un produit plus convivial ou de créer un modèle financier plus efficace, l'innovation est inévitablement au rendez-vous.

*Qu'est-ce que le calcul de l'innovation? Le calcul de l'innovation est assez simple : La connaissance est le moteur de l'innovation, l'innovation est le moteur de la productivité, la productivité est le moteur de la croissance économique. – William Brody<sup>3</sup>*

## D'où viennent les bonnes idées?

L'innovation est le processus qui consiste à prendre une idée et à la mettre en pratique. La créativité, quant à elle, est ce que l'on fait dans sa tête pour générer l'idée. Une idée innovante doit être nouvelle, originale ou améliorée et doit créer de la valeur. Lorsqu'une entreprise a une idée créative, elle doit déterminer s'il est possible de la mettre en œuvre.

Est-elle réalisable? Est-elle abordable? Les ressources sont-elles disponibles ou peuvent-elles être obtenues? Répondra-t-elle aux besoins du public cible? Avant de consacrer du temps et de l'argent à la recherche et au développement d'un nouveau produit ou à la modification d'un modèle d'entreprise, il convient d'évaluer la faisabilité et les risques.

Regardez la vidéo YouTube ci-dessous, « D'où viennent les bonnes idées », pour savoir où vous pouvez trouver ou comment vous pouvez développer de bonnes idées. <sup>4</sup> [Transcription de la vidéo « D'où viennent les bonnes idées » \[PDF-Nouvel onglet\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=5#oembed-1>



Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=30#oembed-1>

## Pourquoi l'innovation est-elle importante?

Aujourd'hui, nous avons plus que jamais besoin d'innovateurs. Toutes les organisations et entreprises ressentent l'impact de la mondialisation, des migrations, des révolutions technologiques et de la connaissance, ainsi que des problèmes liés au changement climatique. L'innovation apportera une valeur ajoutée et élargira la base d'emploi. L'innovation est impérative si l'on veut améliorer la qualité de vie dans ces circonstances difficiles. L'innovation rendra le monde meilleur pour les jeunes générations<sup>5</sup>

## Quels sont les types d'innovation?

Nous voyons souvent des innovations dans les produits et les services proposés aux clients, mais il en existe de nombreux autres types. L'innovation peut être classée en fonction du degré et de la nature de l'innovation.

### Degré d'innovation

**L'innovation incrémentale** est le concept de croissance ou d'amélioration d'une entreprise par une succession d'améliorations à petite échelle des produits, services, processus et outils existants. Elle se concentre sur l'amélioration des offres existantes pour s'aligner sur les tendances actuelles de la consommation et est considérée comme une approche relativement peu risquée. Cette approche est le type d'innovation le plus courant et a permis à de nombreuses entreprises de rester compétitives pendant des décennies.

- Volkswagen (VW) sort un nouveau modèle de Golf tous les cinq ans environ.
- Gillette utilise l'innovation incrémentale à chaque fois qu'elle sort la nouvelle génération de ses rasoirs.
- Microsoft innove progressivement à chaque nouvelle version de Window (Win 3.1, Win XP, Win 7, Win 8, Windows 10, Windows 11).

**L'innovation perturbatrice** est le lancement d'un nouveau modèle d'entreprise, d'un nouveau concept, d'un nouveau produit ou d'un nouveau service qui crée un nouveau segment de marché et de nouveaux facteurs de valeur. Souvent, la perturbation est le fait d'une nouvelle entreprise qui finit par supplanter les leaders du marché et les produits établis. Cette approche vise à répondre aux demandes des consommateurs comme aucun autre produit ou service ne l'a fait auparavant. L'innovation perturbatrice crée souvent des marchés entièrement nouveaux ou un changement fondamental dans la manière dont les consommateurs interagissent avec le marché actuel après l'introduction du produit perturbateur.

- Il existe de nombreux exemples d'innovations perturbatrices, l'un des plus marquants étant l'iPhone d'Apple qui a bouleversé le marché de la téléphonie mobile. Avant l'iPhone, la plupart des téléphones populaires utilisaient des boutons, des claviers ou des molettes de défilement pour la saisie des données.

- iTunes d'Apple et Spotify sont des plateformes de musique en continu qui ont rendu obsolètes les formats musicaux précédents. Savez-vous ce qu'est un disque vinyle? Combien de fois voyez-vous un magasin de musique physique? Ils existaient autrefois. Chaque fois qu'une nouvelle technologie est apparue, elle a bouleversé l'industrie de la musique et rendu les anciens formats obsolètes. Par exemple, nous écoutes la musique sur des disques vinyles, puis sur des bandes 8 pistes et des cassettes, puis sur des disques compacts (CD), puis sur de la musique numérique MP3 (engouement pour l'iPod) et, plus récemment, sur iTunes et Spotify. Pour l'instant, la musique en streaming semble avoir le vent en poupe!
- Le modèle économique de Netflix est basé sur l'abonnement. L'évolution des formats de films – du film 8 mm aux cassettes vidéo (VHS, Beta) en passant par les CD, les DVD et les Blu-ray – a fait passer le divertissement à domicile à la vitesse supérieure, puis Netflix nous a apporté la diffusion de films en continu. Cette nouvelle approche a révolutionné l'expérience du divertissement à domicile. Lorsque Netflix a commencé à diffuser des films en continu, les entreprises de location de vidéos telles que Blockbuster ont fait faillite et les cinémas ont également vu leurs revenus diminuer. Alors que Blockbuster s'est accroché à son modèle d'entreprise de location de vidéos, Netflix s'est constamment remis en question. Netflix est passé d'un modèle commercial de service de location de DVD par abonnement à la diffusion en continu de films et de séries télévisées à un modèle de créateur de contenu.

## L'objet de l'innovation

Les produits et services sont les objets les plus courants de l'innovation, mais il existe de nombreux types d'objets de l'innovation qui varient en fonction de ce qui est innové.

## Modèle d'affaires

**L'innovation par le modèle d'affaires** est probablement le type d'innovation le plus difficile à mettre en œuvre, car il est probable qu'elle confronte l'organisation à des exigences de changement importantes. Souvent, les capacités ou les processus qui ont été optimisés pour assurer le succès et la rentabilité d'une entreprise deviennent les cibles de la transformation. Dans certains cas, ces changements peuvent menacer des éléments de l'identité de l'entreprise et entrer en conflit avec les attentes ou les promesses de la marque.<sup>6</sup>

Alors que l'innovation de produit et de processus peut être incrémentale et modérée, l'innovation par le modèle d'affaires est presque toujours radicale, risquée et transformatrice. Lorsque l'on parle d'innovation par le modèle d'affaires, des noms comme Airbnb, Uber ou Spotify viennent sans aucun doute à l'esprit. Ce sont des exemples parfaits d'entreprises à évolution rapide qui ont réussi à perturber des marchés séculaires (hôtels, taxis, musique) en modifiant ou en inversant le modèle commercial traditionnel de leur secteur.<sup>7</sup>

## Innovation sociale

L'**innovation sociale** est une réponse à un problème social ou environnemental qui, une fois adoptée, apporte de meilleures solutions que les approches existantes. Les innovations sociales ont un impact transformateur et améliorent les organisations, les communautés, les régions ou les systèmes.

L'innovation sociale peut inclure ce qui suit :

- Des programmes sociaux nouveaux et plus efficaces
- L'utilisation de nouvelles technologies
- La croissance des entreprises sociales

Les entreprises sociales sont des entreprises qui poursuivent une mission sociale ou environnementale.<sup>8</sup>

Au Canada, l'activité au niveau gouvernemental comprend le lancement par le gouvernement d'une [stratégie d'innovation sociale et de finance sociale](#) afin de fournir un meilleur soutien aux organisations communautaires qui s'efforcent de relever les défis sociaux. Cette stratégie comprend un groupe directeur de cocréation composé de 16 dirigeants, praticiens et experts issus de divers domaines, notamment des secteurs communautaire, philanthropique, financier et de la recherche, et a fait l'objet d'une consultation publique. Au Canada, l'activité au niveau gouvernemental comprend le lancement par le gouvernement d'une [stratégie d'innovation sociale et de finance sociale](#) afin de fournir un meilleur soutien aux organisations communautaires qui s'efforcent de relever les défis sociaux. Cette stratégie comprend un groupe directeur de cocréation composé de 16 dirigeants, praticiens et experts issus de divers domaines, notamment des secteurs communautaire, philanthropique, financier et de la recherche, et a fait l'objet d'une consultation publique<sup>9</sup>

## Innovation de produits

Lorsque les gens pensent à l'innovation, ils pensent souvent à l'innovation de produits. Cette innovation peut prendre trois formes différentes : 1) Le développement d'un nouveau produit, comme le Fitbit ou le Kindle d'Amazon; 2) L'amélioration des performances d'un produit existant, comme l'augmentation de la résolution de la caméra numérique de l'iPhone 11; 3) Une nouvelle caractéristique d'un produit existant, comme les vitres électriques d'une voiture.<sup>10</sup>



Les moteurs de l'innovation de produits peuvent être des avancées technologiques, des changements dans les exigences et les demandes des clients, ou une conception de produit obsolète. L'innovation de produits est généralement visible pour le client et devrait se traduire par une augmentation de la demande pour un produit<sup>11</sup>

## Innovation en matière de services

Avec l'importance économique croissante du secteur des services, les innovations en matière de services jouent un rôle de plus en plus important pour stimuler la croissance dans l'économie actuelle à forte intensité de connaissances. Les innovations en matière de services garantissent et améliorent l'utilité, la performance et la valeur apparente d'une offre. Certaines offres sont purement des services, comme se faire couper les cheveux, engager quelqu'un pour peindre sa maison ou prendre un Uber pour se rendre chez un ami. Il s'agit de services que vous pouvez utiliser tout au long de votre vie. D'autres innovations en matière de services peuvent être associées à des offres de produits, comme l'achat de produits alimentaires (produits) et leur livraison à domicile (service), ou l'achat d'une nouvelle télévision (produit) et l'achat de la garantie (service).

Les innovations en matière de services peuvent rendre un produit plus facile à apprécier, réduire le risque associé à l'achat d'un produit ou rendre un produit plus intéressant à acheter. Ces innovations peuvent simplement rendre votre vie plus agréable. Qui n'apprécie pas une visite au spa? Selon SuperOffice, [86 % des acheteurs](#) sont prêts à payer plus pour une bonne expérience client.<sup>12</sup>

### Découvrir le concept – Innovation en matière de produits et de services

Considérez une entreprise à laquelle vous achetez des produits depuis plusieurs années et répondez aux questions suivantes.

- Avez-vous remarqué des services qui sont offerts aujourd'hui mais qui n'étaient pas proposés au cours des dernières années? Lorsque vous êtes allé(e) vous faire couper les cheveux, le salon de coiffure a-t-il proposé de nouveaux services? Lorsque vous avez commandé en ligne, avez-vous remarqué de nouveaux services? Les innovations dans les services peuvent ajouter un petit service qui améliore l'expérience client ou être quelque chose d'entièrement nouveau que vous n'aviez pas remarqué par le passé. Durant la pandémie de COVID-19, de

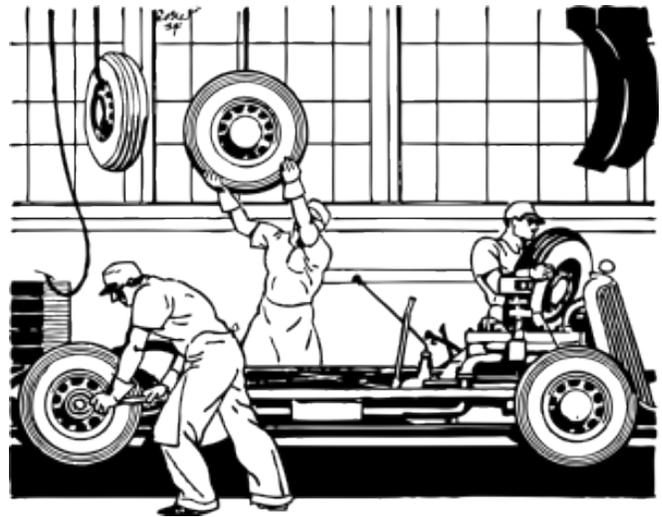
nombreuses entreprises ont ajouté de nouveaux services afin de se conformer aux directives sur l'isolement. Par exemple, de nombreuses entreprises ont offert à leurs clients la possibilité de commander en ligne et de se faire livrer leurs produits à domicile, ou de se rendre au magasin en voiture, de se garer et de se faire déposer leur commande dans le coffre de leur véhicule.

- Quels sont les services que vous appréciez le plus? Jouer au jeu de balles de peinture? Aller au Cinéma ? Prendre des cours de danse? Souper au restaurant? Quel que soit le service que vous appréciez le plus, demandez-vous s'il s'agit d'une offre de service ou d'une combinaison d'offres de services et de produits.
- De quels produits avez-vous parlé récemment avec vos amis (nouvelles chaussures, nouveaux téléphones portables ou nouveaux restaurants)? Beaucoup de nouveaux produits ne sont que des innovations incrémentales, mais de nombreux clients attendent avec impatience la prochaine sortie de l'iPhone ou d'un jeu Xbox ou Wii. Qu'attendez-vous avec impatience?

## Innovation de processus

Le processus est la combinaison des installations, des compétences et des technologies utilisées pour produire, livrer et soutenir un produit ou fournir un service. À l'intérieur de ces grandes catégories, il existe d'innombrables façons d'améliorer les processus. Alors que l'innovation en matière de produits est souvent visible pour les clients, un changement de processus n'est généralement perçu et apprécié qu'en interne. En général, les changements de processus réduisent les coûts de production plus souvent qu'ils n'entraînent une augmentation des recettes. Parmi les trois types d'innovation, le processus est généralement celui qui présente le moins de risques.<sup>13</sup>

**Innovation technologique** se concentre spécifiquement sur la technologie et sur la manière de l'intégrer avec succès dans de nombreux types d'innovations telles que les produits, les services, les processus, les modèles de profit, les canaux et les innovations en matière d'engagement du service à la clientèle. Indépendamment de l'industrie ou des produits, la technologie est susceptible d'être un pilier pour les entreprises, car de nombreuses innovations découlent des progrès technologiques. En adoptant l'IA, l'apprentissage automatique, la science des données et l'automatisation, les entreprises peuvent innover dans chacun de ces domaines pour améliorer les processus internes et les communications externes. En fin de compte, ces avancées auront un impact positif sur la productivité, les ventes, le marketing et le service à la clientèle<sup>14</sup>



Vehicle Assembly Line

L'un des exemples les plus célèbres et les plus révolutionnaires d'innovation de processus est l'invention par Henry Ford de la première chaîne de montage automobile au monde. Ce changement de processus a non seulement simplifié le montage des véhicules, mais a également réduit le temps nécessaire à la production d'un seul véhicule de 12 heures à 90 minutes.<sup>15</sup>

## Innovation technologique

**L'innovation technologique** se concentre spécifiquement sur la technologie et sur la manière de l'intégrer avec succès dans de nombreux types d'innovations telles que les produits, les services, les processus, les modèles de profit, les canaux et les innovations en matière d'engagement du service à la clientèle. Indépendamment de l'industrie ou des produits, la technologie est susceptible d'être un pilier pour les entreprises, car de nombreuses innovations découlent des progrès technologiques. En adoptant l'IA, l'apprentissage automatique, la science des données et l'automatisation, les entreprises peuvent innover dans chacun de ces domaines pour améliorer les processus internes et les communications externes. En fin de compte, ces avancées auront un impact positif sur la productivité, les ventes, le marketing et le service à la clientèle.<sup>16</sup>

## Découvrir le concept – Innovation en matière de produits et de services

Considérez une entreprise à laquelle vous achetez des produits depuis plusieurs années et répondez aux questions suivantes.

- Possédez-vous un appareil de l'internet des objets (IdO)? Ces appareils se connectent Internet. Avez-vous entendu parler du réfrigérateur qui garde automatiquement la trace de ce que l'on y met et de ce que l'on en retire? Samsung propose un réfrigérateur doté d'une fonction appelée SmartThings Video. Cette fonction permet de regarder les caméras de sécurité depuis le réfrigérateur.<sup>17</sup>
- De nos jours, l'intelligence artificielle fait couler beaucoup d'encre. Et oui, dans de nombreux cas, le sujet est couvert d'exagérations et de battage médiatique. Heureusement, les progrès globaux de l'IA et le rythme de l'innovation technologique sous-jacente justifient aisément ce battage. Il suffit de considérer les progrès réalisés dans des domaines tels que l'apprentissage profond (Deep Learning) et des domaines tels que la vision artificielle et le traitement automatique du langage naturel (« Natural Language Processing »).<sup>18</sup>
- La technologie de la réalité virtuelle (RV) est en pleine explosion. Il en va de même pour les possibilités d'expériences, de cas d'utilisation et de produits innovants. La création de contenu pour la RV est une grande opportunité avec une activité importante des jeunes entreprises dans le monde entier. Les jeunes entreprises spécialisées dans la RV travaillent dans de nombreux domaines et scénarios commerciaux, notamment le commerce électronique, les jeux, les applications sociales, l'apprentissage et l'éducation, les soins de santé, les environnements de RV en ligne, etc. Les prochaines années seront marquées par des progrès impressionnants en ce qui concerne le matériel, les applications et le contenu de la RV.<sup>19</sup>
- La chaîne de blocs (blockchain) est l'une des technologies les plus perturbatrices qui soient. Ses propriétés distribuées, décentralisées et immuables en font le moyen idéal de stocker et de suivre les données dans de nombreux domaines. Dans les années à venir, nous verrons de nouvelles applications et de nouveaux scénarios au-delà des crypto-monnaies et de la technologie financière. Des jeunes entreprises travaillent déjà sur des concepts novateurs qui permettent de tirer parti des chaînes de blocs. Certains d'entre eux perturberont les aspects sociaux, gouvernementaux et même politiques de notre monde.<sup>20</sup>

## Les 10 types d'innovation de Doblin ®

Le [cadre des dix types d'innovation®](#) est un excellent moyen de catégoriser les types d'innovation. Pendant de nombreuses années, les dirigeants ont assimilé l'innovation au développement de nouveaux produits. Or, la création de nouveaux produits n'est qu'une façon d'innover et, à elle seule, elle offre le plus faible retour sur investissement et le plus faible avantage concurrentiel. Le cadre des Dix types d'innovation® permet d'identifier de nouvelles opportunités au-delà des produits et de développer des innovations viables.<sup>21</sup>



Les 10 types d'innovation de Doblin®

## Qu'est-ce que la réflexion inventive systémique (RIS)?

**La réflexion inventive systémique (RIS)** est une méthode de réflexion où la créativité occupe le devant de la scène. Elle comprend cinq schémas de pensée que l'être humain utilise depuis des milliers d'années. Elle contredit directement le principe de « penser différemment » et examine « penser dans le cadre fixé » comme principe directeur.<sup>22</sup>

La plupart des innovateurs et des personnes créatives utilisent des modèles et une pensée structurée pour innover. Par exemple, Agatha Christie a écrit plus de 60 romans et a vendu plus de livres que n'importe qui d'autre. Elle y est parvenue en utilisant un modèle familier dans chacun de ses livres. Ce modèle l'a aidée à structurer sa pensée d'une manière qui l'a rendue plus créative.<sup>23</sup>

C'est l'essence même d'une méthode appelée réflexion inventive systémique (RIS). Avec la RIS, l'innovation suit un ensemble de modèles qui peuvent être réappliqués à n'importe quel produit, service ou processus.<sup>24</sup> This is the essence of a method called Systematic Inventive Thinking (SIT). With SIT, innovation follows a set of patterns that can be reapplied to any product, service, or process.

## Fixité cognitive

La RIS vous aide à surmonter la fixité cognitive. La **fixité cognitive** est un état d'esprit dans lequel vous envisagez un objet ou une situation d'une manière spécifique, à l'exclusion de toute autre alternative. La RIS favorise la réflexion sur les objets dans diverses situations et utilisations.

Le principe de la fonction suit la forme est un moyen de surmonter certains des inconvénients de l'innovation traditionnelle fondée sur la recherche ou la conception. Traditionnellement, l'innovation de produit commence par l'identification des besoins des consommateurs, qui sont ensuite traduits en fonctions, de sorte que la forme du produit est identifiée par les fonctions pour lesquelles le produit sera utilisé par les consommateurs. La plupart des consommateurs ont cependant du mal à exprimer des besoins non satisfaits et auraient des difficultés à imaginer un nouveau produit qui n'aurait jamais existé auparavant. Par exemple, les gens n'auraient probablement pas pensé avoir besoin d'une voiture lorsque les chevaux étaient utilisés pour la locomotion. Une citation célèbre d'Henry Ford dit : « Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils m'auraient répondu des chevaux plus rapides ».<sup>25</sup>

## Cinq schémas de pensée

La RIS applique une approche à rebours de l'innovation. Plutôt que de partir des besoins du marché, la RIS vous demande de commencer par appliquer les cinq schémas de pensée aux produits et services existants afin d'imaginer de nouveaux produits et services. Une fois que certaines idées ont été générées, vous évaluez si ces nouvelles idées novatrices répondront ou non à un besoin ou à une attente des consommateurs. Si c'est le cas, vous déterminez si le développement de ces nouvelles idées est faisable pour l'entreprise (p. ex. les ressources) et si l'entreprise peut atténuer les risques encourus.

Il est surprenant de constater que la majorité des produits et services innovants peuvent être expliqués par cinq modèles seulement, énumérés dans le tableau 1.1 ci-dessous.<sup>26</sup> Consultez la page [Pinterest de Drew Boyd](#) pour de multiples exemples de chaque modèle.

**Table 1.1 Systematic Inventive Thinking (SIT) – Five Patterns**

<p><b>Soustraction</b></p>	<p>Retirer un composant essentiel d'un produit et trouver un nouvel arrangement pour les composants existants.</p>	
<p><b>Attribuer à un composant</b></p>	<p>Attribuer à un composant d'un produit une tâche supplémentaire, pour laquelle il n'a pas été conçu.</p>	
<p><b>Prendre un composant</b></p>	<p>Prendre un composant et le copier mais le modifier d'une manière contre-intuitive.</p>	
<p><b>Division</b></p>	<p>Prendre un composant ou le produit lui-même et le diviser le long d'une ligne physique ou fonctionnelle, puis le réorganiser dans le produit.</p>	
<p><b>Dépendance des attributs</b></p>	<p>Le produit présente une corrélation entre deux attributs du produit et son environnement.</p>	

## CContrainte créative

La RIS a pour principe directeur « penser dans le cadre fixé », ce qui signifie utiliser les contraintes pour vous aider à être plus créatif dans la résolution des problèmes. Les **contraintes** peuvent favoriser l'innovation lorsqu'elles représentent un défi motivant et qu'elles concentrent les efforts sur une voie plus étroitement définie. L'existence de certaines contraintes peut inciter à la réflexion, tandis que l'existence de trop de contraintes peut limiter les résultats. Les contraintes peuvent être le manque de temps ou d'argent, ou l'obligation d'obtenir des résultats répondant à des besoins très spécifiques.

Regardez la vidéo YouTube « Le pouvoir des contraintes créatives » ci-dessous pour en savoir plus sur les contraintes créatives.<sup>26</sup> [Transcription pour la vidéo « Le pouvoir des contraintes créatives » \[PDF–Nouvel onglet\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=5#oembed-2>



*Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=30#oembed-2>*

## Principaux points à retenir

1. **L'innovation commerciale** consiste à « mettre en œuvre une idée qui répond à un défi ou à une opportunité spécifique et qui crée de la valeur à la fois pour l'entreprise et pour ses parties prenantes ». Les parties prenantes comprennent bien entendu les clients, les pouvoirs publics, les partenaires, les fournisseurs, les actionnaires/propriétaires, les prêteurs, la société, les employés (et leurs familles) et la communauté.
2. Lorsque nous pensons à l'innovation en général, y compris aux innovations des organisa-

tions, nous pouvons définir **l'innovation** en des termes plus larges, tels que « Créer quelque chose de nouveau qui répond aux besoins ou aux désirs des gens ».

3. Aujourd'hui, nous avons plus que jamais besoin **d'innovateurs**. Toutes les organisations et entreprises ressentent l'impact de la mondialisation, des migrations, des révolutions technologiques et de la connaissance, ainsi que des problèmes liés au changement climatique. L'innovation apportera une valeur ajoutée et élargira la base d'emploi. L'innovation est impérative si l'on veut améliorer la qualité de vie dans ces circonstances difficiles. L'innovation rendra le monde meilleur pour les jeunes générations.
4. **Les contraintes** peuvent favoriser l'innovation lorsqu'elles représentent un défi motivant et qu'elles concentrent les efforts sur une voie plus étroitement définie. L'existence de certaines contraintes peut inciter à la réflexion, tandis que l'existence de trop de contraintes peut limiter les résultats. Les contraintes peuvent être le manque de temps ou d'argent, ou l'obligation d'obtenir des résultats répondant à des besoins très spécifiques.
5. **L'innovation technologique** se concentre spécifiquement sur la technologie et sur la manière de l'intégrer avec succès dans de nombreux types d'innovations telles que les produits, les services, les processus, les modèles de profit, les canaux et les innovations en matière d'engagement du service à la clientèle.
6. Le [cadre des dix types d'innovation®](#) est un excellent moyen de catégoriser les types d'innovation.
7. **La réflexion inventive systémique (RIS)** est une méthode de réflexion où la créativité occupe le devant de la scène. Elle comprend cinq schémas de pensée que l'être humain utilise depuis des milliers d'années.
8. **La fixité cognitive** est un état d'esprit dans lequel vous envisagez un objet ou une situation d'une manière spécifique, à l'exclusion de toute autre alternative.
9. Le **principe de la fonction suit la forme** est un moyen de surmonter certains des inconvénients de l'innovation traditionnelle fondée sur la recherche ou la conception.
10. **L'innovation incrémentale** est le concept de croissance ou d'amélioration d'une entreprise par une succession d'améliorations à petite échelle des produits, services, processus et outils existants. Elle se concentre sur l'amélioration des offres existantes pour s'aligner sur les tendances actuelles de la consommation et est considérée comme une approche relativement peu risquée. Cette approche est le type d'innovation le plus courant et a permis à de nombreuses entreprises de rester compétitives pendant des décennies.
11. **L'innovation perturbatrice** est le lancement d'un nouveau modèle d'entreprise, d'un nouveau concept, d'un nouveau produit ou d'un nouveau service qui crée un nouveau segment de marché et de nouveaux facteurs de valeur. Souvent, la perturbation est le fait d'une nou-

velle entreprise qui finit par supplanter les leaders du marché et les produits établis.

12. **L'innovation sociale** est une réponse à un problème social ou environnemental qui, une fois adoptée, apporte de meilleures solutions que les approches existantes. Les innovations sociales ont un impact transformateur et améliorent les organisations, les communautés, les régions ou les systèmes.
13. **L'innovation de produits** peut prendre trois formes différentes : 1) Le développement d'un nouveau produit, comme le Fitbit ou le Kindle d'Amazon; 2) L'amélioration des performances d'un produit existant, comme l'augmentation de la résolution de la caméra numérique de l'iPhone 11; 3) Une nouvelle caractéristique d'un produit existant, comme les vitres électriques d'une voiture.
14. **Les innovations en matière de services** garantissent et améliorent l'utilité, la performance et la valeur apparente d'une offre. Certaines offres sont purement des services, comme se faire couper les cheveux, engager quelqu'un pour peindre sa maison ou prendre un Uber pour se rendre chez un ami. Il s'agit de services que vous pouvez utiliser tout au long de votre vie. D'autres innovations en matière de services peuvent être associées à des offres de produits, comme l'achat de produits alimentaires (produits) et leur livraison à domicile (service), ou l'achat d'une nouvelle télévision (produit) et l'achat de la garantie (service).
15. **L'innovation de processus** peut inclure des changements dans l'équipement et la technologie utilisés dans la fabrication (y compris les logiciels utilisés dans la conception et le développement des produits), l'amélioration des outils, des techniques et des solutions logicielles utilisés pour aider la chaîne d'approvisionnement et le système de livraison, des changements dans les outils utilisés pour vendre et entretenir les biens, ainsi que les méthodes utilisées pour la comptabilité et le service à la clientèle.
16. **L'innovation par le modèle d'affaires** est probablement le type d'innovation le plus difficile à mettre en œuvre, car il est probable qu'elle confronte l'organisation à des exigences de changement importantes.

## Exercices de fin de chapitre

1. **Développement d'une nouvelle innovation.** Faites des recherches sur l'une de ces entreprises – Walmart, Lego, Coca Cola, Ikea, Google – et découvrez ce sur quoi elles travaillent en matière d'innovation, puis partagez vos conclusions avec la classe et le professeur(e).
2. **Laboratoire d'innovation.** Des entreprises de tous les secteurs, comme Walmart, H&M et Starbucks, ont ouvert des laboratoires d'innovation pour accélérer la mise au point de nouveaux produits, comprendre les tendances du marché et développer des solutions pour les clients. Trouvez une entreprise qui dispose d'un laboratoire d'innovation, faites des recherches sur ce qu'il représente et sur la manière dont il est utilisé. Faites part de vos conclusions à la classe et à votre professeur(e).
3. **Innovation technologique.** Trouvez une nouvelle innovation technologique autre que celles mentionnées dans le chapitre. Faites des recherches. Comment cette innovation technologique sera-t-elle utilisée? À qui servira-t-elle? Quelle valeur apporte-t-elle? Donnez un exemple d'utilisation actuelle (s'il s'agit d'une production ou d'un prototype). Partagez vos conclusions avec votre classe et votre professeur(e).
4. **Fixité cognitive.** Entraînez-vous à surmonter la fixité cognitive (le fait de penser qu'un produit ne peut être utilisé que d'une manière très spécifique). Prenez une tasse à café. À quoi la plupart des gens diraient-ils qu'elle sert? Appliquez la RIS en utilisant chacun des cinq modèles pour cette tasse à café. Qu'avez-vous inventé en appliquant chaque modèle? Qui utiliserait vos nouvelles innovations? Quelle valeur apporteraient-elles? Comparez vos idées novatrices avec un partenaire (un autre élève). Avez-vous obtenu des résultats similaires ou très différents? Discutez-en avec votre classe et votre professeur. Cet exercice peut être réalisé avec à peu près n'importe quel objet.
5. **Fixité cognitive.** Réessayez, entraînez-vous à surmonter la fixité cognitive (le fait de penser qu'un produit ne peut être utilisé que d'une manière très spécifique), mais cette fois-ci, prenez un sac de courses en plastique. Beaucoup de ces sacs sont jetés à la poubelle après une seule utilisation. Appliquez la RIS en appliquant chacun des cinq modèles à ce sac en plastique. Qu'avez-vous inventé en appliquant chaque modèle? Qui utiliserait vos nouvelles innovations? Quelle valeur apporteraient-elles? Comparez vos idées novatrices avec un partenaire (un autre élève). Avez-vous obtenu des résultats similaires ou étaient-ils très différents? Discutez-en avec votre classe et votre professeur. Cet exercice peut être réalisé avec à peu près n'importe quel objet avec lequel vous souhaitez commencer.
6. **Voiture non polluante.** Ne serait-ce pas formidable d'avoir des voitures volantes alimentées par le soleil? Essayons de faire un exercice d'innovation en restant dans les limites du possible (en appliquant des contraintes). Discutez avec un partenaire (un autre élève) de la manière dont vous pourriez créer une voiture qui ne polluerait pas l'environnement, qui ne

ferait pas de bruit (ou très peu), qui ne serait pas trop chère pour les consommateurs et que les personnes ayant un handicap pourraient conduire (p. ex. des malvoyants, des handicapés physiques, des malentendants). Vous pouvez travailler avec une contrainte à la fois, puis essayer de les combiner. Appliquez la RIS en utilisant chacun des cinq modèles à ce problème innovant. Quelles idées avez-vous trouvées? Sont-elles réalisables? Peuvent-elles être développées dans le monde d'aujourd'hui ou devront-elles attendre qu'une avancée technologique se produise? Discutez-en avec votre classe et votre professeur(e).

## Exercice d'autocontrôle – Jeu d'association – Les dix types d'innovation

Pour réaliser cet exercice, vous devrez peut-être d'abord faire quelques recherches sur les dix types d'innovation de Dolbin. Amusez-vous à tester votre mémoire en associant des cartes-images et des cartes-textes à chaque type d'innovation.

Remarque : Les cartes sont dotées d'un son (veuillez ajuster les paramètres audio de votre appareil comme vous le souhaitez).

Un élément interactif H5P a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=5#h5p-1>

## Additional Resources

1. **Innovation that Change The World** (Des innovations qui changent le monde)
2. **Top 10 Latest Technological Innovations** (Les 10 dernières innovations technologiques)
3. **Think Inside the Box: The Power of Constraint** (« Penser différemment : Le pouvoir de la contrainte ») – Vidéo YouTube (en anglais)
4. **Ten Types of Innovation® | Doblin** (Dix types d'innovation | Doblin) (en anglais)

## Références

(Remarque : cette liste de sources n'est pas conforme au style de citation APA. Les fonctions de note de bas de page automatique et de citation des médias de Pressbooks ont été utilisées pour citer les références tout au long du chapitre et pour générer une liste à la fin du chapitre.)

## Notes

1. Otazo, K. (n.d.). *Innovation takes perspiration*. <https://www.strategy-business.com/article/li00010>
2. Idea to Value. (n.d.). *What is innovation? 15 experts share their innovation definition*. <https://www.ideatovalue.com/inno/nickskillicorn/2016/03/innovation-15-experts-share-innovation-definition/>
3. Everyday Power. (2021). *Innovation quotes to motivate you to create*. <https://everydaypower.com/innovation-quotes/#:~:text=The%20calculus%20of%20innovation%20is%20really%20quite%20simple%3A,innovation%2C%20innovation%20drives%20productivity%2C%20productivity%20drives%20economic%20growth.%E2%80%9D>
4. Johnson, S. (2010, September 17). *Where good ideas come from*. [Video]. YouTube. <https://youtu.be/NugRZGDbPFU>
5. Shukla, A. (2009, May 30). *What is innovation? Why innovation is important?* <https://www.paggu.com/getting-into-roots/what-is-innovation-why-innovation-is-important/>
6. Differential. (2020, March 20). *The three types of innovation: Product, process, business model*. <https://www.differential.com/posts/the-3-types-of-innovation-product-process-business-model/>
7. Differential. (2020, March 20). *The three types of innovation: Product, process, business model*. <https://www.differential.com/posts/the-3-types-of-innovation-product-process-business-model/>
8. Government of Canada. (2021, August 12). *About the social innovation and social finance strategy*.

- <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/social-innovation-social-finance.html>
9. Leeuwen, M. (2018, October 31). *8 cool examples of social innovations in America*. Social Innovation Academy. <http://www.socialinnovationacademy.eu/8-cool-examples-social-innovation-north-america/>
  10. Differential. (2020, March 20). *The three types of innovation: Product, process, business model*. <https://www.differential.com/posts/the-3-types-of-innovation-product-process-business-model/>
  11. Differential. (2020, March 20). *The three types of innovation: Product, process, business model*. <https://www.differential.com/posts/the-3-types-of-innovation-product-process-business-model/>
  12. Kulbyte, T. (2021, June 24). *37 customer experience statistics you need to know for 2022*. <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/>
  13. Kulbyte, T. (2021, June 24). *37 customer experience statistics you need to know for 2022*. <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/>
  14. Kulbyte, T. (2021, June 24). *37 customer experience statistics you need to know for 2022*. <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/>
  15. Differential. (2020, March 20). *The three types of innovation: Product, process, business model*. <https://www.differential.com/posts/the-3-types-of-innovation-product-process-business-model/>
  16. Richards, R. (2021, September 1). *5 main types of innovation: Which is right for your business?* <https://masschallenge.org/article/types-of-innovation>
  17. PYMNTS. (2020, January 2). *Samsung's new fridge uses AI to track food inventory*. <https://www.pymnts.com/innovation/2020/samsung-fridge-uses-ai-to-track-food-inventory/>
  18. Krasadakis, G. (2017, November 27). *Technology innovations - Trends and opportunities*. <https://medium.com/innovation-machine/2018-innovation-trends-and-opportunities-8a5d642fd661#:~:text=Technology%20Innovation%20%E2%80%94%20Trends%20and%20Opportunities%201%20Artificial,...%204%20Augmented%20Reality.%20...%20More%20items...%20>
  19. Krasadakis, G. (2017, November 27). *Technology innovations - Trends and opportunities*. <https://medium.com/innovation-machine/2018-innovation-trends-and-opportunities-8a5d642fd661#:~:text=Technology%20Innovation%20%E2%80%94%20Trends%20and%20Opportunities%201%20Artificial,...%204%20Augmented%20Reality.%20...%20More%20items...%20>
  20. Krasadakis, G. (2017, November 27). *Technology innovations - Trends and opportunities*. <https://medium.com/innovation-machine/2018-innovation-trends-and-opportunities-8a5d642fd661#:~:text=Technology%20Innovation%20%E2%80%94%20Trends%20and%20Opportunities%201%20Artificial,...%204%20Augmented%20Reality.%20...%20More%20items...%20>
  21. Doblin. (2021). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. <https://doblin.com/ten-types>
  22. toolshero. (n.d.). *Systematic inventive thinking (SIT)*. <https://www.toolshero.com/problem-solving/systematic-inventive-thinking-sit/>
  23. Boyd Guitars. (2022). *The SIT Method*. <https://drewboydguitars.com/the-sit-method/>
  24. Boyd, D. (2014, July 3). *Business Innovation Foundations*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/business-innovation-foundations/what-is-innovation-introducing-systematic-inventive-thinking?contextUrn=urn%3Ali%3AlearningCollection%3A6569259175287812096&u=2167290>
  25. Vlaskovits, P. (2011, August 29). *Henry Ford, innovation, and that "faster horse" quote*. <https://hbr.org/2011/08/henry-ford-never-said-the-fast#:~:text=%E2%80%9CIf%20I%20had%20asked%20people%20what%20they%20wanted%2C,air%20of%20self-evidence.%20Battle%20lines%20are%20quickly%20drawn.>
  26. Boyd, D. (2014, July 3). *Business Innovation Foundations*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/business-innovation-foundations/what-is-innovation-introducing-systematic-inventive-thinking?contextUrn=urn%3Ali%3AlearningCollection%3A6569259175287812096&u=2167290>

## Chapitre 2 : Résultats de l'apprentissage

Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Identifier huit idées de pensée créative pour stimuler votre créativité personnelle.
2. Expliquer trois façons d'améliorer la collaboration et la créativité au sein d'une équipe.
3. Identifier trois menaces à la créativité d'une équipe.
4. Décrire la « forme de l'idéation » telle qu'elle est représentée graphiquement lors d'une séance d'idéation en équipe.
5. Décrire la technique SCAMPER pour le remue-méninges.
6. Citer trois obstacles à la créativité.
7. Citer trois avantages des exercices de créativité.
8. Citer dix raisons pour lesquelles les entreprises encouragent la créativité et l'innovation

### Inspiration ou transpiration

Il y a un siècle, Thomas Edison s'est penché sur les moteurs de l'invention ou, comme nous l'appelons aujourd'hui, de l'innovation. L'une de ses célèbres phrases, « Le génie, c'est 1 % d'inspiration et 99 % de transpiration », souligne que l'innovation ne se résume pas à de grandes idées. Edison savait par expérience que le dur labeur systématique de l'expérimentation par essais et erreurs portait ses fruits. Ses inventions, comme l'ampoule électrique et le phonographe, ont vu le jour après des milliers de tentatives, alors qu'il affinait le processus étape par étape <sup>(1)</sup>.

Thomas Edison savait que les percées ne sont pas le fruit d'une « illumination ». Sa citation illustre parfaitement ce concept.

**« Le génie, c'est 1 % d'inspiration et 99 % de transpiration » (Thomas Edison)**

## Créativité personnelle

Tout le monde ne se considère pas comme créatif, mais la plupart d'entre nous ont la capacité de l'être. Nous utilisons notre esprit créatif plus souvent que nous ne le pensons. Chaque fois que vous résolvez un problème, que vous essayez quelque chose de nouveau ou que vous donnez un conseil à un ami, vous faites probablement appel à la pensée créative.

Tout comme on fait de l'exercice physique pour faire travailler son corps, il faut parfois faire des exercices mentaux pour faire travailler son esprit. Regardez la vidéo ci-dessous pour découvrir les huit conseils de pensée créative suivants, que vous pouvez mettre en pratique pour stimuler votre créativité.

1. Programmer du temps libre pour la créativité
2. Régler un minuteur
3. Privilégier la quantité à la qualité
4. Devenir une « machine à idées »
5. Changer sa routine
6. Regarder quelque chose de familier sous un nouvel angle
7. Lire plus
8. Écrire librement plus souvent

Regardez la vidéo YouTube « 8 exercices de pensée créative pour stimuler votre créativité » ci-dessous pour voir s'il existe un exercice pour stimuler votre pensée créative.<sup>2</sup> [Transcription de la vidéo « 8 exercices de pensée créative pour stimuler votre créativité » \[PDF–Nouvel onglet\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici:

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=38#oembed-1>



Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnova-tion2/?p=35#oembed-1>

On pense à tort que la créativité est une chose qui arrive quand on est sous la douche; un éclair qui surgit de nulle part. En réalité, la créativité n'est pas un moment précis, c'est un processus qui prend temps à se développer.

Si vous deviez dresser une liste de solutions possibles à un problème donné, vous pourriez remarquer que les premières idées de la liste sont similaires à celles d'autres personnes, mais qu'au fur et à mesure que vous progressez vers le bas de la liste, vos idées deviennent de plus en plus uniques. Cela s'explique par le fait que nous résolvons des problèmes tous les jours dans notre vie et que nous sommes doués pour cela. Si je vous demande comment vous allez vous rendre au travail aujourd'hui alors que votre voiture est en réparation au centre d'entretien, vous répondrez peut-être : « Je vais demander à un ami de m'emmener », « Je vais prendre le bus » ou « Mon mécanicien m'a prêté un véhicule ». Si je vous demande ensuite de réfléchir à d'autres moyens de vous rendre au travail, je suis sûr que vos idées deviendront plus originales au fur et à mesure que vous proposerez d'autres possibilités. Ces nouvelles idées ne sont pas toujours réalisables, mais lorsque vous réfléchissez à de nouvelles idées, ne les jugez pas en fonction de leur faisabilité, contentez-vous d'abord d'obtenir des idées (quantité), puis évaluez plus tard chaque idée en fonction de la façon dont elle résout le problème ou tire parti de l'opportunité.

## Les commandements pour être créatif

1. **Soyez stupide!** Oubliez ce que vous savez et partez de zéro. Essayez de dessiner un téléphone. Qu'avez-vous dessiné? Quelque chose que vous avez vu? Avez-vous pensé à dessiner un téléphone qui n'existe pas encore? Oubliez l'idée visuelle que vous avez d'un téléphone et commencez à penser à ce qu'un téléphone pourrait être à l'avenir.
2. **Vouloir la boîte.** Les contraintes sont nécessaires à la créativité. Plus vous avez de limites, plus vous serez créatif.
3. **Ne pas prendre en compte les critiques.** N'écoutez pas le critique intérieure qui vous dit toujours « c'est une mauvaise idée ». Ignorez cette voix.

## Découvrir le concept – Exercice de créativité personnelle

Des exercices quotidiens d'échauffement créatif peuvent vous aider à devenir plus flexible dans votre travail et à aborder les défis professionnels avec moins de crainte et une attitude plus ludique.

1. Prenez n'importe quel produit ménager que vous utilisez quotidiennement, comme une tasse à café, une brosse à cheveux, une brosse à dents, un stylo, un carnet de notes, un ordinateur portable, etc.
2. Utilisez l'une des techniques d'innovation suivantes pour modifier le produit. Il n'est pas nécessaire de modifier le produit, mais il faut imaginer qu'il sera modifié et que cette modification apportera une nouvelle fonction ou une nouvelle valeur à l'utilisateur.
  - Technique de l'addition : Ajouter quelque chose au produit pour le modifier. Quelle est la fonction ou l'utilité de ce produit?
  - Technique de soustraction : Soustraire ou enlever une partie du produit. À quoi peut-il maintenant servir?
3. Exemple de réponse : Pour la technique de l'addition, vous pourriez ajouter une autre poignée à une tasse, ce qui la rendrait plus facile à tenir ou en faire une tasse à bec pour les tout-petits (si vous avez également ajouté un couvercle). Pour la technique de soustraction, vous pourriez enlever la poignée de la tasse pour en faire une tasse de voyage qui s'insérerait dans le porte-gobelet d'une voiture.

## Technique SCAMPER pour le remue-méninges

La pensée créative et la résolution de problèmes sont des éléments essentiels du processus de conception pour transformer les idées en innovations et briser les barrières à la créativité. La technique SCAMPER est l'une des méthodes utilisées avec succès dans le cadre de la pensée créative. Bien qu'il existe différentes techniques de pensée créative et de résolution de problèmes, telles que le [remue-méninges inversé](#), le [modèle de pensée de Hurson](#), les [six chapeaux de la pensée critique](#) et le [Lego Serious Play](#) sont autant de techniques de pensée créative et de résolution de problèmes. La **technique SCAMPER** est considérée comme l'une des méthodes les plus simples et les plus directes. Cette technique repose très simplement sur l'idée que ce qui est nouveau est en fait une modification de choses anciennes existant autour de nous.<sup>3</sup>

Que signifie l'acronyme SCAMPER?

- S–Substituer (p. ex. les composants, les matériaux, les personnes)
- C–Combiner (p. ex. mélanger, combiner avec d'autres ensembles ou services, intégrer)
- A–Adapter (p. ex. modifier, changer de fonction, utiliser une partie d'un autre élément)
- M–Modifier/Magnifier (p. ex. augmenter ou réduire l'échelle, changer de forme, modifier les attributs)
- P–Produire (p. ex. plus d'une façon d'utiliser, plus d'une fonction)
- E–Éliminer (p. ex. supprimer des éléments, simplifier, réduire à la fonctionnalité de base)
- R–Réarranger/Réorganiser (p. ex. renverser une situation ou réorganiser une étape)

Cliquez sur l'icône d'information à côté de chacune des lettres ci-dessous pour en savoir plus sur SCAMPER.

[Transcription pour « SCAMPER » H5P \[PDF–Nouvel onglet\].](#)

Un élément interactif H5P a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici:

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=38#h5p-4>

## Avantages des exercices de créativité

Les exercices de créativité présentent de nombreux avantages pour les individus, les groupes ou les entreprises qui les utilisent, notamment les suivants <sup>4</sup>

- **Amélioration de la pensée flexible** : Les exercices de créativité améliorent votre flexibilité mentale. Vous pouvez voir la possibilité d'apporter de petites modifications à un projet que vous n'aviez pas remarquées auparavant
- **Découverte d'idées multidimensionnelles** : Si vous ou votre équipe travaillez dans le même domaine depuis longtemps, il se peut que vous utilisiez les mêmes idées à plusieurs reprises. Les exercices de créativité vous aident à découvrir des solutions entièrement nouvelles à des problèmes répétitifs.
- **Accepter les défis professionnels** : Avec suffisamment de pratique, les défis professionnels deviennent quelque chose que l'on recherche. Voyez-les comme une opportunité de montrer et d'améliorer votre créativité mentale plutôt que comme un test qui retarde vos progrès.
- **Voir de nouveaux concepts** : Certains exercices de créativité contribuent à développer votre vision créative, en vous permettant de voir les objets, les idées et les problèmes d'une nouvelle manière. C'est très utile lorsque l'on cherche une solution originale à un problème professionnel.

## Créativité en équipe

La créativité en équipe repose sur des débats ouverts et une libre circulation des idées. Pour cela, la confiance doit exister entre les membres de l'équipe. Si la confiance fait défaut, la créativité en pâtira également. Voici quelques idées sur la manière d'améliorer la créativité et la collaboration au sein des équipes, ainsi que sur les menaces qui pèsent sur la créativité en équipe. Lorsque des équipes travaillent de manière créative au cours d'une séance d'idéation, il se produit un schéma commun.

Au début, de nombreuses idées peu originales sont partagées, puis les idées s'essouffent, avant qu'une étincelle d'inspiration ne vienne frapper l'équipe et relancer la dynamique, mais cette fois avec des idées uniques qui peuvent offrir aux entreprises de nouvelles voies pour augmenter leurs revenus, leurs parts de marché et bien d'autres choses encore. Ce schéma est connu sous le nom de forme d'idéation et vous en apprendrez plus à ce sujet ci-dessous.

### Améliorer la créativité et la collaboration au sein des équipes

1. **Compétences complémentaires.** La collaboration fonctionne mieux lorsque les membres de l'équipe possèdent les compétences complémentaires et diverses requises pour mener à bien le projet. Les entreprises peuvent également envisager de collaborer avec des clients, des experts du domaine ou des experts dans les domaines de la technique, de la conception, du marketing et de la finance.<sup>5</sup>
2. **Apprécier les autres.** L'engagement dans des conversations constructives et la capacité à résoudre les conflits sont des ingrédients essentiels de la collaboration. L'équipe a besoin de temps pour apprendre à se connaître, non seulement en tant que professionnels, mais aussi en tant qu'êtres humains, afin d'instaurer un climat de confiance par le biais d'interactions sociales informelles.<sup>6</sup>
3. **Communications ouvertes.** Encouragez les gens à exprimer leurs idées et leurs opinions. Les membres de l'équipe doivent savoir qu'il n'y a pas de mal à partager leurs idées et leurs opinions, et que cela est réellement apprécié. Lorsque les membres de l'équipe se sentent à l'aise pour partager leurs idées, il est plus probable qu'ils favorisent les types de discussions nécessaires pour générer des solutions créatives.<sup>7</sup>
4. **Faciliter la diversité des modes de travail.** Les gens ont leur propre façon de faire les choses. Certains aiment travailler en équipe, d'autres préfèrent travailler seuls. Certains aiment utiliser un crayon et un bloc-notes pour noter leurs pensées, tandis que d'autres prennent toujours des notes sur leur tablette ou font des enregistrements vocaux sur leur téléphone. Les responsables et les chefs d'équipe doivent permettre aux gens de choisir leur mode de travail. Tant qu'ils font leur travail et qu'ils le font bien, ils sont plus heureux; ce qui peut favoriser la créativité.<sup>8</sup>
5. **Prévenir la concurrence interne.** La concurrence pour une promotion, une augmentation de salaire, une prime ou toute autre chose entre les membres de l'équipe a un effet négatif sur la créativité de l'équipe. Les membres de l'équipe essaieront de promouvoir leurs propres idées, voire de ne pas partager

leurs idées au sein de l'équipe, mais plutôt de les partager à l'extérieur de l'équipe avec le chef d'équipe ou la direction. Il ne doit pas y avoir de concurrence interne entre les membres de l'équipe.<sup>9</sup>

6. **Établir des règles de base.** Incluez des règles telles que « personne n'a le droit de monopoliser la conversation » et « personne n'a le droit de rester silencieux tout le temps ». Déterminez ce qui se passe lorsque quelqu'un est en retard à une réunion. Autoriserez-vous l'utilisation d'ordinateurs et de téléphones pendant la réunion (indice : voulez-vous toute leur attention ou non)? Veillez à conserver une liste de choses à faire afin de n'oublier aucune idée<sup>10</sup>

## Menaces pour la créativité de l'équipe

**La flânerie sociale :** Il s'agit de la tendance des membres du groupe à se relâcher. Ces membres peuvent penser que leurs idées ne sont pas nécessaires ou peuvent voir les autres membres travailler dur et penser qu'ils n'ont pas besoin de contribuer.<sup>11</sup>

**La conformité :** Les membres peuvent se conformer en raison du désir d'être appréciés. S'ils pensent que leurs coéquipiers critiqueront leurs suggestions, ils seront plus enclins à être d'accord qu'à être en désaccord.<sup>12</sup>

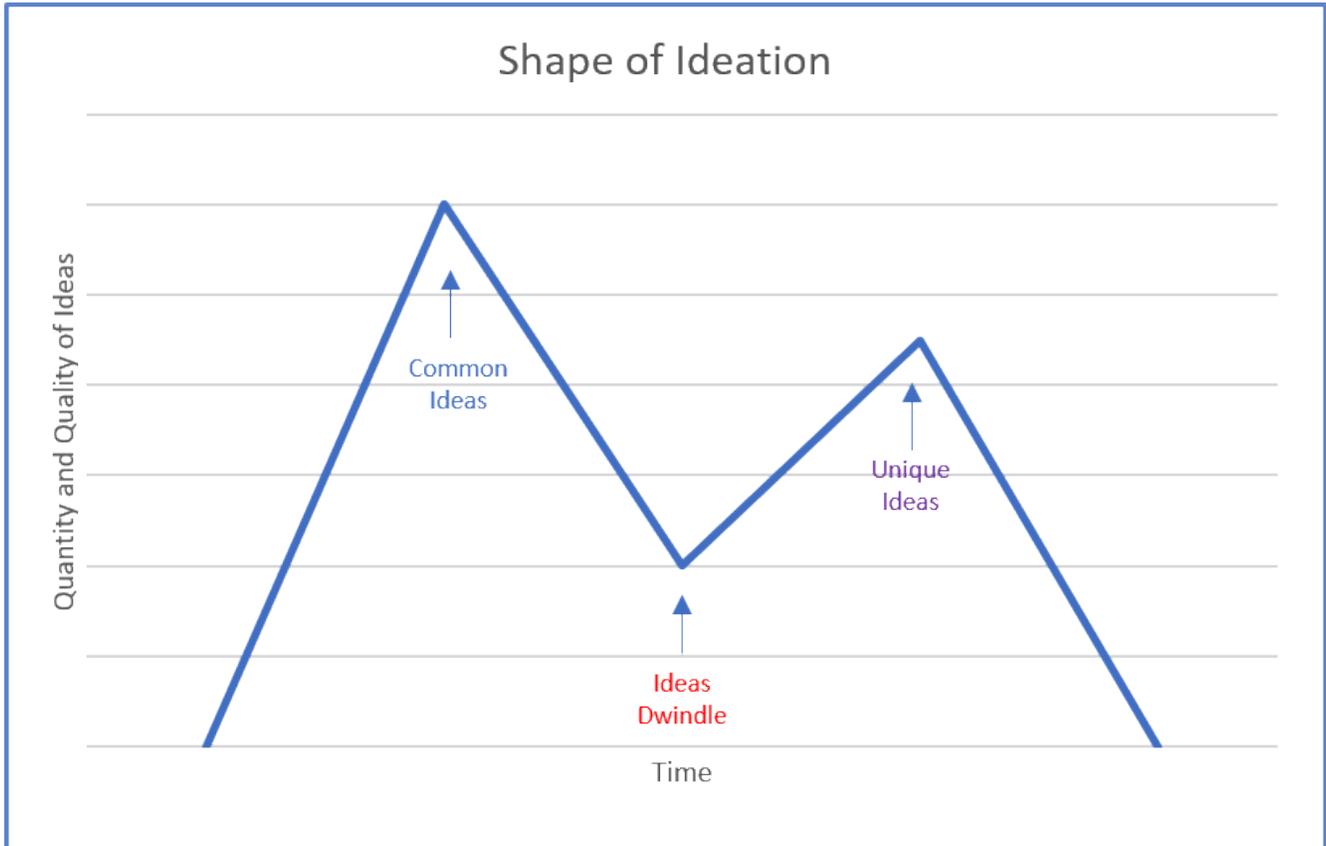
**Blocage de la production :** Ce phénomène peut se produire lorsque les membres ne peuvent pas exprimer leurs idées parce que les autres expriment les leurs. Lorsqu'ils travaillent seuls, les individus peuvent travailler sans être interrompus, alors que lorsqu'ils travaillent en groupe, ils peuvent oublier leurs idées ou ne pas avoir le temps de s'exprimer.<sup>13</sup>

**Adaptation des performances :** Lorsque les membres d'une équipe travaillent trop longtemps, ils commencent à développer les mêmes tendances. Les membres qui atteignent des idéaux plus élevés que le groupe peuvent « abaisser leurs normes », tandis que les membres qui travaillent à un rythme plus lent peuvent « relever la barre ». Dans l'ensemble, l'équipe plafonnera et il lui sera peut-être plus difficile de générer des idées uniques au fil du temps.<sup>14</sup>

## Séance d'idéation en équipe : Représentation graphique du processus

Que se passe-t-il dans notre processus de réflexion lorsqu'on nous donne un problème à résoudre en un temps donné? Comme le décrit Stefan Mumaw dans le cours « Creativity Boot Camp » de LinkedIn Learning, si l'on représentait sur un graphique le processus d'idéation d'un groupe qui tente de résoudre un problème ou de tirer parti d'une opportunité, on verrait un graphique qui, au début, contient de nombreuses idées mais qui, après un court laps de temps, donne au groupe le sentiment d'avoir épuisé toutes les bonnes idées, et les idées s'arrêtent. Ensuite, quelqu'un propose une idée différente, idiote ou absurde, puis d'autres idées naissent

de cette idée et le vent tourne. Les meilleures idées apparaissent souvent après ce revirement du graphique. C'est ce que l'on appelle la **forme de l'idéation**, car elle se manifeste systématiquement de cette manière.<sup>15</sup>



Forme d'idéation

## Découvrir le concept – Exercice de créativité en équipe

Un problème fréquent lors d'une collaboration créative est d'interpréter ce que les membres de

l'équipe veulent dire lorsqu'ils expliquent des concepts abstraits. Voici un jeu d'interprétation amusant et très instructif qui aborde ce problème. Vous pourriez même vous retrouver à l'utiliser comme un jeu de fête en dehors du travail!

Vous aurez besoin de bandes de papier sur lesquelles sont écrites des phrases ou des actions, comme « Chanter sous la pluie » ou « Mère Nature ». Chacun commence par sa propre phrase et la dessine, du mieux qu'il peut, sur la première page de son carnet.

Au bout de 30 secondes, chacun passe son carnet à son voisin de gauche. Cette personne dispose alors de 30 secondes pour interpréter le dessin et écrire ce qu'elle pense être la phrase sur la page suivante du carnet. La personne suivante dessine ce que la personne précédente a écrit. Le carnet passe de main en main jusqu'à ce qu'il revienne à son propriétaire. Une fois que chaque carnet est revenu à son point de départ, le propriétaire du carnet montre chaque page au groupe pour voir comment la phrase originale a été interprétée par tous les membres du groupe.

Cet exercice montre vraiment comment le sens peut être mal interprété et l'importance d'expliquer les choses en tenant compte des sensibilités des autres.<sup>16</sup>

## Obstacles à la Créativité

Below is a list of some of the things that can be barriers to personal, team, and organizational creativity.<sup>17</sup>

1. **Fixité fonctionnelle.** Vous voyez des objets, des composants et des choses autour de vous et vous ne pouvez pas imaginer qu'ils remplissent d'autres fonctions que celles pour lesquelles ils ont été conçus.<sup>18</sup>
2. **Fixité structurelle.** Il est très difficile d'imaginer que les objets aient une structure différente de celle à laquelle nous sommes habitués.<sup>19</sup>
3. **Fixité relationnelle.** Ce type de fixité fait qu'il est très difficile d'imaginer que deux objets puissent avoir une relation qui n'existait pas auparavant.<sup>20</sup>
4. **Autocensure.** Débarrassez votre esprit de la critique. Arrêtez de vous dire que vos idées ne sont pas assez bonnes.
5. **Microgestion.** La microgestion étouffe la capacité d'une personne à être créative, car les microgestionnaires fournissent trop de détails sur la manière dont une tâche ou un problème particulier doit être abordé. Cela réduit la capacité de la personne à penser par elle-même et à ajouter sa propre touche créative.
6. **Trop réfléchir.** Trop réfléchir à un problème ou à une tâche fait appel à la partie consciente et logique de notre esprit. La créativité provient souvent du subconscient. Plutôt que de trop réfléchir, il serait

donc judicieux d'aller se promener ou de commencer à rêvasser.

7. **Préoccupations en matière d'image.** Les risques liés à l'image sont ceux qui concernent l'impression que les gens auront d'eux après avoir proposé une idée.
8. **Manque de temps.** Manque de temps et/ou d'opportunités. Les gens ont souvent l'impression d'être trop occupés par leurs tâches quotidiennes pour avoir le temps de se consacrer à la créativité. Résolvez ce problème en prévoyant de consacrer chaque jour un peu de temps à vos efforts créatifs.
9. **Manque de sommeil.** Le manque de sommeil n'entrave pas seulement la créativité, mais aussi la plupart des autres choses! Essayez de mener une vie saine et équilibrée en faisant beaucoup d'exercice, en buvant beaucoup d'eau et en mangeant sainement.
10. **Critiques.** Les critiques des autres peuvent vous dissuader d'aller plus loin dans vos idées. Essayez d'écarter les penseurs négatifs ou de les convaincre en démontrant la validité de votre idée à l'aide d'un prototype.
11. **Règles, politiques et procédures.** Si l'organisation dans laquelle vous travaillez a beaucoup de règles, de politiques et de procédures, celles-ci peuvent parfois étouffer la créativité en raison de la bureaucratie qu'elles engendrent. Si vous ne pouvez pas faire avancer votre projet sans l'obtention de cinq signatures, vous aurez du mal à maintenir la dynamique.
12. **Peur du rejet.** La peur sous-jacente que les autres rejettent vos idées peut être un obstacle à la créativité. Travaillez avec vos passions, profitez de vos moments de créativité et ne laissez pas les autres vous décourager.
13. **Stress.** Le stress n'est pas seulement une distraction qui draine l'énergie que nous pourrions consacrer à la créativité, il est aussi très mauvais pour notre santé et notre concentration.
14. **Manque de motivation, d'engagement, de compétences pour effectuer des tâches créatives ou de préparation de l'employé pour persister.**
15. **Absence de soutien organisationnel ou managérial** ou de ressources suffisantes pour le travail créatif.

## Importance de la créativité et de l'innovation pour les entreprises

La créativité alimente l'innovation. La créativité est un processus de pensée, tandis que l'innovation est une action. Pour survivre, une entreprise a besoin des deux. Voici quelques-unes des principales raisons pour lesquelles les entreprises nourrissent la créativité et l'innovation :

1. L'innovation aide les organisations à se développer.
2. L'innovation permet aux organisations de rester pertinentes.
3. L'innovation aide les organisations à se différencier.
4. L'innovation augmente la productivité sur le lieu de travail en suscitant l'enthousiasme et le sentiment d'utilité chez les employés.

5. L'innovation améliore les compétences d'une équipe en matière de résolution de problèmes en la poussant à approfondir ses connaissances et à élaborer des solutions inédites.
6. L'innovation aide les organisations à se positionner en tant qu'innovateurs sur le marché.
7. L'innovation aide les organisations à générer plus de profits.
8. L'innovation aide les organisations à réduire les dépenses.
9. L'innovation aide les organisations à attirer des employés, des investisseurs, des partenaires et des entrepreneurs.
10. L'innovation aide les organisations à acquérir un avantage concurrentiel.

## Principaux points à retenir

1. **Huit conseils de pensée créative** à mettre en œuvre à tout moment. Programmer du temps libre pour la créativité, Régler un minuteur, Privilégier la quantité à la qualité, Devenir une « machine à idées », Changer sa routine, Regarder quelque chose de familier sous un nouvel angle, Lire plus, et Écrire librement plus souvent.
2. **Les commandements pour être créatif.** Soyez stupide! Vouloir la boîte. Ne pas prendre compte les critiques.
3. La technique **SCAMPER** pour le brainstorming repose très simplement sur l'idée que ce qui est nouveau est en réalité une modification des anciennes choses qui nous entourent
4. **Avantages des exercices de créativité.** Amélioration de la flexibilité de la pensée, découverte d'idées multidimensionnelles, acceptation des défis professionnels, perception de nouveaux concepts, et amélioration du travail d'équipe.
5. **La créativité en équipe** repose sur des débats ouverts et une libre circulation des idées.
6. **Améliorer la créativité et la collaboration au sein des équipes.** La collaboration fonctionne mieux lorsque les membres de l'équipe possèdent les compétences complémentaires et diverses requises pour mener à bien le projet. L'engagement dans des conversations constructives et la capacité à résoudre les conflits sont des ingrédients essentiels de la collaboration. La communication doit être ouverte. Faciliter la diversité des méthodes de travail. Établir des règles de base pour travailler ensemble.
7. **Menaces pour la créativité de l'équipe.** La flânerie sociale, la conformité, le blocage de la production, et l'adaptation des performances.
8. **Session d'idéation en équipe : Représentation graphique du processus.**

Lorsqu'on nous donne un problème à résoudre dans un temps donné, que se passe-t-il dans notre processus de réflexion? Si nous faisons un graphique de ce processus d'idéation, on verrait un graphique qui, au début, contient de nombreuses idées mais qui, après un court laps de temps, donne au groupe le sentiment d'avoir épuisé toutes les bonnes idées, et les idées s'arrêtent. Ensuite, quelqu'un propose une idée différente, idiote ou absurde, puis d'autres idées naissent de cette idée et le vent tourne. Les meilleures idées apparaissent souvent après ce revirement du graphique. C'est ce que l'on appelle la forme de l'idéation, car elle se manifeste systématiquement de cette manière.<sup>21</sup>

9. **Obstacles à la créativité.** Fixité fonctionnelle; Fixité structurelle; Fixité relationnelle; Auto-censure; Microgestion; Trop réfléchir; Préoccupations en matière d'image; Manque de temps; Manque de sommeil; Critiques; Règles, politiques et procédures; Peur du rejet; Stress; Manque de motivation; Absence de soutien organisationnel ou managérial.
10. **Importance of Creativity and Innovation to Business.**
  - L'innovation aide les organisations à se développer.
  - L'innovation permet aux organisations de rester pertinentes.
  - L'innovation aide les organisations à se différencier.
  - L'innovation augmente la productivité sur le lieu de travail en suscitant l'enthousiasme et le sentiment d'utilité chez les employés.
  - L'innovation améliore les compétences d'une équipe en matière de résolution de problèmes en la poussant à approfondir et à voir les choses sous différents angles.
  - Les entreprises innovantes ont un avantage concurrentiel sur le marché.

## Exercices de fin de chapitre

1. **L'Ouest sauvage (Wild Westios).** La plupart des gens considèrent le Far West comme une période de l'histoire exclusivement américaine. Pourtant, à la même époque, le Canada s'étendait vers l'ouest. Cette expansion s'est accompagnée d'un

ensemble de personnalités intéressantes, parmi lesquelles de braves hommes de loi, des hors-la-loi rusés et des cow-boys fiers et travailleurs.

- Trouvez un(e) partenaire pour essayer cet exercice créatif. Ensemble, vous allez écrire le plus grand nombre de jouets de boîtes de céréales que vous pouvez imaginer si les boîtes de céréales existaient à l'époque de l'Ouest sauvage. Vous avez trois minutes pour dresser une liste ensemble; écrivez autant d'idées que possible.
- Comparez les groupes. Combien d'idées avez-vous trouvées avec votre partenaire en trois minutes? Parfois, les gens disent qu'ils n'ont pas le temps de trouver d'autres idées, mais comme vous pouvez le voir, en seulement trois minutes, vous et votre partenaire avez pu trouver quelques idées. Le temps n'est donc pas un problème, mais la motivation peut être un problème lorsqu'il s'agit de penser de manière créative. Pour cet exercice, vous avez peut-être été motivé parce que l'exercice était drôle et amusant, que vous deviez travailler avec un partenaire, que votre professeur vous observait peut-être et que vous n'aviez que trois minutes pour terminer la tâche. Cet exercice est adapté d'un exercice appelé L'Ouest sauvage (Wild Westios), présenté dans le module « Creativity Boot Camp » de LinkedIn Learning.

2. **Le bureau ultime.** Vous êtes assis(se) derrière un bureau depuis presque toute votre vie professionnelle. Il est temps de mettre au rancart le bureau médiocre que vous utilisez et de créer le bureau le plus génial jamais conçu. L'argent n'est pas un problème, le design non plus et les matériaux non plus. Il n'y a qu'une seule règle : le bureau que vous créez doit remplir la fonction de bureau d'une manière ou d'une autre. Vous êtes assis(se) derrière un bureau depuis presque toute votre vie professionnelle. Il est temps de mettre au rancart le bureau médiocre que vous utilisez et de créer le bureau le plus génial jamais conçu. L'argent n'est pas un problème, le design non plus et les matériaux non plus. Il n'y a qu'une seule règle : le bureau que vous créez doit remplir la fonction de bureau d'une manière ou d'une autre.

- Trouvez un(e) partenaire. Vous avez cinq minutes pour créer le bureau idéal. Discutez-en et faites-en un croquis.
- Comparer les groupes. Combien de bureaux étaient équipés d'un distributeur de boissons? Combien de bureaux sont mobiles, roulent ou volent? Combien de bureaux sont dotés d'un dispositif d'eau? Combien de bureaux sont accompagnés d'une personne supplémentaire, comme un chef cuisinier ou une mas-

seuse? Combien de bureaux ont une grande surface plane? Pourquoi une grande surface plane? Parce que c'est ce que vous connaissez. Nous partons de ce que nous savons être un bureau. Nous attachons des idées à ce que nous connaissons, et nous devenons ainsi des améliorateurs. Il faut arrêter de partir des solutions des autres et poser des questions. Qu'est-ce qu'un bureau et que doit-il faire? Nous introduisons des restrictions qui n'existent pas vraiment. Cet exercice est adapté d'un exercice intitulé « Bureau ultime », présenté dans le module « Creativity Boot Camp » de LinkedIn Learning.

3. **Gribouillis.** Cet exercice devrait vous prendre cinq minutes. Prenez une feuille de papier et dessinez 5 à 10 gribouillis de formes et de tailles différentes. Transformez maintenant vos gribouillis en oiseaux. Pensez aux principales caractéristiques d'un oiseau (bec, queue, pattes) et commencez à les ajouter. Commencez par dessiner un bec qui est un simple triangle – faites des variations de taille et de position. Ensuite, faites de même avec la queue, qui est également un triangle. Enfin, ajoutez des pattes faites de bâtons. C'est aussi simple que cela! Jetez un coup d'œil aux dessins et prenez une minute pour réfléchir à la facilité avec laquelle le cerveau trouve des motifs.<sup>22</sup>
4. **Écrire une histoire en six mots.** Ernest Hemingway, l'un des plus grands auteurs de tous les temps, a un jour été mis au défi d'écrire une histoire complète en seulement six mots. Ne reculant devant aucun défi, il a écrit : « À vendre : chaussures de bébé, jamais portées ». Quelle serait votre histoire complète en six mots?<sup>23</sup>
5. **S'emballer soi-même.** Si vous étiez un produit disponible à la vente dans votre magasin préféré, dans quel magasin seriez-vous vendu? À quoi ressemblerait l'emballage? Quel serait le titre accrocheur de votre produit? Quelle serait l'inscription sur la boîte? Il ne s'agit pas seulement d'un exercice de pensée créative, mais aussi d'établir votre propre marque personnelle d'une manière amusante et inventive.<sup>24</sup>
6. **Trouver des utilisations créatives pour les objets de tous les jours.** Un stylo n'est qu'un stylo... ou pas? Qu'avez-vous autour de vous en ce moment qui pourrait servir à quelque chose de complètement différent? Alton Brown, le chef qui connaît son métier, refuse d'acheter des objets qui n'ont qu'un seul usage. Il trouve des moyens d'utiliser les outils de cuisine de la manière la plus inventive qui soit. Alors, que pouvez-vous faire avec cette agrafeuse, cette paire de ciseaux ou ce vieux serre-livres?<sup>25</sup>
7. **« Êtes-vous créatif? »** Essayez le questionnaire à l'adresse suivante [How Creative Are You? \(QUIZ\) | Huff- Post Life](#)

## Exercice d'autocontrôle – Questionnaire – Pensée créative

Un élément interactif H5P a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=38#h5p-5>

## Ressources supplémentaires

1. LinkedIn Learning [Creativity Bootcamp Training](#) – « Creativity Bootcamp Training » (Formation sur la créativité) LinkedIn Learning (en anglais)
2. [50 Fun Creativity Exercises](#) to Boost the Power of Your Creative Mind – 50 exercices de créativité amusants pour stimuler la puissance de votre esprit créatif (en anglais)
3. [21 Ways to Boost Your Personal Creativity](#) – 21 façons de stimuler votre créativité personnelle (en anglais)
4. [5 Team Building Exercises Guaranteed to Spark Creativity](#) – 5 exercices de consolidation d'équipe pour stimuler la créativité (en anglais)
5. [Business Innovation – Canada Periodical Fund – Canada.ca](#) – Innovation commerciale – Fonds du Canada pour les périodiques – Canada.ca
6. [Innovation Canada \(ic.gc.ca\)](#) – Innovation Canada (ic.gc.ca)
7. [MaRS Discovery District](#) – MaRS Discovery District (en anglais)

## Références

(Remarque : cette liste de sources n'est pas conforme au style de citation APA. Les fonctions de note de bas de page automatique et de citation des médias de Pressbooks ont été utilisées pour citer les références tout au long du chapitre et pour générer une liste à la fin du chapitre.)

## Notes

1. Otazo, K. (n.d.). *Innovation takes perspiration*. <https://www.strategy-business.com/article/li00010>
2. Johnson, S. (2010, September 17). *8 creative thinking exercises to boost your creativity*. [Video]. YouTube. <https://youtu.be/pfg9a9diN40>
3. Elmansy, R. (n.d.). *A guide to SCAMPER technique for creative thinking*. <https://www.designorate.com/a-guide-to-the-scamper-technique-for-creative-thinking/>
4. Indeed. (2021, March 19). *18 creativity exercises to improve creative thinking and problem-solving at work*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/creativity-exercise>
5. Creativity at Work. (n.d.). *12 ways to enhance creativity and collaboration in teams*. <https://www.creativityatwork.com/12-ways-to-enhance-creativity-and-collaboration-in-teams/>
6. Creativity at Work. (n.d.). *12 ways to enhance creativity and collaboration in teams*. <https://www.creativityatwork.com/12-ways-to-enhance-creativity-and-collaboration-in-teams/>
7. Kelly. (2019, August 22). *Four strategies to enhance your team's creativity*. <https://www.creativityatwork.com/12-ways-to-enhance-creativity-and-collaboration-in-teams/>
8. Kelly. (2019, August 22). *Four strategies to enhance your team's creativity*. <https://www.creativityatwork.com/12-ways-to-enhance-creativity-and-collaboration-in-teams/>
9. Solomon, Y. (n.d.). *How to build a brilliantly creative team*. <https://www.inc.com/yoram-solomon/8-steps-to-build-superior-team-creativity.html>
10. Solomon, Y. (n.d.). *How to build a brilliantly creative team*. <https://www.inc.com/yoram-solomon/8-steps-to-build-superior-team-creativity.html>
11. Kaur, S. (n.d.). *Team making portfolio: Teach creativity*. <https://sandeepartly.wordpress.com/team-creativity/>
12. Kaur, S. (n.d.). *Team making portfolio: Teach creativity*. <https://sandeepartly.wordpress.com/team-creativity/>
13. Kaur, S. (n.d.). *Team making portfolio: Teach creativity*. <https://sandeepartly.wordpress.com/team-creativity/>
14. Kaur, S. (n.d.). *Team making portfolio: Teach creativity*. <https://sandeepartly.wordpress.com/team-creativity/>
15. Mumaw, S. (2014, November 19). *Creativity Boot Camp*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/creativity-boot-camp?u=2167290>
16. Merritt, J. (2022, June 7). *The 30 most effective team building activities for creative teams*. <https://www.getrodeo.io/blog/team-building-activities>
17. Innovation-Creativity. (n.d.). *Creativity barriers*. <https://www.innovation-creativity.com/barriers-to-creativity/#:~:text=Barriers%20To%20Creativity%20Include%3A%201%20Functional%20fixedness.%20Functional,creativity%20but%20to%20most%20other%20things%20too%21%20>
18. Ozment, D. (2020, September 22). *Fixedness: Your main barrier to creative thinking*. <https://drewboyd.com/fixedness-your-main-barrier-to-creative-thinking/>
19. Ozment, D. (2020, September 22). *Fixedness: Your main barrier to creative thinking*. <https://drewboyd.com/fixedness-your-main-barrier-to-creative-thinking/>
20. Ozment, D. (2020, September 22). *Fixedness: Your main barrier to creative thinking*. <https://drewboyd.com/fixedness-your-main-barrier-to-creative-thinking/>
21. Mumaw, S. (2014, November 19). *Creativity boot camp*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/creativity-boot-camp?u=2167290>
22. Strimaityte, A. (2019, November 26). *We might think creativity is a talent and not something everyone can have, but luckily that is not true. Creativity is a muscle that you can train*. <https://innovationlab.net/blog/9-best-exercises-to->

[spark-creativity-in-ideation/](#)

23. Sugget, P. (2020, February 6). *Creative exercises to get the wheels turning*. <https://www.thebalancecareers.com/creative-brain-exercises-39352>
24. Sugget, P. (2020, February 6). *Creative exercises to get the wheels turning*. <https://www.thebalancecareers.com/creative-brain-exercises-39352>
25. Sugget, P. (2020, February 6). *Creative exercises to get the wheels turning*. <https://www.thebalancecareers.com/creative-brain-exercises-39352>

## Chapitre 3 : Résultats de l'apprentissage

Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Définir l'« innovation dans les services ».
2. Expliquer quatre tendances évolutives en matière d'innovation dans les services.
3. Discuter de la manière dont les attributs, les avantages et les valeurs des services sont liés.
4. Énumérer cinq choses que les entreprises peuvent faire pour accroître la valeur pour le client.
5. Expliquer l'importance de prendre en compte l'utilisateur, l'acheteur et le payeur lors de l'innovation.
6. Discuter du cadre de l'étoile du client pour aligner les innovations en matière de services.

### Le nouveau paysage des services

Les innovations dans les services sont présentes dans tous les secteurs d'activité et dans le monde entier. Il s'agit bien sûr d'entreprises de services, mais les entreprises de produits peuvent également développer de telles innovations. Une **nnovation dans les services** modifie la manière dont les clients sont servis afin de créer de la valeur pour ces derniers et des recettes pour l'entreprise. Grâce à une nouvelle innovation, une entreprise peut accroître ses recettes en raison de l'augmentation des dépenses des clients existants, de l'amélioration de l'image positive de l'entreprise, des recommandations, etc.

Ce secteur représente 75 % des emplois canadiens et 78 % du PIB du pays. Il comprend les secteurs suivants : transports, économie, soins de santé, construction, banque, communication, commerce de détail, tourisme et gouvernement. En tant qu'élément essentiel de l'économie canadienne, le secteur le plus populaire est celui de la vente au détail, avec de grandes enseignes telles que Walmart et Best Buy. Ces dernières années, les services financiers, l'immobilier et les communications ont connu une croissance exponentielle, en particulier dans les centres d'affaires de Vancouver, Montréal et Toronto. <sup>1</sup>

***Une innovation dans les services modifie la manière dont les clients sont servis afin de créer de la valeur pour les clients et des revenus pour l'entreprise.***

## Quatre tendances évolutives dans les services

La nature des services et le rythme du changement ont évolué de manière spectaculaire ces dernières années, et la maîtrise des aspects traditionnels de la prestation de services ne suffira plus. Pour saisir les opportunités, les entreprises doivent apprendre à exploiter le potentiel de l'innovation dans les services, rendu possible par quatre tendances évolutives.<sup>2</sup>

1. **Des attentes plus élevées de la part des clients.** Plus que jamais, les consommateurs exigent plus d'implication, de personnalisation et de mobilité de la part des services, avec des résultats immédiats. Lorsqu'ils voient des innovations dans les services d'avant-garde dans un secteur, ils s'attendent à les trouver dans d'autres secteurs également (p. ex. l'augmentation des kiosques libre-service depuis l'enregistrement dans les compagnies aériennes jusqu'aux secteurs de la vente au détail et de l'hôtellerie).
2. **L'essor de l'internet mobile.** Presque tout le monde possède aujourd'hui un téléphone portable et le nombre d'applications est considérable. Les possibilités de mobilité et de libre-service qui en résultent transforment la prestation de services. La dislocation du secteur des taxis par Uber n'est qu'un exemple parmi d'autres. Les progrès réalisés dans le domaine des paiements numériques stimulent de plus en plus le commerce mobile, ce qui a des répercussions considérables sur les services financiers et la vente au détail. L'accès et le suivi à distance dans le domaine de la santé sont également des changements potentiels rendus possibles par l'augmentation de la connectivité. La prolifération des appareils intelligents ouvre des perspectives de croissance, réduit le coût de développement des services et abaisse considérablement les barrières à l'entrée.
3. **Données massives et analyses avancées.** Des entreprises telles qu'Amazon et Harrah's sont connues pour utiliser les données de leurs clients afin de personnaliser et d'adapter leurs services. Les progrès constants des capacités d'analyse permettent aux entreprises de tirer des enseignements de sources massives et jusqu'alors inexploitées, ce qui ouvre la voie à de nouvelles possibilités de services.
4. **L'internet des objets (IdO).** La prévalence des appareils connectés ouvre la voie à des services proactifs, voire « sans contact », ainsi qu'à de nouveaux modèles commerciaux très différents du modèle traditionnel de paiement à l'acte.

## Exemple d'innovation dans les services

Un aspect intéressant des innovations dans les services est qu'elles sont souvent combinées à d'autres types d'innovations. Par exemple, si vous êtes client de Tim Hortons, vous avez peut-être utilisé leur programme de fidélité. Lorsque vous passez une commande, vous gagnez des points et lorsque vous en avez suffisamment, vous pouvez les utiliser pour acheter un produit. L'application est une innovation dans les services pour les clients car elle améliore l'expérience client et ajoute de la valeur à leurs transactions. L'application est également une innovation technologique et une innovation de processus pour l'entreprise. Lorsque les clients utilisent le programme de points, cela modifie le processus de paiement pour le personnel et la technologie s'intègre au système de paiement, permettant à l'entreprise de recueillir des données sur les achats et les préférences des consommateurs.

L'activité d'Airbnb repose principalement sur l'innovation dans les services. Cette innovation entrepreneuriale créative permet aux gens de voyager et de séjourner chez différents hôtes en les mettant en relation à l'avance. Airbnb fait une rude concurrence aux hôtels dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, perturbant ainsi le secteur et obligeant les entreprises existantes à innover pour ne pas se laisser distancer. Netflix a produit une série d'innovations perturbatrices qui ont révolutionné la façon dont les gens obtiennent leur consommation quotidienne de divertissements à des prix abordables.

Besoin d'un en-cas sur le pouce? Vous avez oublié votre brosse à dents ou votre chargeur? Ce n'est pas un problème chez Grab, une ligne de taxis à Singapour qui propose des magasins de proximité dans les voitures. Cette solution simple montre que les idées novatrices n'ont pas besoin d'être tape-à-l'œil tant qu'elles répondent aux besoins des clients. Fournir des articles aux clients au moment où ils en ont le plus besoin résout un problème majeur.<sup>3</sup>

## Découvrir ce que veulent les clients

De nombreuses entreprises commencent leur parcours d'innovation dans les services en partant du mauvais côté. Elles examinent leurs services existants et tentent de trouver des moyens de les améliorer. Pour une approche plus prometteuse par l'innovation dans les services, elles devraient commencer par se poser les questions suivantes :

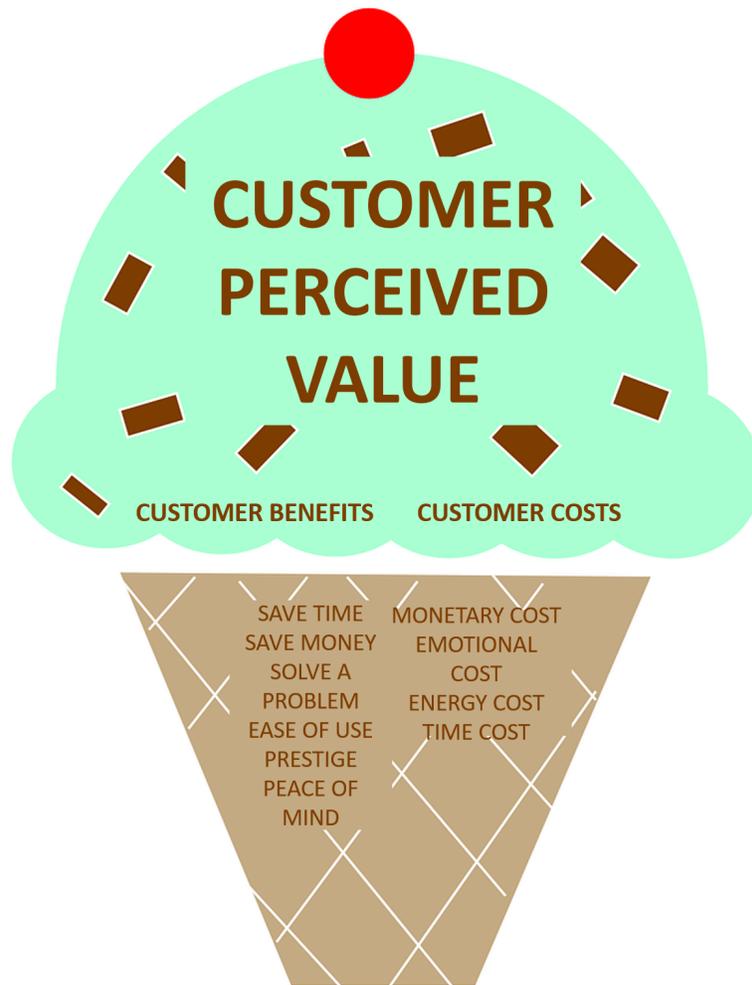
1. Comment pouvons-nous **libérer** les clients d'activités qu'ils n'aiment pas effectuer?
2. Comment pouvons-nous **permettre** aux clients d'effectuer des activités qu'ils ne peuvent pas faire sans notre service?
3. Comment pouvons-nous **faciliter** la tâche des clients pour qu'ils fassent ce qu'ils veulent ou ce qu'ils doivent faire?

Pour créer des innovations de grande envergure, une entreprise ne doit pas se contenter d'ajouter un élément ou un seul attribut à un service ou à un produit existant. Malheureusement, la plupart des enquêtes menées auprès des clients par les entreprises aujourd'hui tentent justement d'évaluer la satisfaction des clients sur la base des attributs actuels. Si vous demandez à un client ce qu'il attend de son garagiste, il vous répondra peut-être : « payer moins cher », « savoir que ma voiture est réparée et que je peux la conduire en toute sécurité », « avoir l'esprit tranquille » ou « être rapide et me faire gagner du temps en me remettant sur la route ». Pour innover avec succès, une entreprise doit avoir une compréhension très claire et systématique de ce qu'elle fait et de la manière dont le client en bénéficie. Par exemple, si la banque propose un guichet automatique en voiture, ce qui est un attribut, l'avantage pour le client pourrait être que la banque l'aide à gagner du temps. Si la banque reste ouverte jusqu'à 22 heures, elle répond au besoin du client de bénéficier d'heures de service pratiques.<sup>4</sup> Il existe souvent plus d'une relation entre les attributs et les avantages

Par exemple, un guichet automatique en voiture peut non seulement permettre de gagner du temps mais aussi d'assurer la sécurité, ou encore d'accroître la mobilité et la liberté des clients ayant un handicap qui ne peuvent pas se rendre à la banque à pied. Lorsque vous rencontrez des clients pour savoir ce qu'ils veulent vraiment, il est utile de prendre des notes, de poser des questions et de distinguer les caractéristiques des avantages<sup>4</sup>. Souvent, les clients ne paieront pas plus cher pour des attributs qui ne leur apportent pas d'avantages, car de leur point de vue, cela n'aurait pas de valeur. La formule de la valeur pour le client peut s'écrire comme suit : (Total des avantages pour le client – Total des coûts pour le client) = Valeur pour le client ou  $(A - C = VC)$ .

## Conseils aux entreprises pour augmenter la valeur client<sup>5</sup>

1. **Évaluer votre expérience client.** Faciliter l'achat pour le client et lui offrir des options quant à la manière d'acheter et de payer.
2. **Se concentrer sur autre chose que le prix.** Réduire le prix, ou ne pas le faire, mais offrir quelque chose de plus que la concurrence (il peut s'agir d'un service amélioré, d'une meilleure attention, d'une communauté, d'une qualité améliorée, de garanties et d'autres ajouts au produit ou au service).
3. **Collecter des données sur les clients.** Envisager des enquêtes, des groupes de discussion, des observations, l'analyse des tendances, le comportement d'achat, les besoins et les désirs, ainsi que l'historique des préférences.
4. **Cibler les clients les plus fidèles.** Conserver ces clients en leur offrant les avantages qui leur apportent de la valeur.
5. **Segmenter votre clientèle.** Des segments différents ont des besoins différents pour des avantages différents.



Customer Benefits versus Customer Costs

## Découvrir le concept – Attributs, avantages, valeurs

Si vous deviez acheter une nouvelle paire de chaussures de course, quels attributs vous apporteraient des avantages que vous considèreriez comme précieux?

Les avantages des produits et des services sont les caractéristiques les plus importantes pour le client. Le plus souvent, ils sont conceptuels et changent en fonction de l'acheteur ou du segment de clientèle. Différents types de clients apprécieront différents attributs. Certains apprécieront les lacets sans attache (peut-être ont-ils des problèmes de dextérité), tandis que d'autres seront plus enclins à acheter des chaussures à semelles recyclées (peut-être se soucient-ils de l'environnement). Une entreprise segmentera ses clients et concevra des promotions pour mettre l'accent sur les avantages susceptibles d'intéresser des groupes spécifiques. Par exemple, une personne âgée peut apprécier le rembourrage supplémentaire et les attributs hydrofuges. Elle peut également espérer trouver un soutien de la voûte plantaire. Une entreprise peut créer un segment de clientèle pour les personnes âgées (p. ex. les plus de 60 ans) et mener une enquête auprès de ces clients ou clients potentiels pour déterminer quels attributs apporteraient des avantages à ce segment de clientèle, puis concevoir des produits et des services pour offrir ces avantages. Proposer des produits ou des services dont les clients n'ont pas besoin ou ne veulent pas signifie que l'innovation ne sera probablement pas couronnée de succès.



#### Avantages des attributs d'une chaussure de course

Imaginez maintenant que cette même entreprise propose également trois services à l'achat de cette chaussure de course : 1) En tant que client de l'entreprise, vous pouvez adhérer à un programme de fidélisation afin de collecter des points et, lorsque vous aurez atteint un certain nombre de points, vous bénéficierez d'une réduction sur votre prochain achat. 2) Cette entreprise propose également un club de course à pied pour les clients, dans lequel les clients rejoignent le groupe et vont courir avec d'autres coureurs passionnés chaque semaine. 3) Il existe une garantie d'un an qui couvre tous les défauts du produit ou les problèmes tels qu'un mauvais ajustement ou une usure trop rapide de la semelle, et l'entreprise réparera la chaussure gratuitement.

Lesquels de ces attributs de service vous seraient utiles? Quels sont ceux qui vous apportent une valeur ajoutée? Parmi ces services, quels sont ceux que vous considérez comme n'ayant aucun avantage ou aucune valeur pour vous? Pourquoi? Pouvez-vous penser à quelqu'un d'autre qui pourrait bénéficier de ces services?

## Le client : l'utilisateur, l'acheteur, le payeur

Tout d'abord, vous devez comprendre les rôles des clients – utilisateur, acheteur, payeur. L'utilisateur, l'acheteur et le payeur ne sont pas toujours les mêmes clients. Lorsque vous allez au magasin pour faire des courses, vous êtes l'utilisateur, l'acheteur et le payeur parce que vous allez utiliser les courses, vous avez choisi le magasin et vous avez utilisé votre carte de crédit pour payer. Imaginez maintenant que vous achetiez des courses pour votre grand-mère qui vous a demandé d'acheter quelques articles sur une liste dans une épicerie et qu'elle vous ait donné sa carte de crédit pour payer les articles. Dans ce scénario, elle est l'utilisatrice et la payeuse, et vous êtes l'acheteur puisque vous avez choisi l'épicerie. Si elle vous avait envoyé dans une épicerie spécifique, elle serait également l'acheteuse et vous ne seriez que le livreur.

Si vous assistez à une convention de marketing en dehors de la ville avec l'accord de votre supérieur, le payeur de la chambre d'hôtel est votre employeur, l'utilisateur de la chambre d'hôtel est vous et l'acheteur de la chambre d'hôtel est l'association de marketing puisqu'elle a déterminé le lieu de la conférence et les hôtels qui accueillent les participants à la convention.

Voici un autre exemple. Si vous travaillez dans le service des achats d'un hôpital, votre tâche consiste à acheter le matériel dont les chirurgiens ont besoin pour effectuer des interventions chirurgicales. Les chirurgiens sont les utilisateurs, et le payeur est le service de l'hôpital qui comptabilise les frais lorsque la facture est payée.

Une compréhension approfondie de ces trois rôles est cruciale pour le succès de l'innovation. L'utilisateur a besoin des bons matériaux, au bon endroit et au bon moment. Il a besoin que les matériaux fassent le travail qu'ils sont censés faire. L'acheteur a besoin d'un catalogue de tous les matériaux fournis par le fournisseur, des prix et des utilisations de chaque produit ou service. Il doit connaître les garanties, les entrées et sorties de stock, les options de réparation ou de remplacement, les délais de livraison, etc. Ils doivent également comprendre les besoins des utilisateurs et communiquer avec eux. Le payeur doit savoir ce qui a été commandé, si la totalité de la commande a été livrée et quel service paie la commande. Il doit également connaître le budget maximum et communiquer cette information à l'acheteur.

Lorsqu'une entreprise tente de comprendre les besoins du client, elle doit être spécifique. Elle doit comprendre les besoins de l'utilisateur, de l'acheteur et du payeur, car ils peuvent être très différents. Lorsqu'une entreprise définit une nouvelle innovation dans les services, les meilleures innovations sont celles qui **améliorent simultanément le travail à effectuer pour l'utilisateur, l'acheteur et le payeur.**

## Aligner les innovations dans les services

Les organisations doivent aligner les innovations dans les services sur la mission, la vision, les valeurs et les

objectifs de l'entreprise, ainsi que sur les attentes des clients. Le cadre de l'étoile du client (ci-dessous) aide les cadres et les entrepreneurs à aligner leurs décisions et leurs actions sur ce que veulent vraiment les clients

## Aligner sur la marque de l'entreprise

Les entreprises doivent aligner les innovations dans les services sur leur mission, vision, valeurs et objectifs afin de fidéliser les clients existants et d'en conquérir de nouveaux. Le fait de partager avec les clients la mission, la vision, les valeurs et les objectifs de l'entreprise permet de définir les attentes des clients en matière d'offres de produits et de services et d'attirer ceux qui souhaitent bénéficier des offres de l'entreprise. Il n'y a pas grand intérêt à proposer un sauna dans un centre de remise en forme si les clients ne l'utilisent pas ou si la mission du centre de remise en forme est de proposer un entraînement rapide à un prix peu élevé. L'ajout d'un sauna pourrait être coûteux et il y aurait des considérations relatives à la sécurité et à l'hygiène; il ne s'agit donc pas d'une innovation bon marché à mettre en œuvre. L'ajout d'un sauna n'apporterait probablement pas les avantages souhaités par les clients du centre de remise en forme. Par conséquent, ils ne paieraient pas un supplément pour l'utiliser, de sorte que l'entreprise pourrait perdre de l'argent sur cette innovation. Si le centre de remise en forme est un lieu qui promeut le luxe et divers traitements de spa en tant qu'offres de services après une séance d'entraînement, alors un sauna pourrait correspondre à la mission et à la vision de l'entreprise et apporterait une valeur ajoutée au segment de clientèle qui fréquente ce centre de remise en forme.

Pour confirmer cette hypothèse, le centre de remise en forme devra mener des recherches par le biais d'enquêtes auprès des clients ou de groupes de discussion afin de recueillir les réactions des clients. La **psychographie** consiste à comprendre les modes de vie, les valeurs et les croyances des clients, et à optimiser le marketing pour leur montrer comment l'entreprise peut répondre à ces variables psychographiques en fournissant les avantages recherchés afin d'offrir de la valeur aux clients.

Le centre de remise en forme effectuera également une analyse de la concurrence pour voir si des saunas sont proposés dans les établissements concurrents de la région. L'entreprise examinerait les coûts et les retours sur investissement escomptés, ainsi que les forces et faiblesses internes et externes, les possibilités et les menaces (FFPM). L'entreprise pourrait également procéder à une analyse PEST pour déterminer si cette idée innovante d'une nouvelle offre de services sera couronnée de succès. Une fois la recherche terminée et les résultats analysés, l'équipe de direction de l'entreprise décidera si cette innovation dans les services est réalisable.

## Aligner sur l'évolution des attentes des clients

Les domaines clés du service à la clientèle ont évolué, notamment l'émergence de l'analyse, de la personnalisation et de l'engagement des employés. Les entreprises qui prospèrent dans un contexte d'évolution rapide des attentes des clients doivent aligner leurs initiatives en conséquence. Il s'agit d'aller au-delà des objectifs à court terme pour construire une organisation autonome centrée sur le client. Les entreprises ci-dessous ne font pas

seulement partie du secteur des services, elles en façonnent également l'avenir. En outre, ces entreprises et d'autres comme elles changent la façon dont nous vivons nos vies.<sup>6</sup>

1. **Facebook, X (Twitter), Yelp, etc.** Les sites de médias sociaux devraient être reconnus pour leur rôle dans l'évolution du secteur des services. Les clients se tournent de plus en plus vers les sites en ligne pour partager des avis, poser des questions et demander un retour d'information sur les marques qui jouent un rôle dans leur vie. Ces interactions permettent aux entreprises d'en savoir plus sur leurs clients afin de mieux adapter leurs services aux besoins de ces derniers.
2. **Motif Investing.** Le secteur des finances personnelles n'a pas vraiment la réputation d'être innovant. Motif Investing est l'exception qui confirme la règle. L'entreprise rend les investissements accessibles à un large segment de la population en créant une structure d'investissement abordable et facile à comprendre.
3. **Noma.** Le restaurant est à la fois à l'origine d'innovations dans l'industrie alimentaire et en a tiré parti. Dirigé par le chef de renommée mondiale René Redzepi, le Noma incarne le mouvement « de la ferme à la table » en utilisant des ingrédients locaux et d'origine sauvage, en évitant les OGM et en mettant l'accent sur la qualité à tout prix. Ce faisant, il a placé la cuisine nordique sur la carte internationale.
4. **City CoPilot.** De plus en plus de particuliers et d'entreprises font appel aux services personnalisés des conciergeries, et pas seulement lorsqu'ils séjournent dans un hôtel. City CoPilot et d'autres sociétés de conciergerie innovantes ont étendu ces services au-delà du hall d'entrée de l'hôtel. Que les clients aient besoin d'aide pour l'entreposage et la livraison de leurs bagages, la réception de colis, le transport vers l'aéroport, la recherche de billets à prix réduit pour des visites et des attractions, ou pour toute autre chose, cette nouvelle forme de conciergerie est là pour faciliter la vie des gens à tout moment.
5. **UberEATS.** Uber a déjà transformé l'industrie des services avec son approche innovante du transport, mais l'entreprise ne s'arrête pas là. Elle tente maintenant de perturber le marché de la livraison de nourriture avec UberEATS. L'entreprise a plus de possibilités de distribution que toute autre entreprise sur le marché et, grâce à la reconnaissance de son nom, elle a pu facilement trouver des partenaires dans le secteur de la restauration. Il s'agit d'une combinaison gagnante qui menace même les entreprises qui ont longtemps occupé le sommet de la chaîne de livraison de nourriture.

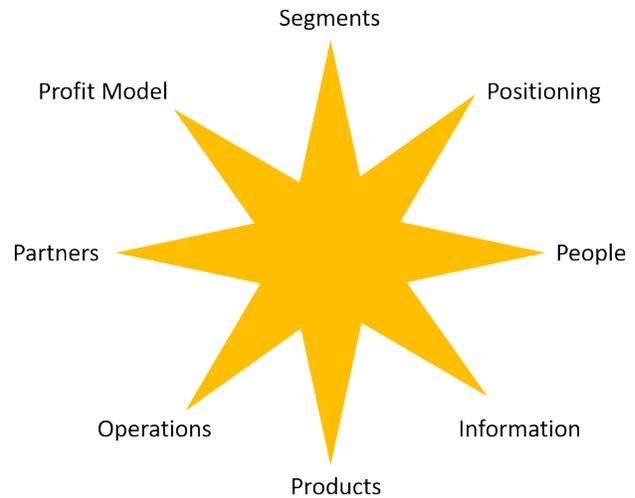
Le secteur des services englobe une grande variété de services allant de la livraison de repas aux outils d'investissement numériques. Pourtant, ces entreprises ont toutes un point commun. Elles innove dans les services existants et transforment l'économie du pays dans la foulée.

## Outil d'alignement : Le cadre de l'étoile du client

Créé par Stefan Michel, le cadre de l'étoile du client aide les cadres et les entrepreneurs à aligner leurs décisions et leurs actions sur ce que veulent vraiment les clients. Pour mettre en œuvre avec succès une innovation dans

les services, une entreprise doit faire des choix en fonction de chaque point de l'étoile du client. Ces choix doivent ensuite s'aligner et se soutenir mutuellement. Lorsque vous appliquez ce cadre, vous pouvez commencer par n'importe lequel de ses points. Les innovations dans les services peuvent échouer lorsque les huit dimensions de l'étoile du client ne sont pas alignées.<sup>7</sup>

Lorsqu'elle utilise le cadre de l'étoile du client pour vérifier l'alignement de l'innovation dans les services, une entreprise doit se poser les questions suivantes sur les huit dimensions :



Cadre de l'étoile du client par Stefan Michel

1. **Segments de clientèle.** Quels segments actuels et futurs pouvons-nous identifier sur notre marché? Lesquels de ces segments nous intéressent? Comment servir différemment les différents segments?
2. **Positionnement.** Que représente notre marque?
3. **Le personnel.** Quelles sont les compétences requises des employés? Quel est le style de leadership et comment façonne-t-il la culture de l'organisation?
4. **Information/TI.** Comment utilisons-nous Internet et d'autres systèmes informatiques pour collecter, stocker et diffuser des données? Quelles méthodes d'analyse utilisons-nous pour convertir les données en informations?
5. **Produits.** Comment innovons-nous, fabriquons-nous et distribuons-nous nos produits? Comment adaptons-nous nos produits aux besoins de chaque client? Comment associer nos produits à des services?
6. **Opérations.** Les opérations. Comment concevons-nous et gérons-nous nos processus dans toutes les phases de la relation avec le client? Comment lions-nous les processus de contact avec la clientèle avec le travail administratif? Comment gérons-nous la variabilité des besoins des clients et des cycles de demande et d'approvisionnement?
7. **Partenaires.** Outre les fournisseurs et les distributeurs, quels sont les partenaires essentiels pour servir vos clients? Quel est le rôle de notre organisation dans la création de valeur pour le client au sein du partenariat?
8. **Modèle de rentabilité.** Modèle de rentabilité. Quels sont nos principaux facteurs de revenus et de coûts? Dans quelle mesure le modèle de rentabilité est-il sensible aux fluctuations de la demande et des coûts?

Par exemple, si vous exploitez un centre de villégiature 4 étoiles, vous devez vous assurer que vos produits sont

de haute qualité, que vos employés savent comment fournir un excellent service à la clientèle et que les services que vous offrez correspondent à ce que vos clients cibles veulent, et donc à ce qu'ils sont prêts à payer. Si vous installez un restaurant rapide dans un centre de villégiature prestigieux et haut de gamme, les clients risquent de le désapprouver car ils recherchent une cuisine raffinée. Il vous faudra peut-être retourner au tableau et déterminer la position de votre établissement. Si vous positionnez l'entreprise comme prestigieuse, vous devez aligner les autres dimensions sur celle-ci afin d'obtenir et de conserver les clients dans le segment que vous recherchez. Parmi les marques considérées comme des marques de prestige ou de luxe, citons Apple, BMW, Gucci, Ritz-Carlton, Tiffany, Rolex et Cartier. Si votre établissement doit être considéré comme un établissement de luxe ou de prestige, vous devez aligner les huit dimensions en conséquence, faute de quoi votre innovation dans les services risque de ne pas répondre aux besoins et aux attentes des clients. En revanche, si vous exploitez un centre de villégiature qui est considéré comme étant à prix raisonnable et de classe économique, vous le positionnerez de cette manière dans vos efforts de marketing et vous répondrez aux besoins du segment de clientèle qui dépensera son argent dans ce type de centre de villégiature.

## Préoccupations extérieures à l'entreprise

Les défis commerciaux et l'insatisfaction des clients sont souvent dus à des problèmes dont l'entreprise n'est PAS responsable et, pour les résoudre, les dirigeants devront penser au-delà de l'entreprise. Les organisations peuvent être amenées à collaborer avec des entreprises extérieures pour résoudre des problèmes découlant de l'environnement externe, à adapter leurs processus pour se conformer à de nouvelles réglementations gouvernementales ou à modifier leur modèle d'entreprise pour rester en phase avec l'évolution des tendances sociales et des comportements d'achat des clients. L'étoile du client comporte huit dimensions, qui n'ont pas toutes la même importance dans un contexte donné.

Par exemple, de nombreux étudiants étrangers souhaitant suivre des études supérieures au Canada se font dire par les recruteurs de leur pays d'origine qu'ils peuvent venir au Canada et travailler et étudier en même temps. À leur arrivée, les étudiants constatent qu'il est très difficile de réussir leurs études lorsqu'ils travaillent 30, 40 ou 60 heures par semaine. Nombre d'entre eux ont besoin de ce revenu pour payer les factures, ils n'ont peut-être pas d'endroit où loger ou ne savent même pas combien coûte la vie au Canada. Les étudiants finissent par échouer à de nombreux cours par manque de temps à consacrer au travail scolaire, deviennent dépressifs et certains finissent par dépenser beaucoup plus d'argent que ce qu'ils avaient prévu dans leur budget pour les frais de scolarité lorsqu'ils doivent reprendre les cours qu'ils ont échoués. Bien que ce problème ne soit pas directement lié à l'établissement d'enseignement supérieur canadien qu'ils fréquentent, il s'agit probablement d'un problème que les établissements d'enseignement supérieur et les universités canadiennes doivent aborder avec les agences de recrutement des pays étrangers. Que pourraient faire les établissements d'enseignement supérieur pour améliorer cette situation? Les collègues pourraient mettre en place un cours d'orientation que tous les étudiants étrangers doivent suivre avant leur arrivée au Canada ou avant de s'inscrire et de payer les frais de scolarité

dans un établissement canadien. Cela permettrait de définir les attentes des étudiants avant qu'ils ne dépensent leur argent et de les acclimater à la culture canadienne et aux attentes des universités canadiennes. Pouvez-vous imaginer d'autres solutions?

Un autre exemple pourrait être celui d'un détaillant qui est toujours en rupture de stock pour certains articles. Les clients peuvent être contrariés ou mécontents du détaillant lorsque les articles ne sont pas en stock. Il peut s'agir d'un problème interne lié à une commande incorrecte, mais qu'en est-il si le problème vient du fournisseur? Le détaillant devra décider s'il doit changer de fournisseur mais s'il est lié par un contrat, que se passera-t-il? Pendant la COVID, de nombreux produits étaient en rupture de stock, notamment des bicyclettes, du papier hygiénique, du désinfectant pour les mains, des réfrigérateurs et des kayaks. Les arrêts de production ont fait grimper en flèche le prix du bois d'œuvre. Les mois passés en quarantaine ont incité les propriétaires à passer plus de temps à l'extérieur, certains se lançant dans des projets de rénovation bricolés; et la peur de l'inconnu a conduit à la thésaurisation et à la constitution de stocks<sup>8</sup>

Près de deux ans après le début de la pandémie, la chaîne d'approvisionnement mondiale s'est en grande partie stabilisée, mais il reste un secteur où les pénuries continuent d'abonder : la fabrication de puces à semi-conducteurs, et l'industrie automobile a été l'une des plus durement touchées. Une puce à semi-conducteur, également appelée puce électronique, est à la base de l'électronique moderne. Chaque nouveau modèle de voiture ou de camion est équipé de systèmes d'info-divertissement plus puissants et d'une multitude d'autres dispositifs de sécurité automobile de haute technologie. Chacune de ces fonctions technologiques repose sur des puces à semi-conducteurs. La fabrication de ces puces est un processus extrêmement complexe, coûteux et long. C'est pourquoi il n'existe qu'une poignée de fabricants dans le monde, et tous ces fabricants fonctionnent actuellement à plein régime.<sup>9</sup>

Vous avez peut-être eu du mal à vous rendre chez votre détaillant préféré, à consulter un médecin ou à entrer dans un restaurant pendant la COVID. Ce n'était pas la faute ou le problème de l'organisation, mais un problème plus large, national et mondial. Les détaillants, les restaurants et les autres sociétés de services doivent se conformer aux réglementations sanitaires gouvernementales et ont pris les mesures de sécurité sanitaire qui leur ont été demandées. Certains détaillants et restaurants ont commencé à proposer des services tels que le ramassage, la livraison et la commande en ligne avec ramassage sur le parc de stationnement. Vous pouvez commander des courses, vous garer devant l'épicerie et le personnel chargera vos courses dans le coffre de votre véhicule. Certaines entreprises disposaient déjà de ces services, ce qui leur a permis de s'adapter plus facilement et plus rapidement à la réglementation sanitaire. Voici quelques-unes des solutions de service que les détaillants avaient mis en place quand ils n'étaient PAS autorisés à servir les clients en magasin ou en personne, ou que le nombre de clients présents dans le magasin était limité.

## Principaux points à retenir

1. Une **innovation dans les services** modifie la manière dont les clients sont servis afin de créer de la valeur pour ces derniers et des recettes pour l'entreprise.
2. Les entreprises doivent apprendre à exploiter le potentiel de l'innovation dans les services, rendu possible par quatre **tendances évolutives** : Des attentes plus élevées de la part des clients, l'essor de l'internet mobile, Les données massives et les analyses avancées, L'internet des objets (IdO).
3. Pour une approche plus prometteuse par l'innovation dans les services, elles devraient commencer par se poser les questions suivantes.
  - Comment pouvons-nous **libérer** les clients d'activités qu'ils n'aiment pas effectuer?
  - Comment pouvons-nous **permettre** aux clients d'effectuer des activités qu'ils ne peuvent pas faire sans notre service?
  - Comment pouvons-nous **faciliter** la tâche des clients pour qu'ils fassent ce qu'ils veulent ou ce qu'ils doivent faire?
4. Souvent, les clients ne paieront pas plus cher pour des attributs qui ne leur apportent pas d'avantages, car de leur point de vue, cela n'aurait pas de valeur. La formule de la valeur pour le client peut s'écrire comme suit : **(Total des avantages pour le client – Total des coûts pour le client) = Valeur pour le client ou (A – C = VC)**
5. Conseils aux entreprises **pour augmenter la valeur client** : Évaluer votre expérience client, Se concentrer sur autre chose que le prix, Collecter des données sur les clients, Cibler les clients les plus fidèles, Segmenter votre clientèle.
6. Lorsqu'une entreprise définit une nouvelle innovation dans les services, les meilleures innovations sont celles qui améliorent simultanément le travail à effectuer pour **l'utilisateur, l'acheteur et le payeur**, car chacun peut avoir des besoins différents.
7. La **psychographie** consiste à comprendre les modes de vie, les valeurs et les croyances des clients, et à optimiser le marketing pour leur montrer comment l'entreprise peut répondre à ces variables psychographiques en fournissant les avantages recherchés afin d'offrir de la valeur aux clients.
8. Les entreprises qui prospèrent à une époque où les attentes des clients évoluent rapidement doivent aligner leurs initiatives en conséquence. Créé par Stefan Michel, le **cadre de l'étoile**

**du client** aide les cadres et les entrepreneurs à aligner leurs décisions et leurs actions sur ce que veulent vraiment les clients.

9. Les défis commerciaux et l'insatisfaction des clients sont souvent dus à des problèmes dont l'entreprise n'est PAS responsable et, pour les résoudre, les dirigeants devront penser **au-delà de l'entreprise**.

## Exercices de fin de chapitre

1. **Changements ayant un impact sur le secteur des services.** Faites une recherche sur l'une de ces entreprises et expliquez comment elle aborde les changements qui affectent le secteur des services : Banque de Nouvelle-Écosse, Canadian Tire, PepsiCo, McDonald's, IKEA.s qui se rapporte au contenu de ce chapitre? Si oui, que dit-elle?
2. **L'innovation dans les services de Walmart.** Réfléchissez à cinq façons dont Walmart pourrait innover dans les services qu'elle propose à ses clients. Faites part de vos réflexions à la classe ou au professeur. Vos idées sont-elles conformes à la mission, à la vision, aux valeurs et aux objectifs de Walmart? Vos idées correspondent-elles au segment de clientèle qui fait ses achats chez Walmart? Pensez-vous que vos idées seront couronnées de succès? Pourquoi ou pourquoi pas?
3. **Informations sur les clients de Nordstrom.** Nordstrom est réputé pour l'excellence de son service clientèle. Faites une recherche sur Internet des informations sur la manière dont l'entreprise utilise l'analyse alimentée par l'IA et la connaissance des clients pour transformer son approche numérique. Discutez de vos résultats avec la classe ou le professeur.
4. **Cadre de l'étoile du client à McDonald's.** Essayez d'appliquer le cadre de l'étoile du client à McDonalds. Commencez par les produits, à savoir la restauration rapide, et le modèle de rentabilité, à savoir le franchisage et les faibles coûts de main-d'œuvre. Complétez les autres points du cadre Étoile du client comme vous le pouvez et déterminez avec un partenaire, votre classe ou votre professeur si les dimensions de l'Étoile du client sont alignées. Vous pouvez regarder le module [LinkedIn Learning, Service Innovation](#) de Stefan Michel qui a créé

le cadre de l'étoile du client (vous pouvez avoir besoin d'un abonnement)

5. **Scénarios de l'utilisateur, l'acheteur et payeur.** Proposez trois (3) scénarios différents, l'un dans lequel vous êtes l'utilisateur, l'acheteur et le payeur. Un deuxième scénario dans lequel vous n'êtes que le payeur et quelqu'un d'autre est l'utilisateur et l'acheteur. Un troisième scénario dans lequel vous êtes l'utilisateur et quelqu'un d'autre l'acheteur et le payeur. Partagez avec un partenaire, la classe ou le professeur et voyez s'ils sont d'accord avec vos positions.
6. **Services appréciés par les clients.** Supposons que vous soyez propriétaire d'un salon de coiffure. Outre la coupe de cheveux, quels autres services pourriez-vous offrir à vos clients, qui constitueraient un avantage qu'ils apprécieraient? Tenez compte de la valeur pour les différents segments de clientèle. Discutez-en avec la classe ou le professeur.



Salon de coiffure

## Exercice d'autocontrôle – Cartes de dialogue – Innovation dans les services

Un élément interactif H5P a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=40#h5p-6>

## Ressources supplémentaires

1. Les taxis installent des [mini-dépanneurs](#) (en anglais)
2. 20 nouveaux exemples d'[innovation en matière d'expérience client](#) (en anglais)
3. Les [30 choses auxquelles vos clients accordent le plus d'importance](#) (en anglais)
4. Une liste d'[idées innovantes en matière de services à la clientèle](#) pour rendre les clients plus heureux (en anglais)

## Références

(Remarque : cette liste de sources n'est pas conforme au style de citation APA. Les fonctions de note de bas de page automatique et de citation des médias de Pressbooks ont été utilisées pour citer les références tout au long du chapitre et pour générer une liste à la fin du chapitre.)

## Notes

1. Canadian Visa. (n.d.). *Service industry*. <https://canadianvisa.org/life-in-canada/key-industries/service-industry>
2. McKinsey Quarterly. (2015, February 1). *Service innovation in a digital world*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/service-innovation-in-a-digital-world>
3. Morgan, B. (2019, October 21 ). *20 fresh examples of customer experience innovation*. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/10/21/20-fresh-examples-of-customer-experience-innovation/?sh=7f23d80c7c41>
4. Michel, S. (2020, June 4). *Service innovation*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/service-innovation/innovation-and-value?autoAdvance=true&autoSkip=false&autoplay=true&resume=false&u=2167290>
5. Fontanella, C. (n.d.). *What is customer value?* <https://blog.hubspot.com/service/customer-value>
6. Scalco, D. (2017, February 19). *5 companies innovating the service industry*. <https://www.entrepreneur.com/article/287093>
7. Michel, S. (2020, June 4). *Service innovation*. [https://www.linkedin.com/learning-login/share?account=2167290&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Fservice-innovation%3Ftrk%3Dshare\\_ent\\_url%26shareId%3DRwn1bJZ8RrWHRQ%252FYPDxqjg%253D%253D](https://www.linkedin.com/learning-login/share?account=2167290&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Fservice-innovation%3Ftrk%3Dshare_ent_url%26shareId%3DRwn1bJZ8RrWHRQ%252FYPDxqjg%253D%253D)
8. Metz, J. (2021, October 22). *Car chip shortage 2021: What's going on?* <https://www.erieinsurance.com/blog/car-chip-shortage-2021>
9. Metz, J. (2021, October 22). *Car chip shortage 2021: What's going on?* <https://www.erieinsurance.com/blog/car-chip-shortage-2021>

## Chapitre 4 : Résultats de l'apprentissage

Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Énumérer les conditions nécessaires à la création d'un bon processus d'entreprise.
2. Expliquer quatre éléments qui contribuent au développement d'un mauvais processus d'entreprise.
3. Expliquer pourquoi les employés peuvent choisir de suivre ce que l'on appelle le « chemin de la vache » des processus d'entreprise.
4. Expliquer ce que signifie mesurer les bons éléments lors de l'amélioration des processus.
5. Décrire ce qu'est un diagramme BPMN et qui en bénéficie.

### Amélioration du processus d'entreprise

L'innovation des processus est probablement la forme d'innovation la moins attrayante. Il s'agit de la combinaison d'installations, de compétences et de technologies utilisées pour produire, livrer et soutenir un produit ou fournir un service. Il existe de nombreuses façons de concevoir ou d'améliorer les processus d'entreprise. Une telle innovation peut inclure des changements dans l'équipement et la technologie utilisés dans la fabrication (y compris les logiciels utilisés dans la conception et le développement des produits), l'amélioration des outils, des techniques et des solutions logicielles utilisés pour aider la chaîne d'approvisionnement et le système de livraison, des changements dans les outils utilisés pour vendre et entretenir les biens, ainsi que les méthodes utilisées pour la comptabilité et le service à la clientèle.<sup>1</sup>

De bons processus d'entreprise permettent aux entreprises de satisfaire à la fois les clients et les employés. Ils peuvent conduire à des résultats fiables et cohérents et soutenir la croissance de l'entreprise. Un processus d'entreprise est une séquence d'étapes permettant d'atteindre un objectif commercial. Cette séquence d'étapes peut être clairement décrite à l'aide d'un organigramme et peut également être appelée méthode commerciale. L'élaboration et la mise en œuvre de **processus d'entreprise** peuvent aider une entreprise à améliorer l'effi-

cacité, la cohérence et la qualité. Elles peuvent également réduire les coûts et les risques. Ces processus interviennent à tous les niveaux de l'organisation et certains sont visibles pour les clients, tandis que d'autres ne le sont pas.

## Types de processus d'entreprise

1. **Processus de gestion:** Des processus qui planifient, organisent, coordonnent et contrôlent toutes les fonctions de l'entreprise.
2. **Processus opérationnels:** Des processus qui constituent le cœur de métier de l'organisation et créent la principale chaîne de valeur.
3. **Processus de soutien:** Des processus qui soutiennent les processus de base. Ils aident l'entreprise à créer un environnement dans lequel les processus centraux peuvent mieux fonctionner (p. ex. la comptabilité et le soutien technique).

Souvent, les processus sont documentés et enseignés aux employés. Ces derniers sont censés suivre les processus de l'entreprise, car ceux-ci soutiennent la marque, la fonction, la mission, la vision, les valeurs, les objectifs généraux et les objectifs de service de l'entreprise. Le restaurant rapide McDonald's est un bon exemple d'entreprise utilisant des processus pour rationaliser les opérations et maintenir la cohérence et la qualité. Les processus opérationnels de McDonald's comprennent la prise de commandes, la préparation des repas et le service aux clients. Les processus de fabrication des frites, des hamburgers et des tartes sont tous documentés et les employés sont formés à ces processus. Des machines sont utilisées pour cuire et réchauffer les aliments et des minuteries permettent aux employés de cuire chaque hamburger ou Egg McMuffin exactement de la même manière à chaque fois pour chaque client.

Un processus d'entreprise simple peut inclure les étapes suivies par un employé pour prendre une commande de pizza par téléphone ou les étapes suivies par le bureau d'inscription d'un établissement d'enseignement supérieur pour inscrire un étudiant à un cours. Des processus plus complexes peuvent inclure des étapes nécessaires à l'achat d'un nouvel équipement médical pour un hôpital; des étapes suivies par une entreprise de meubles pour fabriquer son bureau le plus populaire ou des étapes suivies par un chef cuisinier pour préparer un dîner pour six clients.

Les nouveaux employés ont de bonnes chances de réussir dans leur travail une fois qu'ils ont appris les processus de l'entreprise. Les processus dans la cuisine d'un restaurant peuvent utiliser des ingrédients, des ustensiles, du matériel de cuisine, des recettes, etc. Les processus d'un bureau peuvent utiliser des ordinateurs, des logiciels, des locaux, des personnes, des documents, etc. Les processus d'une usine de papier peuvent utiliser des personnes, des machines, des équipements et des procédures de sécurité, des matières premières telles que la pâte à papier, etc. La plupart des grandes entreprises ont des centaines de processus interconnectés. Savoir

comment concevoir, gérer et améliorer les processus d'entreprise donne aux entreprises le pouvoir de gérer et de développer leur activité.

De bons processus d'entreprise peuvent améliorer la satisfaction des clients, tandis que des processus manquants ou mal conçus peuvent avoir un effet négatif sur la satisfaction des clients. Supposons que vous soyez étudiant dans un établissement d'enseignement supérieur et que vous souhaitiez ajouter un autre cours à votre emploi du temps; ce qui implique de payer des frais supplémentaires. Si un bon processus est en place, tous les employés et les systèmes informatiques avec lesquels vous interagissez vous guideront systématiquement dans la même direction afin que vous puissiez mener à bien le processus d'ajout et de paiement d'un cours supplémentaire. Si le processus n'est pas clairement conçu ou s'il n'existe pas, les employés seront désorientés et pourront avoir leur propre façon d'effectuer les tâches, et les systèmes ne seront peut-être pas conçus pour les tâches en libre-service qui vous permettent d'ajouter un cours à votre emploi du temps.



Students may be frustrated when processes are not clearly defined

## Exigences en matière de processus d'entreprise

Un bon processus d'entreprise répond aux exigences suivantes.<sup>2</sup>

1. Fournit des instructions claires
2. Répond aux questions fréquemment posées
3. Enseigne de nouvelles choses
4. Mesure la réussite
5. Fournit des mesures correctives

Pourquoi les mauvais processus d'entreprise existent-ils?

1. **Hypothèses.** Les entreprises partent souvent du principe qu'elles savent ce que veulent les clients. Il est important de remettre en question ces hypothèses par le biais de recherches et d'analyses.
2. **Ambiguïté.** Les employés ne sont pas sûrs de la procédure. Elle a peut-être besoin d'être clarifiée.
3. **Mauvaise communication.** Le processus peut ne pas être communiqué aux employés et ceux-ci décident de mettre au point leurs propres processus.
4. **Désalignement.** La publicité et les actions ne sont pas alignées sur les objectifs du processus.

Les processus étant interdépendants, chacun d'entre eux doit tenir compte de ses relations avec les autres. Les bons processus d'entreprise doivent toujours être tournés vers l'avenir et nécessitent un examen et une révision périodiques afin de suivre l'évolution de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Si une entreprise connaît une croissance massive, les processus seront-ils encore efficaces et efficaces? Si un processus est efficace pour soutenir 20 clients, le sera-t-il encore pour soutenir 200 clients? Certains processus ne peuvent pas être modifiés de manière significative en raison d'un manque de disponibilité de la technologie et des outils. Ce ne sont peut-être pas les étapes du processus qui posent problème, mais plutôt les outils et la technologie de l'entreprise qui doivent être améliorés. Les entreprises doivent s'assurer que leurs processus sont conçus pour répondre à la fois à la demande actuelle et à la croissance future; et qu'ils sont évolutifs.

L'absence d'un bon processus peut entraîner des incohérences, des pertes de temps, de la frustration chez les employés, de l'insatisfaction chez les clients, des pertes de revenus, etc. Vous comprenez donc pourquoi il est important de mettre en place de bons processus et de veiller à ce que le personnel les comprenne et les applique de manière cohérente. Sans un bon processus d'entreprise, la croissance et le succès de l'entreprise sont difficiles à atteindre.

Non seulement il est important d'avoir des processus, mais il est tout aussi important que ces processus soient efficaces et efficaces pour atteindre l'objectif. Si l'objectif est d'ajouter un cours à l'emploi du temps de votre université, le processus et les procédures que vous suivez pour y parvenir doivent vous aider à atteindre cet objectif (efficacité) et doivent être mis en œuvre de manière opportune et conviviale (efficacité). Lorsque les processus sont créés en tenant compte de ces éléments, ils augmentent l'efficacité et l'efficacité des employés, maintiennent la cohérence et la qualité et améliorent la satisfaction des clients. Les clients continuent de faire leurs achats auprès d'une entreprise en raison de la fiabilité de la qualité du produit ou du service, du prix, de la conception, etc. Les employés deviennent bons dans leur travail parce qu'ils suivent le processus d'entreprise qui leur a été confié. Une fois que de bons processus sont mis en place dans un établissement, l'organisation peut adopter les mêmes processus dans plusieurs établissements (tout comme McDonald's le fait).

## Découvrir le concept – Examiner un processus d'Amazon.com

### **Exigences en matière de processus d'entreprise**

Le processus Vendeur d'Amazon.com ci-dessous répond-il aux exigences commerciales suivantes en matière de processus?

- Fournit des instructions claires
- Répond aux questions fréquemment posées
- Enseigne de nouvelles choses
- Mesure la réussite
- Fournit des mesures correctives

**Vendeur d'Amazon.com : Imprimer un bordereau d'expédition: [Print a packing slip process](#)**

Utilisez « **Gérer les commandes** » pour imprimer un bordereau d'expédition pour chaque commande individuelle. Pour imprimer un bordereau d'expédition pour une commande :

Pour imprimer un bordereau d'expédition pour une commande :

1. Cliquez sur **Commandes>Gérer les commandes**.
2. Dans votre liste de commandes, recherchez la commande, puis cliquez sur le bouton « **Imprimer le bordereau d'expédition** ». Une boîte de dialogue d'impression et votre bordereau d'expédition s'affichent.
3. Dans la boîte de dialogue d'impression, cliquez sur « **OK** » pour imprimer le bordereau d'expédition.
4. Placez le bordereau d'expédition dans la boîte contenant les articles que vous envoyez, puis scellez la boîte.

Vous pouvez à tout moment réimprimer un bordereau d'expédition pour une commande en suivant ces étapes.

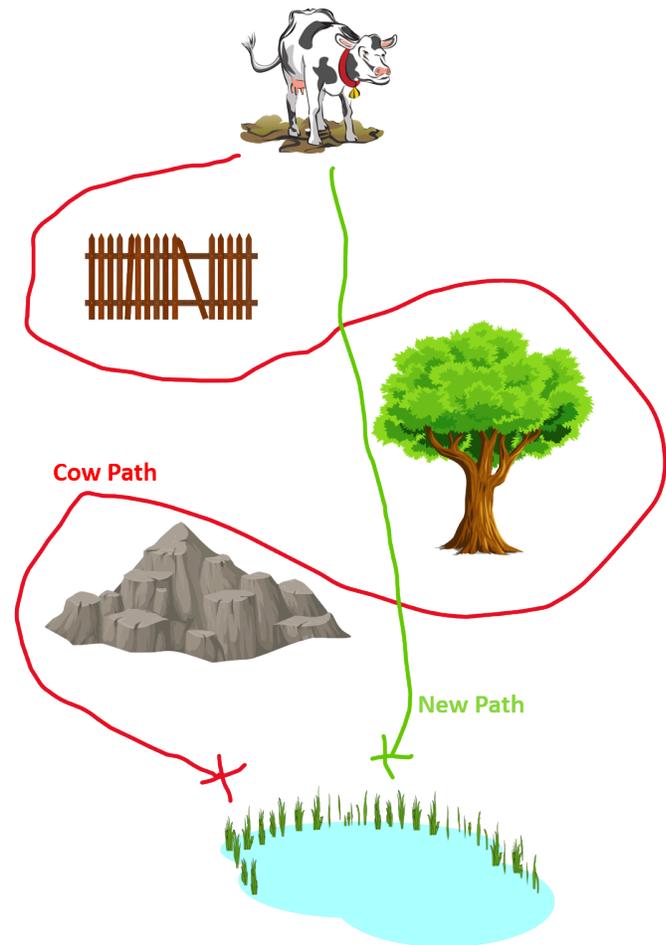
**Conseil** : pour imprimer plusieurs bordereaux d'expédition en même temps, cochez la case dans le coin supérieur gauche de la liste, choisissez « Imprimer le bordereau d'expédition pour les commandes sélectionnées » dans le menu déroulant, puis cliquez sur « **Appliquer** »

Besoin **d'aide**? Consultez le site [Seller Central](#) pour en savoir plus

## Théorie du chemin de la vache

La **théorie du chemin de la vache** est une théorie selon laquelle de nombreuses organisations ont des processus qu'elles suivent depuis des années et peuvent ne pas remarquer que ces processus existants ne sont plus efficaces ou efficaces. Les nouveaux employés suivent les processus qu'on leur dit de suivre, souvent sans les remettre en question, parce qu'ils ne veulent pas faire d'histoires ou parce qu'ils pensent que le processus doit être correct car quelqu'un de l'entreprise l'a développé et que tout le monde le suit depuis des années. Les employés en place peuvent continuer à suivre les anciens processus dépassés parce qu'ils y sont habitués et ne souhaitent pas faire l'effort d'apprendre quelque chose de nouveau, ou parce qu'ils ne pensent pas qu'il est de leur devoir de remettre en question les processus en place depuis de nombreuses années. Fondamentalement, lorsque les dirigeants suivent le chemin de la vache, ils se contentent de faire les choses comme elles ont toujours été faites, sans y apporter de changement. Mais il y a des exceptions à cette règle. Ce n'est pas parce qu'une chose a toujours été faite d'une certaine manière qu'elle ne peut pas être améliorée ou même remplacée par quelque chose de mieux. Pensez au nombre de fois où vous avez commandé une pizza. Le processus de commande n'a pas beaucoup changé ces dernières années, mais il est aujourd'hui plus efficace que jamais.

Le problème des « chemins de la vache » est qu'ils sont si courants que personne ne les remarque. Plus une chose est courante, moins il y a de chances que quelqu'un s'aperçoive qu'elle est mal faite. Cela signifie que les personnes qui sont en mesure de changer les choses ne sont guère incitées à le faire. Les chemins de la vache sont le résultat d'un environnement de travail malsain où il n'y a pas de responsabilité pour les mauvais résultats et où les gens sont récompensés en cas d'échec. Les chemins de la vache sont généralement difficiles à détecter parce qu'ils ont tendance à être systémiques et non discriminatoires. L'expression « ne pas paver le chemin des vaches » fait souvent référence aux entreprises qui créent leur propre façon de faire afin d'innover et d'améliorer ce qui a déjà été fait.<sup>3</sup>



Les employés suivent le chemin de la vache alors qu'ils devraient en créer un nouveau et plus efficace.

## Étapes de l'amélioration des processus

La première étape de l'amélioration d'un processus consiste à fixer un objectif; l'étape suivante étant de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de cet objectif. Si un processus est déjà en place, vous devez vous poser les questions suivantes : Le processus opérationnel est-il actuellement efficace pour atteindre l'objectif pour lequel il a été conçu? L'objectif initial est-il toujours l'objectif à atteindre aujourd'hui? L'objectif initial est-il efficace? Si la réponse à l'une de ces questions est « non », il est peut-être temps d'améliorer le processus d'entreprise.

Regardez la vidéo YouTube « Tutoriel sur l'amélioration des processus d'entreprise pour les débutants » ci-dessous pour une introduction à l'amélioration des processus d'entreprise. <sup>4</sup> [Transcription de la vidéo « Tutoriel sur l'amélioration des processus d'entreprise pour les débutants »](#) [PDF–Nouvel onglet]. Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=42#oembed-1>



*Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=47#oembed-1>*

Avant qu'un processus puisse être amélioré, il doit être mesuré afin que l'entreprise sache si les changements ont fait une différence. Par exemple, vous voudrez savoir si les changements dans les résultats sont dus à quelque chose que vous avez fait, à quelque chose d'autre ou simplement au hasard? Il y a une chance sur deux que les résultats de cette année soient meilleurs que ceux de l'année dernière, même si vous n'apportez aucun changement.<sup>5</sup>

## Mesurer les bons éléments

La plupart des améliorations de processus ont un ou plusieurs des objectifs suivants : améliorer la qualité, réduire le délai (temps écoulé entre le début et la fin d'un processus de production) ou diminuer les coûts. Faut-il mesurer chaque objectif? Quel objectif doit être prioritaire? Il est difficile d'atteindre les trois objectifs en même temps. Par exemple, si une entreprise réduit ses coûts, elle peut également réduire la qualité ou un autre élément important. Une réduction des délais peut entraîner une augmentation des coûts. Une entre-

prise peut réduire les coûts en réduisant la qualité, mais les produits de meilleure qualité peuvent prendre plus de temps à produire.

N'essayez jamais de mesurer un seul chiffre sans tenir compte du contexte. Par exemple, si le chiffre d'affaires a augmenté, c'est une bonne chose, mais que se passe-t-il d'autre? Lors d'une ou plusieurs ventes, les employés ont-ils réduit les prix pour pouvoir vendre davantage et toucher des commissions plus élevées, ou quelque chose d'autre a-t-il affecté le chiffre d'affaires? Si les plaintes des clients ont augmenté, cela semble d'abord inquiétant mais que se passe-t-il si les employés ont simplement appris à mieux écouter les clients et à signaler les plaintes, ou si vous avez mis en place un processus de plainte en ligne qui a permis aux clients de soumettre des plaintes plus facilement, ce qui a contribué à l'augmentation du nombre de plaintes? Ne vous contentez donc jamais d'analyser un seul chiffre.

Si vous découvrez que le score de satisfaction des élèves de votre école est inférieur de 5 % à celui d'une autre école, vous devez vous demander ce que signifie réellement « inférieur » et si 5 % est vraiment significatif. Peut-être que votre école est meilleure dans d'autres domaines et moins bonne dans un autre. Peut-être que cette année, votre école était en travaux et que cela a eu un impact négatif sur la satisfaction des élèves, mais en général votre école a des scores bien plus élevés. Prenez les mesures comme point de départ pour vous poser la question « pourquoi? » (pourquoi ces chiffres sont-ils tels qu'ils sont?). Cela vous aidera à comprendre les causes des chiffres ou des scores les plus bas et à commencer à prendre des mesures adéquates.<sup>6</sup>

## Mettre en œuvre un plan d'amélioration des processus

Étant donné que l'amélioration des processus offre une série d'avantages organisationnels, allant d'une meilleure communication à une rentabilité accrue, il est essentiel de savoir comment mettre en œuvre un plan d'amélioration des processus. Voici les étapes à suivre :<sup>7</sup>

1. **Identifier la possibilité d'amélioration.** Cartographier le processus actuel. Identifier les points difficiles (ce qui ne fonctionne pas bien).
2. **Obtenir le soutien des parties prenantes.** Clarifier le rôle des parties prenantes et leur degré d'implication dans le changement de processus. Expliquer la raison d'être du changement.
3. **Concevoir le plan d'amélioration du processus.** Déterminez les changements nécessaires pour améliorer le processus et décidez de la manière dont vous mesurerez l'efficacité des changements, évaluez les risques éventuels et identifiez la manière dont les changements affecteront l'expérience du client (p. ex. l'introduction d'une solution technique pour rationaliser le flux de travail est utile, en particulier si la solution automatise un grand nombre d'étapes du processus). La transformation des processus affecte une organisation à des degrés divers en fonction de l'ampleur des changements. Si l'amélioration du processus est plus importante que de petits changements affectant une seule équipe, alors une planification de projet peut être nécessaire en intégrant les cinq [groupes de processus de gestion de projet](#). Cela inclut

l'identification des budgets pour couvrir les coûts tels que la formation et toutes les ressources supplémentaires nécessaires pour mettre en œuvre les changements.

4. **Tester les changements.** Souvent, lorsqu'elle conçoit de nouveaux processus, une entreprise peut les tester dans un seul service et sur un seul site avant de mettre en œuvre les changements dans tous les services sur plusieurs sites, ou avant d'intégrer un nouveau système technologique à un ancien. Prenez le temps de faire des tests approfondis et de compiler des résultats mesurables à des fins d'analyse. Apportez les modifications nécessaires, puis, lorsque vous êtes sûr que le nouveau processus fonctionne comme prévu, vous pouvez le déployer dans l'ensemble de l'organisation.
5. **Faire un suivi et optimiser.** Même après des tests approfondis, les améliorations de processus nécessitent un suivi quotidien au cours des premières semaines de mise en œuvre afin de détecter tout problème qui aurait pu être omis au cours de la phase de test. Le suivi doit comparer les résultats du processus amélioré aux objectifs définis au début du projet. Recueillez davantage d'informations en retour auprès des parties prenantes et continuez à optimiser jusqu'à ce que vous ayez atteint ou dépassé tous les critères de référence pour le processus.

Lorsqu'une entreprise améliore un processus, elle doit le réexaminer à l'avenir. Les objectifs de l'entreprise, les forces du marché et les nouvelles technologies évoluent, rendant les processus et procédures établis inefficaces ou obsolètes. Plutôt que d'exécuter un grand projet chaque fois qu'un changement est nécessaire, la plupart des organisations adoptent une approche de petites améliorations itératives qui se produisent régulièrement au fil du temps.

## Outils et techniques pour l'amélioration des processus

Les outils et techniques les plus couramment utilisés dans le cadre de l'amélioration des processus sont les suivants :

- Méthodologie de résolution des problèmes, telle que DRIVE (Définir, réviser, identifier, vérifier et exécuter)
- Cartographie du processus
- Organigramme du processus
- Analyse des champs de force
- Diagrammes de causes et d'effets
- CEDAC (diagramme des causes et des effets avec ajout de cartes)
- Remue-méninges
- Analyse de Pareto
- Maîtrise statistique des procédés /Contrôle statistique des processus (SPC)
- Cartes de contrôle

- Feuilles de contrôle
- Schémas fonctionnels
- Organigrammes
- Graphiques en barres
- Diagrammes de dispersion
- Analyse matricielle
- Diagramme par points ou tableau de pointage
- Histogrammes

Les outils de diagramme de processus d'entreprise les plus couramment utilisés sont le **BPMN (modèle de procédé d'affaire et notation)**, le DFD (Diagramme de flux de données) et l'LMU (Langage de Modélisation Unifié). Le BPMN (modèle de procédé d'affaire et notation) est une méthode graphique de représentation des processus métier dans un diagramme de processus métier. Les diagrammes de BPMN permettent à l'ensemble de l'équipe de visualiser le déroulement du processus. Par exemple, l'équipe d'amélioration des processus peut être une équipe interfonctionnelle composée de diverses parties prenantes, telles que le personnel technique qui gère les technologies de l'information, les responsables du processus ainsi que les responsables d'autres départements susceptibles d'être affectés par la modification du processus, les employés qui appliquent le processus, et éventuellement les utilisateurs (clients, étudiants)

Examinez l'exemple ci-dessous d'un diagramme de BPMN partiel pour un restaurant rapide, processus de commande client.

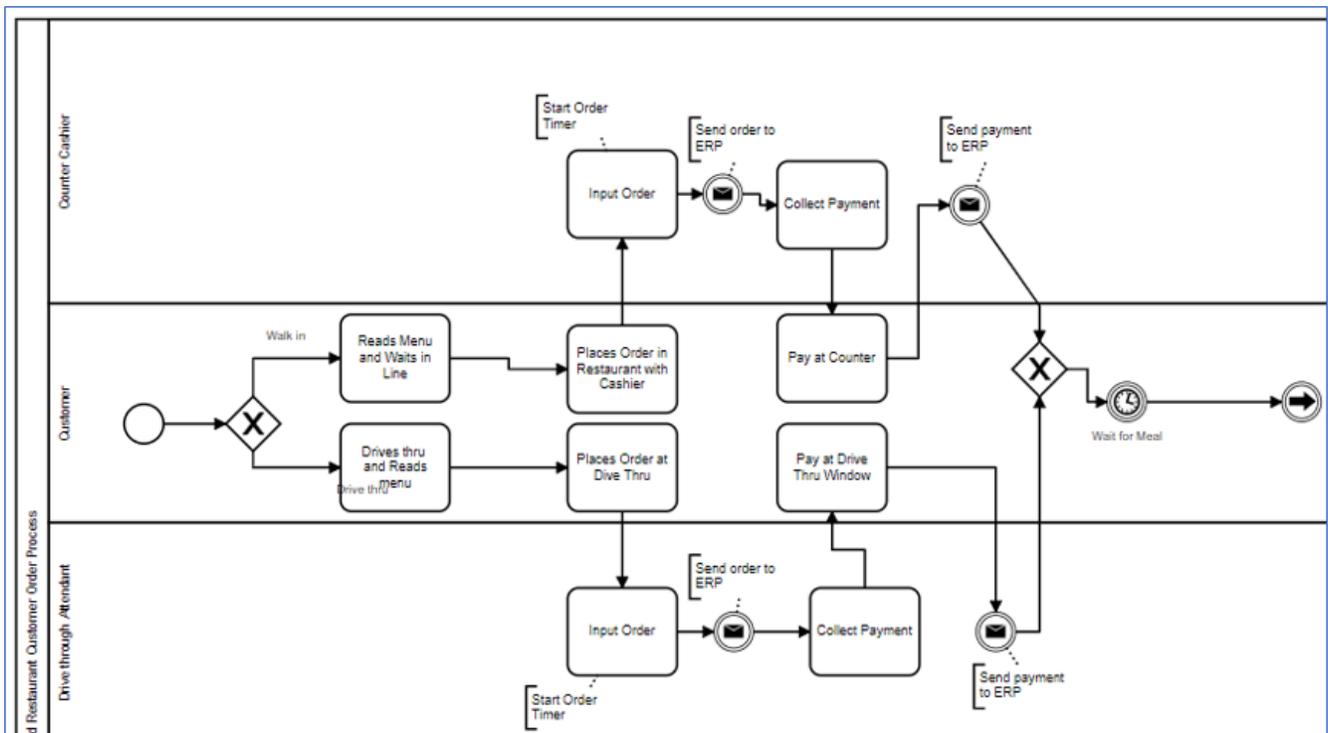


Diagramme du BPMN partiel – Processus de commande de restauration rapide

Le diagramme BPMN ci-dessus représente le processus de commande client tel qu'il se déroule actuellement (état actuel). Il existe de nombreuses façons de créer ce diagramme et, avant de commencer, l'analyste commercial doit d'abord recueillir des informations auprès des parties prenantes qui ont mis en œuvre, gèrent et utilisent le processus afin de comprendre qui fait quoi, quand les choses sont faites, comment elles sont faites, ce qu'il est nécessaire de faire et quand une étape dépend d'une autre (déclencheurs). Une fois ces informations recueillies et analysées, l'analyste commercial schématise le processus et obtient ensuite la confirmation et l'approbation des parties prenantes indiquant que le diagramme reflète effectivement ce qui se passe actuellement.

Après avoir établi un diagramme et compris l'état actuel du processus (la manière dont les choses sont faites), l'analyste commercial analysera le processus pour déterminer si des améliorations peuvent être apportées. Il interrogera les parties prenantes sur les points problématiques, ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et leur demandera de partager leurs objectifs d'amélioration. L'analyste commercial établit ensuite un diagramme de l'état futur du processus (ce que sera le processus après la mise en œuvre des améliorations) et obtient à nouveau l'approbation des changements proposés. Les changements sont ensuite mis en œuvre, d'abord à petite échelle ou dans un seul lieu pour s'assurer que tout fonctionne comme prévu. Quelques modifications peuvent être apportées, puis le nouveau processus est mis en œuvre dans son intégralité.

Dans l'exemple ci-dessus, le processus partiel est schématisé dans un groupe intitulé « Processus de commande des clients d'un restaurant de restauration rapide ». Chaque rôle a son propre couloir (activités à couloirs) et

chaque rôle est un acteur (personne ou système faisant partie du processus). Le client peut être représenté dans son propre groupe ou dans celui de l'entreprise. Si nous suivons le déroulement du processus, nous constatons qu'il commence avec le client (symbole de départ), puis que celui-ci prend la décision (passerelle Xor) d'utiliser le service au volant ou d'entrer dans le restaurant pour manger. La commande est ensuite passée à l'acteur correspondant (employé), qui l'enregistre dans le système de gestion des ressources de l'entreprise (ERP) et collecte le paiement du client. La commande et les détails du paiement sont envoyés au ERP (diagramme dans son propre couloir). Ensuite, le flux de processus se rétablit (passerelle convergente) et le client attend son repas (minuterie). Selon vous, quelle serait la prochaine étape? C'est en quelque sorte une question piège, car de nombreuses choses se produisent pendant que le client attend.

Il y a en fait beaucoup plus d'étapes car le personnel de cuisine doit préparer le repas, un employé doit aller chercher les boissons/frites, un employé doit emballer le repas et un employé doit livrer la commande au client; soit au service au volant, soit au comptoir à l'intérieur du restaurant. Ces tâches peuvent être effectuées par le même employé ou par plusieurs. Comme vous pouvez le constater, il y a beaucoup d'éléments à prendre en compte lors de la schématisation d'un processus d'entreprise. Apprendre à schématiser les processus est un cours à part entière, mais cela ne doit pas vous empêcher d'essayer. Les exercices du chapitre ci-dessous vous donneront quelques idées.

## Méthodes d'amélioration des processus

L'amélioration des processus est tellement importante pour la réussite des entreprises qu'un certain nombre de méthodes ont été développées au fil du temps pour répondre à ce concept clé. Voici quelques-uns des modèles d'amélioration des processus les plus courants.<sup>8</sup>

1. **Six Sigma.** L'un des cadres d'amélioration des processus les plus connus est Six Sigma. Il s'agit d'un ensemble de techniques conçues pour rendre les processus d'entreprise plus efficaces et efficients. Outre l'instauration d'une culture dédiée à l'amélioration continue des processus, Six Sigma propose des outils et des techniques qui réduisent les écarts, éliminent les défauts et aident à identifier les causes profondes des erreurs, ce qui permet aux organisations de créer de meilleurs produits et services pour les consommateurs. General Electric, l'une des entreprises qui a le mieux réussi à mettre en œuvre Six Sigma, a estimé les bénéfices à environ 10 milliards de dollars au cours des cinq premières années de mise en œuvre. GE a commencé à appliquer Six Sigma en 1995, après que Motorola et Allied Signal aient ouvert la voie. Depuis lors, des milliers d'entreprises dans le monde ont découvert les avantages considérables de Six Sigma.<sup>9</sup>
2. **Kaizen.** Appliqué au lieu de travail, KAIZENMC signifie une amélioration continue impliquant tout le monde, dirigeants et travailleurs. Cette méthodologie, née au Japon, vise à éliminer tous les gaspillages des processus afin d'atteindre un niveau élevé d'efficacité et de productivité. Kaizen est connu pour son

approche d'équipe où tous les membres de l'organisation partagent leurs idées et travaillent ensemble pour continuer à améliorer tous les domaines de l'entreprise. Si des erreurs se produisent, l'objectif est d'en tirer des leçons dans le cadre du cycle d'amélioration continue.

3. **PDCA** (« plan-do-check-act »/ Planifier, déployer, contrôler et agir). Le PDCA est une approche scientifique en quatre étapes, comme son nom l'indique. Tout d'abord, identifiez le problème ou l'opportunité et les améliorations que vous espérez obtenir. Une fois qu'une solution potentielle a été identifiée, il faut la tester en toute sécurité dans le cadre d'un projet pilote à petite échelle. Ensuite, vous analysez si les changements ont eu l'impact souhaité. Enfin, vous prenez des mesures sur la base de l'analyse de vos données.
4. **RPO**. La reconfiguration des processus opérationnels est un cadre qui permet d'améliorer les processus à grande échelle. Plutôt que de s'attaquer à un petit élément d'un flux de travail global, la RPO tente de résoudre les problèmes et d'éliminer les étapes inutiles en repensant l'ensemble d'un processus, d'un bout à l'autre. Les changements peuvent être si importants [qu'un plan de gestion du changement](#) accompagne généralement l'utilisation de la RPO.<sup>10</sup>
5. **Analyse des écarts**. Un écart est un problème, une question ou un défi, et peut constituer une opportunité d'amélioration. L'analyse des écarts compare deux états différents, l'état actuel et l'état souhaité. Elle est principalement utilisée pour évaluer la situation actuelle d'une entreprise ou d'un processus (état actuel), sa situation future (état futur) et la manière dont l'écart entre l'état actuel et l'état futur peut être comblé. L'analyse des écarts est également connue sous le nom d'analyse des besoins ou d'évaluation des besoins. Vous pouvez mettre en œuvre cette méthodologie pour faire face à de nombreux types d'écarts, tels que les écarts dans les processus opérationnels, les caractéristiques des produits, la rentabilité et les pénuries de main-d'œuvre.
6. **Schématisation de processus**. La [schématisation de processus](#) est une approche utile qui fait appel à une analyse minutieuse et à un outil de visualisation pour résoudre les problèmes de processus ou pour créer un nouveau flux de travail à partir de zéro. Cette méthode consiste à créer un document qui détaille les étapes d'une procédure, généralement présentée sous la forme d'un organigramme. Ce document vous permet de visualiser l'ensemble du processus et d'identifier les points à modifier. Il sert ensuite d'outil de référence pour les modifications sous-séquentielles du processus ou pour la rédaction d'un [manuel d'exécution](#).<sup>11</sup>

## Principaux points à retenir

1. Un **processus d'entreprise** est une séquence d'étapes permettant d'atteindre un objectif commercial. Cette séquence d'étapes peut être clairement décrite à l'aide d'un organigramme et peut également être appelée méthode commerciale. L'élaboration et la mise en œuvre de processus d'entreprise peuvent aider une entreprise à améliorer **l'efficacité, la cohérence et la qualité**. Ils peuvent également réduire les coûts et les risques. Les processus d'entreprise se déroulent à tous les niveaux de l'organisation et certains sont visibles pour le client alors que d'autres ne le sont pas.
2. **De bons processus d'entreprise** peuvent améliorer la satisfaction des clients, tandis que des processus manquants ou mal conçus peuvent avoir un effet négatif sur la satisfaction des clients. Un bon processus d'entreprise répond aux exigences suivantes : Il fournit des instructions claires, répond aux questions fréquemment posées, enseigne de nouvelles choses, mesure la réussite et fournit des mesures correctives.
3. Pourquoi les **mauvais processus d'entreprise** existent-ils? En raison d'hypothèses, d'ambiguïtés, d'une mauvaise communication et d'un mauvais alignement.
4. La **théorie du chemin de la vache** est une théorie selon laquelle de nombreuses organisations ont des processus qu'elles suivent depuis des années et peuvent ne pas remarquer que ces processus existants ne sont plus efficaces ou efficaces.
5. La **première étape** de l'amélioration d'un processus consiste à fixer un objectif; l'étape suivante étant de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de cet objectif. La plupart des améliorations de processus ont un ou plusieurs des objectifs suivants : améliorer la qualité, réduire le délai (temps écoulé entre le début et la fin d'un processus de production) ou diminuer les coûts. Faut-il mesurer chaque objectif? Quel objectif doit être prioritaire? N'essayez jamais de mesurer un seul chiffre sans contexte. Posez la question « pourquoi » un chiffre est en hausse et un autre en baisse. Comparez les changements dans des mesures différentes.
6. Étant donné que l'amélioration des processus offre une série d'avantages organisationnels, allant d'une meilleure communication à une rentabilité accrue, il est essentiel de savoir comment mettre en œuvre un **plan d'amélioration des processus**. Voici les étapes pour la mise en œuvre :

- Identifier la possibilité d'amélioration
  - Obtenir le soutien des parties prenantes
  - Concevoir le plan d'amélioration du processus
  - Tester les changements
  - Faire un suivi et optimiser
7. Les **outils de diagramme de processus d'entreprise** les plus couramment utilisés sont le BPMN (modèle de procédé d'affaire et notation), le DFD (Diagramme de flux de données) et l'LMU (Langage de Modélisation Unifié).
  8. L'amélioration des processus est tellement importante pour la réussite des entreprises qu'un certain nombre de **méthodes** ont été développées au fil du temps pour répondre à ce concept clé. Les modèles d'amélioration des processus les plus courants sont : Six Sigma, Kaizen, PDCA, RPO, Analyse des écarts et schématisation de processus.

## Exercices de fin de chapitre

1. **Procédure.** Une procédure est une sorte de recette étape par étape pour l'exécution d'une tâche. Les procédures sont souvent écrites et font partie d'un processus plus large. Par exemple, si vous êtes un étudiant et que vous souhaitez modifier votre emploi du temps, il existe une procédure pour cela, dont la première étape consiste à se connecter au système informatique. Quelles sont les étapes à suivre (la procédure) pour se connecter au système informatique?
2. **Processus de commande.** Passez en revue le « Processus de commande » de l'aide Amazon.com Seller Central Help. Discutez avec un partenaire, la classe et/ou votre professeur pour savoir si le processus répond ou non aux exigences en matière de processus métier présentées dans ce chapitre. Quelles suggestions pourriez-vous faire pour améliorer le processus? Selon vous, quelles sont les procédures impliquées dans les différentes étapes du processus? Par exemple, lorsqu'une commande est annulée, quelle(s) procédure(s) s'applique(nt)?

3. **Processus quotidien.** Pensez à un processus que vous effectuez chaque jour : s'habiller, aller au travail, préparer le déjeuner, etc. Notez les étapes (le processus) que vous suivez pour atteindre l'objectif (le but). Partagez votre processus avec un partenaire, la classe et/ou votre professeur, puis réfléchissez ensemble à la manière dont vous pourriez améliorer le processus pour plus d'efficacité et/ou d'efficience.
4. **Diagramme BPMN.** Supposons que vous aidiez votre ami à préparer un souper pour un événement. Vous devez l'aider à préparer des tacos de poisson pour la soirée. Utilisez un outil de diagramme BPMN pour schématiser le processus « Préparer des tacos de poisson ». Assumez deux rôles (acteurs) : un assembleur stationnaire dans la cuisine et un coureur qui récupère les éléments à différents endroits de la cuisine. Conseil : Pour commencer, écrivez sur une feuille de papier une liste séquentielle des activités nécessaires à la fabrication d'un taco de poisson. Utilisez un outil de création de diagrammes gratuit tel que [Draw.IO](#) et sélectionnez le nouveau diagramme d'activités à couloirs (swimlane) OU utilisez [Camunda](#), qui dispose également d'un didacticiel gratuit et que vous pouvez télécharger ou utiliser en ligne

## Exercice d'autocontrôle – Questionnaire – Innovation des processus

Un élément interactif H5P a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=42#h5p-7>

## Ressources supplémentaires

1. LinkedIn Learning [Amélioration des processus d'entreprise \(vidéo de formation\)](#) (en anglais uniquement)
2. [Tutoriel BPMN 2.0 : Démarrer avec la modélisation de processus – Camunda](#) (en anglais uniquement)
3. [Qu'est-ce que l'innovation dans les processus d'entreprise et comment peut-elle améliorer l'organisation et l'efficacité?](#) (en anglais uniquement)
4. Tutoriel sur la [méthodologie Kaizen pour l'amélioration continue – Vidéo YouTube](#)

## Références

(Remarque : Cette liste de sources utilisées n'est PAS en style de citation APA, mais les fonctions de note de bas de page automatique et de citation des médias de Pressbooks ont été utilisées pour citer les références tout au long du chapitre et générer une liste à la fin du chapitre.)

## Notes

1. Differential, (2020, March 20). *Three types of innovation: Product, process, and business model*. <https://www.differential.com/posts/the-3-types-of-innovation-product-process-business-model/>
2. Davila, E. (2019, February 25). *Business process improvement*. [Video]. LinkedIn Learning. [https://www.linkedin.com/learning-login/share?account=2167290&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Fbusiness-process-improvement%3Ftrk%3Dshare\\_ent\\_url%26shareId%3D8zimyiAZ-QOqi27vc6W5bzA%253D%253D](https://www.linkedin.com/learning-login/share?account=2167290&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Fbusiness-process-improvement%3Ftrk%3Dshare_ent_url%26shareId%3D8zimyiAZ-QOqi27vc6W5bzA%253D%253D)
3. Narayanamurthi, (2021, September 30). *Paving the cow path: Why you shouldn't pave the cow path in your business*. <https://agileseeds.com/paving-cow-path/#:~:text=Cow%20Path%20Theory%20The%20Cow%20Path%20Theory%20is,if%20it%20may%20not%20be%20the%20best%20option.>
4. Invensis Learning. (2021, February 25). *Business process improvement tutorial for beginners*. [Video]. YouTube. <https://youtu.be/creyvNYr-e4>
5. Croft, C. (2020, January 9). *Business improvement foundations*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linke->

[din.com/learning-login/share?account=2167290&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Fprocess-improvement-foundations%3Ftrk%3Dshare\\_ent\\_url%26shareId%3DAy-JebGv3QFGaHiNzNhjo2A%253D%253D](https://www.linkedin.com/learning-login/share?account=2167290&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Fprocess-improvement-foundations%3Ftrk%3Dshare_ent_url%26shareId%3DAy-JebGv3QFGaHiNzNhjo2A%253D%253D)

6. Croft, C. (2020, January 9). *Business improvement foundations*. [Video]. LinkedIn Learning. [https://www.linkedin.com/learning-login/share?account=2167290&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Fprocess-improvement-foundations%3Ftrk%3Dshare\\_ent\\_url%26shareId%3DAy-JebGv3QFGaHiNzNhjo2A%253D%253D](https://www.linkedin.com/learning-login/share?account=2167290&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Fprocess-improvement-foundations%3Ftrk%3Dshare_ent_url%26shareId%3DAy-JebGv3QFGaHiNzNhjo2A%253D%253D)
7. Izquierdo, R. (2020, November 17). *How to implement process improvements for your small business*. <https://www.fool.com/the-blueprint/process-improvement/#:~:text=%20Process%20improvement%20steps%20%201%20Step%201%3A,real%20life.%20Because%20modifying%20a%20process...%20More%20>
8. Izquierdo, R. (2020, November 17). *How to implement process improvements for your small business*. <https://www.fool.com/the-blueprint/process-improvement/#:~:text=%20Process%20improvement%20steps%20%201%20Step%201%3A,real%20life.%20Because%20modifying%20a%20process...%20More%20>
9. ISIXSIGMA, (n.d.). *What is Six Sigma?* <https://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/what-six-sigma/>
10. Izquierdo, R. (2020, November 17). *How to implement process improvements for your small business*. <https://www.fool.com/the-blueprint/process-improvement/#:~:text=%20Process%20improvement%20steps%20%201%20Step%201%3A,real%20life.%20Because%20modifying%20a%20process...%20More%20>
11. Izquierdo, R. (2020, November 17). *How to implement process improvements for your small business*. <https://www.fool.com/the-blueprint/process-improvement/#:~:text=%20Process%20improvement%20steps%20%201%20Step%201%3A,real%20life.%20Because%20modifying%20a%20process...%20More%20>

## Chapitre 5 : Résultats de l'apprentissage

After reading this chapter, you should be able to do the following:

1. Définir ce qu'est l'innovation durable.
2. Discuter des objectifs de développement durable des Nations Unies.
3. Citer trois différences entre l'innovation durable et l'innovation traditionnelle.
4. Discuter de la manière dont les entreprises peuvent faciliter le changement grâce à la conception d'innovations durables.

### Définition de l'innovation durable

Qu'entend-on par innovation durable? La **durabilité** est la capacité à perdurer de manière relativement continue. L'**innovation durable** signifie que les entreprises recherchent des moyens de maintenir une innovation/amélioration continue pour la croissance de l'entreprise, l'avantage concurrentiel, l'augmentation de la part de marché, etc. Une structure d'entreprise appropriée peut contribuer à faire de l'innovation une pratique durable. Les organisations ne peuvent pas se permettre de consacrer des ressources (temps, personnel, argent) à l'innovation pour ensuite la voir échouer. Les entreprises se structurent pour l'innovation afin d'aider à soutenir ou à maintenir une innovation continue dans le but de rester concurrentiel sur leur marché. L'affectation appropriée des ressources, la garantie de la faisabilité et la présentation d'un retour sur investissement sont des étapes importantes dans la création d'un environnement d'entreprise innovant et durable.

Le terme de durabilité est également utilisé pour désigner la **durabilité environnementale**. Celle-ci consiste à agir de manière à ce que les générations futures disposent des ressources naturelles nécessaires pour vivre un mode de vie égal, voire supérieur, à celui des générations actuelles. De nombreuses innovations sont aujourd'hui axées sur la résolution des problèmes environnementaux. Les [Objectifs de développement durable \(ODD\)](#) des Nations unies sont vastes et ambitieux, invitant tous les pays, qu'ils soient à revenu élevé,

moyen ou faible, à apporter des améliorations tangibles à la vie de leurs citoyens. Les objectifs englobent des aspects sociaux, environnementaux et économiques.



Figure 5.1 Objectifs de développement durable des Nations Unies

Notre monde est devenu de plus en plus complexe, et les organismes individuels, les entreprises ou même les gouvernements ne peuvent plus se contenter d'appliquer des solutions superficielles de leur cru à des problèmes chroniques. Les solutions qui ne sont pas inclusives ou qui ne tiennent pas compte des causes profondes sont par définition à courte vue. Les solutions à courte vue risquent de ne pas fonctionner au fil du temps. Les problèmes de société tels que la pauvreté, les inégalités sociales, l'injustice raciale et l'insécurité alimentaire, pour n'en citer que quelques-uns, exigent un nouveau type de collaboration entre les entreprises, les organismes à but non lucratif et les pouvoirs publics.<sup>1</sup>

Le monde est confronté à un certain nombre de défis environnementaux, économiques et sociaux. Notre avenir dépend de solutions durables qui améliorent notre vie sans nuire à nos voisins ou à nos écosystèmes.

La durabilité et l'innovation vont de pair. Le mouvement en faveur de la construction écologique est parvenu

à mettre au défi notre communauté, les architectes, les ingénieurs, les propriétaires de bâtiments, les prêteurs, les évaluateurs et d'autres, de penser différemment de leurs prédécesseurs, voire d'eux-mêmes. En moins d'une décennie, le mouvement de la construction écologique a modifié l'ensemble de l'industrie du bâtiment et de la fabrication de produits et d'équipements de construction. Avec la demande accrue de matériaux écologiques et sains, d'équipements et d'installations efficaces, les bâtiments écologiques sont devenus rentables et réalisables.

## Collaboration en matière d'innovation durable

L'Ivey Innovation Learning Lab est une nouvelle approche de l'apprentissage qui permet d'acquérir des connaissances uniques à partir d'une réflexion académique de premier plan et d'un dialogue entre pairs avec d'autres dirigeants. Les participants viennent du monde des affaires, du gouvernement et des universités. Le consortium du laboratoire sait que la façon dont les gens vivent et travaillent est en train d'être profondément bouleversée. Les connaissances et les outils du passé n'aideront pas nécessairement à naviguer dans l'avenir, ni à résoudre les défis urgents et complexes auxquels la société et les entreprises sont confrontées.

Regardez la vidéo YouTube « Façonner l'avenir de l'innovation » de l'Ivey Business School ci-dessous pour en savoir plus sur l'Ivey Centre for Building Sustainable Innovations.<sup>2</sup> [Transcription pour la vidéo « Façonner l'avenir de l'innovation »](#) [PDF–Nouvel onglet]. Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=44#oembed-1>



*Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=53#oembed-1>*

## Exemples d'innovations durables

L'innovation traditionnelle et l'innovation durable impliquent toutes deux le développement de nouveaux produits, services ou processus. L'innovation durable se distingue par trois caractéristiques essentielles.

1. **Entreprise durable.** L'innovation durable vise intentionnellement à « répondre aux besoins des générations actuelles sans compromettre les besoins des générations futures ». Elle exige des entreprises qu'elles intègrent activement des questions telles que celles définies par les objectifs de développement durable

des Nations unies. Les entreprises qui s'engagent dans l'innovation durable pensent à long terme, à s'aligner sur les demandes des consommateurs en matière de conditions de travail équitables, de processus et de produits respectueux de l'environnement, d'améliorations dans les communautés, etc. Ces entreprises comprennent que les consommateurs évaluent le degré d'éthique et de durabilité d'une organisation et fondent leur décision de soutenir ou non une entreprise sur ces évaluations.<sup>3</sup>

2. **Culture d'entreprise.** Contrairement aux innovations traditionnelles qui sont principalement réalisées au sein d'un département ou d'une unité de R&D, les innovations durables sont susceptibles d'être plus fructueuses lorsqu'elles sont profondément ancrées dans la culture de l'entreprise. Lorsque la durabilité ne fait pas partie de la culture de l'entreprise, la recherche de profits à court terme tue les idées créatives axées sur la durabilité sans leur donner suffisamment de temps pour mûrir. L'innovation durable est perturbatrice parce qu'elle peut déboucher sur de meilleurs modèles d'entreprise, des processus améliorés, des flux de ressources rationalisés, une réduction des déchets et des coûts et créer entièrement de nouveaux segments de marché, rendant plus difficile pour les entreprises de défendre le statu quo.<sup>4</sup>
3. **Pensée systémique.** L'innovation durable est plus collaborative parce qu'il s'agit d'un concept interdisciplinaire. Les entreprises doivent s'ouvrir à d'autres secteurs d'activité pour libérer la valeur des innovations durables. Elle transforme la « chaîne de valeur » de l'entreprise en un « réseau de valeur ». Les entreprises prennent en compte la manière dont leurs innovations affectent les différentes parties prenantes, l'environnement et la société.<sup>5</sup>

## Faciliter le changement par la conception d'innovations durables

L'Institute for Manufacturing de l'Université de Cambridge a élaboré un tableau des approches de plus en plus complexes en matière de durabilité à l'intention des concepteurs.<sup>6</sup>

1. **Conception verte.** La conception verte est le niveau le plus élémentaire car elle décrit les efforts de conception qui optimisent les aspects individuels de la conception du produit (p. ex. en remplaçant les plastiques vierges par des plastiques recyclés).
2. **Conception écologique** Le niveau suivant est celui de la conception écologique, car il va au-delà des matériaux individuels et se concentre sur le cycle de vie de l'ensemble du produit. Par exemple, le choix de matériaux à faible impact, l'optimisation de la fabrication, l'efficacité de la distribution et l'optimisation de la durée de vie du produit.
3. **Conception de produits durables.** Cette approche a ajouté des aspects d'équité sociale à l'équation de la conception, et ce n'est donc qu'à ce stade que l'on peut considérer que la conception prend en compte le triple résultat net.
4. **Conception pour la durabilité.** C'est à ce stade que la conception ne se concentre plus uniquement sur la conception de produits, mais plutôt sur l'application d'une approche systémique. La conception

pour la durabilité comprend quatre domaines : la conception de communications symboliques et visuelles, la conception d'objets matériels, la conception d'activités et de services organisés, et la conception de systèmes ou d'environnements complexes pour vivre, travailler, jouer et apprendre. Les questions de démocratie et de justice sont également intégrées dans cette approche.

5. **Conception transformative** Cette conception comprend tout ce qui précède et ajoute la conception de modes de pensée entièrement nouveaux concernant l'expérience humaine dans l'avenir. Cet objectif est souvent atteint en créant des solutions qui mettent en lumière les futurs modes de vie.

## Exemples d'innovations durables

**Biocarburant écologique.** Grâce à l'innovation durable, les entreprises peuvent inventer et proposer de nouveaux produits ou services qui contribuent directement à la durabilité. Par exemple, [Bio-bean](#), une entreprise britannique en démarrage, a mis au point un biocarburant écologique fabriqué à partir de déchets de café pour alimenter les autobus à impériale de Londres. Bioean recycle également le marc de café usagé pour en faire des produits écologiques tels que des bûches et des granulés de marc de café, qui remplacent les combustibles à forte teneur en carbone que sont les briquettes de charbon et les bûches de bois importées. Bio-bean utilise des matériaux auparavant considérés comme des déchets, contribuant ainsi à l'économie circulaire tout en générant un revenu annuel d'environ 10 millions de dollars (USD) en 2020.<sup>7</sup>

**Des téléphones intelligents issus de sources équitables.** L'innovation durable ne consiste pas seulement à inventer de nouveaux produits ou services. Les entreprises peuvent également innover de manière durable tout en proposant des produits ou des services existants lorsqu'elles modifient leurs processus. Les changements de processus peuvent intervenir dans de nombreux domaines, tels que la conception, la production, le marketing et même les ressources humaines. Par exemple, [Fairphone](#), une entreprise sociale néerlandaise, propose aux consommateurs des téléphones intelligents issus de sources équitables. Contrairement à bio-bean, qui a créé de nouveaux produits (p. ex. des bûches et des granulés de marc de café fabriqués à partir de déchets de café), les produits de Fairphone n'ont pas de nouvelles caractéristiques techniques. En revanche, cette entreprise a radicalement modifié le processus de production des téléphones intelligents pour le rendre plus responsable et plus durable. Ils utilisent des matériaux recyclés et extraits de manière responsable et offrent à leurs travailleurs des salaires équitables et de bonnes conditions de travail. Étant donné qu'environ 80 % des émissions d'un téléphone intelligent proviennent de sa production, Fairphone conçoit ses téléphones pour qu'ils durent. Leur conception modulaire facilite les réparations et les mises à jour, ce qui permet de réduire considérablement les déchets électroniques.<sup>8</sup>

**Aspirateur nettoyeur de smog.** Daan Roosegaarde est le maître d'œuvre du premier aspirateur de smog au monde. La Smog Free Tower mesure près de 7 mètres de haut et aspire l'air pollué, le nettoie par un processus d'ionisation avant de le rejeter. À son maximum, la tour nettoie 30 000 m<sup>3</sup> d'air par heure. Grâce à la conception de Roosegaarde, vous pouvez même porter des bagues fabriquées à partir des particules de smog com-

pressées collectées par la tour. En achetant et en portant une bague Smog Free Ring, vous contribuez à assainir plus de 1 000 mètres carrés d'air. Le projet a suscité beaucoup d'attention depuis son lancement et a été récompensé à plusieurs reprises. Des campagnes ont été lancées récemment pour financer d'autres tours dans d'autres villes du monde. L'aspirateur de smog est un exemple concret de la manière dont l'innovation durable peut aider à lutter contre les problèmes environnementaux majeurs auxquels nous sommes confrontés.<sup>9</sup>

**Verres solaires.** Le verre solaire pourrait changer la façon dont nous construisons les maisons et les bâtiments commerciaux. Des chercheurs de l'université du Michigan développent le verre solaire, un projet d'ingénierie durable qui a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. Comme son nom l'indique, le verre solaire serait capable de capter et de stocker l'énergie solaire. Selon l'équipe de recherche, il existe 5 à 7 milliards de mètres carrés de fenêtres utilisables, ce qui est suffisant pour couvrir 40 % des besoins énergétiques des États-Unis grâce au verre solaire.<sup>10</sup>

**Couverts comestibles.** Alternative écologique aux couverts en plastique, les couverts comestibles de Bakey se déclinent en trois saveurs différentes : nature, salée et sucrée. Ils sont 100 % naturels et se biodégradent s'ils ne sont pas consommés.<sup>11</sup>



Edible spoons

**Captage d'eau.** Certaines innovations sont le résultat de l'utilisation de la nature comme mentor en matière de conception (biomimétisme). Par exemple, les progrès récents en matière de capteurs de brouillard ou de systèmes de filets dans les climats arides aident les communautés à capter l'eau du brouillard matinal et ont été modélisés sur la base d'une compréhension de la manière dont la texture des ailes antérieures du scarabée du désert de Namibie capte l'humidité de manière très efficace. Le Biomimicry Institute propose des journaux d'apprentissage qui peuvent aider les concepteurs à créer une base solide pour poursuivre leur apprentissage. Il a également créé un site web étonnant intitulé « Ask Nature » (Demandez à la nature) .[Video]. LinkedIn Learning. [https://www.linkedin.com/learning/learning-design-for-sustainability/a-diversity-of-sustainable-design-approaches?\[/footnote\]](https://www.linkedin.com/learning/learning-design-for-sustainability/a-diversity-of-sustainable-design-approaches?[/footnote])

La conception durable continue d'évoluer avec les nouvelles technologies et les nouvelles connaissances. Les architectes et les concepteurs se projettent dans l'avenir et créent des bâtiments fondés sur un concept de durabilité plus large, qui va au-delà de l'amélioration des performances énergétiques. Compte tenu du fait que la conception des bâtiments a un impact profond sur l'environnement, ses occupants et l'économie, les architectes et les concepteurs ont la capacité unique d'apporter un réel changement positif.<sup>12</sup>

## Principaux points à retenir

1. **L'innovation durable** signifie que les entreprises recherchent des moyens de maintenir une innovation/amélioration continue pour la croissance de l'entreprise, l'avantage concurrentiel, l'augmentation de la part de marché, etc.
2. **La durabilité** est la capacité à perdurer de manière relativement continue. Le terme « durabilité » est également utilisé pour désigner la durabilité environnementale.
3. Les **objectifs de développement durable (ODD)** des Nations unies sont vastes et ambitieux, invitant tous les pays, qu'ils soient à revenu élevé, moyen ou faible, à apporter des améliorations tangibles à la vie de leurs citoyens. Les objectifs (présentés ci-dessous) englobent des aspects sociaux, environnementaux et économiques.
4. **L'Ivey Innovation Learning Lab** est une nouvelle approche de l'apprentissage qui permet d'acquérir des connaissances uniques à partir d'une réflexion académique de premier plan et d'un dialogue entre pairs avec d'autres dirigeants. Les participants viennent du monde des affaires, du gouvernement et des universités. Le consortium du laboratoire sait que la façon dont les gens vivent et travaillent est en train d'être profondément bouleversée. Les connaissances et les outils du passé n'aideront pas nécessairement à naviguer dans l'avenir, ni à résoudre les défis urgents et complexes auxquels la société et les entreprises sont confrontées.
5. L'innovation traditionnelle et l'innovation durable impliquent toutes deux le développement de nouveaux produits, services ou processus. L'innovation durable se distingue par trois caractéristiques essentielles : l'entreprise durable, la culture d'entreprise et la pensée systémique.
6. **L'Institute for Manufacturing** de l'Université de Cambridge a élaboré un tableau des approches de plus en plus complexes en matière de durabilité à l'intention des concepteurs : Conception verte, Conception écologique, Conception de produits durables, Conception pour la durabilité et Conception transformative.
7. La société moderne est devenue très douée pour créer des **systèmes de production linéaires**, le processus « extraction-fabrication-déchet ». Ce système linéaire cause des dommages importants aux systèmes naturels dont nous dépendons. Ainsi, la conception pour la durabilité implique de transformer la pensée linéaire en pensée cyclique. L'approche régénérative de la conception cyclique a pris de nombreuses formes au cours des dernières décen-

nies, alors que nous nous dirigeons vers l'établissement d'une économie circulaire.

## Exercices de fin de chapitre

1. **Durabilité environnementale.** Faites une recherche sur Internet et voyez si vous pouvez trouver au moins une innovation « écologiquement durable » récente et passionnante qui s'aligne sur un ou plusieurs des [objectifs de développement durable des Nations unies](#). Partagez vos découvertes avec votre professeur et/ou votre classe.
2. **Durabilité sociale.** Faites une recherche sur Internet et voyez si vous pouvez trouver au moins une innovation « socialement durable » récente et passionnante qui s'aligne sur un ou plusieurs des [objectifs de développement durable des Nations unies](#). Partagez vos découvertes avec votre professeur et/ou votre classe.
3. **Empreinte carbone.** Faites une recherche sur Internet pour en savoir plus sur l'« empreinte carbone ». Avec un partenaire, discutez des façons dont vous réduisez actuellement votre empreinte carbone. Par exemple, pensez-vous à éteindre les lumières lorsque vous quittez la maison? Identifiez d'autres moyens de réduire davantage votre empreinte carbone. À plus grande échelle, comment les entreprises ou les pays pourraient-ils commencer à réduire leur empreinte carbone? Pourquoi est-il important que les individus et les entreprises réduisent leur empreinte carbone? Faites part de vos réflexions et de vos conclusions à votre professeur et/ou à votre classe.
4. **Laboratoire d'innovation.** Recherchez sur Internet une entreprise qui a mis en place son propre laboratoire d'innovation. Quelles sont les innovations actuelles de l'entreprise? Cette entreprise prend-elle en compte les approches de « conception pour la durabilité » ou de « conception transformative » lorsqu'elle innove? Expliquez vos conclusions en les communiquant à votre professeur et/ou à la classe.
5. **Débat sur le réchauffement climatique.** Faites une recherche sur Internet pour en savoir plus sur les causes du réchauffement climatique et ses ramifications. Croyez-vous qu'il s'agit d'un phénomène réel? Pourquoi ou pourquoi pas? Que pourrait-il se passer dans 50, 100 ou 200 ans si rien ne change? Vous ne serez peut-être plus là dans 100 ans, mais vos petits-

enfants le seront peut-être. Débattre avec la classe pour savoir si le réchauffement climatique est réel ou non et ce qu'il faut faire à ce sujet, le cas échéant.

6. **Pénuries d'eau.** On dit que d'ici 2025, les deux tiers de la population mondiale pourraient être confrontés à des pénuries d'eau. Faites une recherche sur Internet pour en savoir plus sur ce problème. Que fait-on pour y remédier? Discutez-en avec un partenaire, la classe ou le professeur.
7. **Eau propre.** Dans certaines régions du monde, les gens n'ont pas d'eau potable. Faites une recherche sur Internet pour en savoir plus sur ce problème. Que fait-on pour aider? Discutez-en avec un partenaire, la classe ou le professeur.
8. **Objectifs des gouvernements en matière de développement durable.** Le gouvernement canadien s'est fixé 13 objectifs en matière de développement durable. Visitez le site web [Explorez nos 13 objectifs](#) et passez-les en revue. Quels sont ceux qui vous semblent les plus importants? Pourquoi? Lesquels vous touchent personnellement dans votre vie quotidienne? Discutez de vos réflexions avec un partenaire, votre classe ou votre professeur.
9. **Les pays les plus durables du monde.** Consultez le classement des pays les plus durables au monde sur le site [The World's Most Sustainable Countries – WorldAtlas](#). Y a-t-il quelque chose qui vous surprend? Pourquoi les trois premiers pays sont-ils en tête de liste? Pensez-vous que tous les pays pourraient œuvrer pour atteindre le sommet de la liste? Pourquoi ou pourquoi pas? Discutez-en avec un partenaire, votre classe ou votre professeur.
10. **Biomimétisme.** Faites une recherche sur Internet une innovation qui a été conçue en s'inspirant de la nature. L'innovation doit imiter un élément de la nature. Partagez vos résultats avec votre partenaire, votre classe ou votre professeur.

## Exercice d'autocontrôle – Cartes de dialogue – Innovation durable

Un élément interactif H5P a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=44#h5p-9>

## Ressources supplémentaires

1. 21 innovations en matière de durabilité [Changing the World \(en anglais\)](#)
2. Durabilité sociale [Everything You need to know \(en anglais\)](#)
3. Les 35 façons les plus simples de réduire [Your Carbon Footprint \(en anglais\)](#)
4. World Atlas, [Les pays les plus durables du monde \(en anglais\)](#)
5. Gouvernement du Canada [Explorez nos 13 objectifs \(fsds-sfdd.ca\) \(en anglais\)](#)
6. What is a [Circular Economy \(en anglais\)](#) and How Does it Work?
7. The [Triple Bottom Line \(en anglais\)](#)

## Références

(Remarque : Cette liste de sources utilisées n'est PAS en style de citation APA, mais les fonctions de note de bas de page automatique et de citation des médias de Pressbooks ont été utilisées pour citer les références tout au long du chapitre et générer une liste à la fin du chapitre.)

## Notes

1. Boylston, F. (2023, January 25). *Learning design for sustainability*. [Video]. LinkedIn Learning. [https://www.linkedin.com/learning-login/share?account=2167290&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Flearning-design-for-sustainability%3Ftrk%3Dshare\\_ent\\_url%26shareId%3DSKC%252F61EoTJ2amKNoc6mu3g%253D%253D](https://www.linkedin.com/learning-login/share?account=2167290&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Flearning-design-for-sustainability%3Ftrk%3Dshare_ent_url%26shareId%3DSKC%252F61EoTJ2amKNoc6mu3g%253D%253D)
2. Ivey Business School. (2019, November 4). *Shaping the future of innovation*. [Video]. YouTube. <https://youtu.be/yHr1QAQycIE>
3. Day, J. (n.d.). *Sustainable innovation: Explanation and examples*. <https://ideascale.com/what-is-sustainable-innovation/>
4. Lee, J. Y. (2021, October 19). *What is sustainable innovation?* [https://www.nbs.net/articles/what-is-sustainable-innovation-and-how-to-make-innovation-sustainable#\\_ftn1](https://www.nbs.net/articles/what-is-sustainable-innovation-and-how-to-make-innovation-sustainable#_ftn1)
5. Day, J. (n.d.). *Sustainable innovation: Explanation and examples*. <https://ideascale.com/what-is-sustainable-innovation/>

6. Boylston, S (2023, January 25). *Learning design for sustainability*. [Video]. LinkedIn Learning. [https://www.linkedin.com/learning/login/share?account=2167290&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Flearning-design-for-sustainability%3Ftrk%3Dshare\\_ent\\_url%26shareId%3DSKC%252F6lEoTJ2amKNoc6mu3g%253D%253D](https://www.linkedin.com/learning/login/share?account=2167290&forceAccount=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Flearning%2Flearning-design-for-sustainability%3Ftrk%3Dshare_ent_url%26shareId%3DSKC%252F6lEoTJ2amKNoc6mu3g%253D%253D)
7. Lee, J. Y. (2021, October 19). *What is sustainable innovation?* [https://www.nbs.net/articles/what-is-sustainable-innovation-and-how-to-make-innovation-sustainable#\\_ftn1=](https://www.nbs.net/articles/what-is-sustainable-innovation-and-how-to-make-innovation-sustainable#_ftn1=)
8. Lee, J. Y. (2021, October 19). *What is sustainable innovation?* [https://www.nbs.net/articles/what-is-sustainable-innovation-and-how-to-make-innovation-sustainable#\\_ftn1=](https://www.nbs.net/articles/what-is-sustainable-innovation-and-how-to-make-innovation-sustainable#_ftn1=)
9. Lee, J. Y. (2021, October 19). *What is sustainable innovation?* [https://www.nbs.net/articles/what-is-sustainable-innovation-and-how-to-make-innovation-sustainable#\\_ftn1=](https://www.nbs.net/articles/what-is-sustainable-innovation-and-how-to-make-innovation-sustainable#_ftn1=)
10. Alexander, D. (2020, November 26). *21 sustainability innovations that might just change the world*. <https://interestingengineering.com/21-sustainability-innovations-that-might-just-change-the-world>
11. Mishra, A. (2017, January 15). *Bakeys edible cutlery--an Indian innovation*. <https://www.foodandwine.com/grains/wheat/we-tried-3-edible-cutlery-brands-heres-what-we-found>
12. Boylston, S (2017, November 6). *Learning design for sustainability*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/learning-design-for-sustainability/a-diversity-of-sustainable-design-approaches?>

## Chapitre 6 : Résultats de l'apprentissage

Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Expliquer ce que signifie « savoir où va l'entreprise » lorsqu'il s'agit d'aligner l'innovation sur la stratégie de croissance.
2. Expliquer pourquoi il est important de réaliser une étude de marché au cours de la première étape du processus d'innovation.
3. Décrire la matrice d'Ansoff et le niveau de risque associé à chaque stratégie de croissance.
4. Expliquer pourquoi l'alignement entre la stratégie d'entreprise et l'innovation peut se rompre et comment les entreprises peuvent éviter ces défaillances.
5. Décrire cinq des dix types d'innovation.
6. Discuter de trois façons de repérer les possibilités d'innovation.

## Aligner l'innovation à la stratégie de croissance

### Savoir où va l'entreprise

La stratégie d'innovation consiste à définir la mission, la vision et la proposition de valeur d'une organisation pour des marchés clients définis. Elle fixe les limites des attentes en matière de performances d'innovation en simplifiant et en structurant le travail d'innovation afin d'obtenir le meilleur résultat possible. Pour qu'une entreprise prospère dans le monde d'aujourd'hui où la concurrence s'intensifie, il est essentiel que les initiatives d'innovation soient alignées sur la stratégie de l'entreprise. Pour ce faire, les cadres supérieurs doivent jouer un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des initiatives d'innovation. Afin d'aligner l'innovation sur la stratégie, les dirigeants doivent examiner et analyser la manière dont l'entreprise atteint ses objectifs stratégiques. Les dirigeants doivent s'intéresser aux besoins et performances actuels de l'entreprise, en optimisant les activités en cours et en construisant à partir de son cœur de métier. Il peut s'agir d'introduire les produits actuels sur de nouveaux marchés, d'ajouter de nouveaux modèles pour rafraîchir les lignes de produits existantes ou d'amé-

liorer les marges sur les produits/services les plus vendus. Cela permet de répondre aux besoins actuels, mais qu'en est-il de l'avenir? Penser à l'avenir signifie développer des voies de croissance entièrement nouvelles qui se situent souvent en dehors de l'entreprise actuelle ; au-delà de son cœur de métier. Il peut s'agir de lancer des produits ou des services sans précédent dans l'entreprise, voire sans précédent sur le marché<sup>1</sup> Par exemple, Amazon innove continuellement dans son activité principale de vente au détail, en lançant par exemple AmazonBasics, sa ligne de produits essentiels sous marque de distributeur. En même temps, l'entreprise explore bien au-delà de son cœur de métier. L'Amazon Echo en est un bon exemple. L'entreprise se lance dans l'Internet des objets (IdO) et l'intelligence artificielle (AI), et s'éloigne ainsi de son activité de vente au détail d'origine.<sup>2</sup>

Regardez la vidéo YouTube sur la stratégie d'innovation de Kuczarski ci-dessous pour en savoir plus sur la stratégie d'innovation. Vous serez peut-être surpris d'apprendre que de nombreuses entreprises n'ont pas de stratégie d'innovation parce qu'elles n'ont pas pris le temps de déterminer le rôle stratégique qu'elles essaient de remplir en recherchant de nouvelles innovations. Découvrez les quatre questions fondamentales d'une stratégie d'innovation : 1) Quelle est la vision de l'innovation? 2) Quel est le manque à gagner financier que l'entreprise tente de combler? 3) Comment distinguer une nouvelle idée d'une autre? 4) Quel est le niveau d'investissement que l'entreprise est prête à consentir en faveur de l'innovation?<sup>3</sup> [Transcript for « Innovation Strategy » Video \[PDF–New Tab\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=46#oembed-1>



*Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=60#oembed-1>*

## Réaliser une innovation : Planifier et tester

Toute organisation n'est rien d'autre qu'une série de processus. La conception d'un produit est un processus. La façon dont il est fabriqué est un autre processus. La façon dont il est expédié dans le monde entier est encore un autre processus. Si une entreprise peut faire en sorte que ses processus fonctionnent plus rapidement, à moindre coût ou avec une meilleure qualité, cela se traduit par des bénéfices plus élevés et des clients de plus en plus satisfaits. De nombreuses entreprises trouvent des idées brillantes simplement en prenant des idées d'un aspect de l'activité et en les appliquant à un autre. Souvent, la créativité n'est qu'un mélange de disciplines. Les entreprises créent des équipes interdépartementales ou des équipes qui mélangent des employés avec des clients ou des partenaires et des experts dans un ou plusieurs domaines afin d'obtenir une grande variété d'idées à partir des différentes perspectives. Lors des séances de remue-méninges, il est important de faire comprendre à cha-

cun qu'aucune idée n'est mauvaise et que toute innovation comporte des risques. Bien entendu, une fois qu'un plan aura été élaboré, les moyens d'atténuer les risques seront également examinés.

Élaborer une stratégie approximative. Que doit-il se passer avant que la chose suivante ne se produise? Laissez l'équipe s'amuser un peu. Quels sont les chemins qui ne sont pas évidents? Il est acceptable que la carte comporte quelques bifurcations – suivez chacune d'entre elles pour voir où elles mènent et choisissez un itinéraire spécifique plus tard. L'équipe possède-t-elle déjà des compétences ou des ressources qui peuvent l'aider à mettre en œuvre la vision de l'innovation? Réfléchissez aux personnes qui peuvent aider l'équipe à mettre ses idées en pratique. Se rendre compte que l'équipe manque peut-être de certaines compétences peut donner l'impression d'être dans une impasse, mais des consultants ou d'autres experts peuvent être sollicités. Faites une résolution de problèmes avec l'équipe.

Créez un prototype et menez une mise en œuvre pilote (test) pour montrer aux autres que la mise en œuvre de cette innovation est possible. Essayez d'abord à petite échelle pour voir comment cela fonctionne. Recueillez les commentaires des autres et procédez aux modifications nécessaires. Affinez le projet et peaufinez les détails. Faites appel à d'autres personnes pour vous aider à finaliser le concept innovant et à le mettre en œuvre. Les partenaires doivent apporter une contribution que l'équipe n'est pas en mesure d'apporter.

## Lancement d'une innovation

Une fois que l'équipe a affiné les projets et les prototypes, il est temps de faire connaître cette innovation au monde entier. Réfléchissez à la manière dont l'entreprise va lancer ce nouveau produit, processus, service, modèle d'entreprise, etc. L'entreprise dispose-t-elle d'un moyen de susciter l'engouement et l'anticipation? Quels outils et canaux seront utilisés pour la faire connaître? L'entreprise veut voir quel type de personne utiliser cette innovation? Planifiez la stratégie de déploiement, puis exécutez-la. Si ce plan semble trop compliqué, simplifiez-le. En présentant l'innovation au monde sous la forme de quelque chose de tangible ou d'expérimantal, l'entreprise prouve en fin de compte sa capacité à être créative et compétitive.

Regardez la vidéo YouTube sur le processus d'innovation réalisée par Kuczmarski ci-dessous pour en savoir plus sur la manière dont le processus d'innovation doit être systématique et prévisible. La première étape du processus consiste à réaliser une étude de marché, la deuxième à trouver une solution, la troisième à élaborer un dossier commercial (déterminer comment monétiser l'innovation), la quatrième à passer à l'échelle supérieure (se préparer au lancement) et la dernière à lancer l'innovation sur le marché.<sup>4</sup> [Transcription pour la vidéo « Processus d'innovation » \[PDF–Nouvel onglet\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=46#oembed-2>



Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=60#oembed-2>

## La matrice d'Ansoff pour la planification stratégique

La **matrice d'Ansoff** est un outil de planification stratégique que les organisations utilisent pour planifier et analyser les stratégies de croissance. Chaque stratégie de croissance comporte un niveau de risque potentiel différent. En outre, chaque stratégie est déterminée en se demandant si les produits et le marché sont nouveaux ou existants. Chaque quadrant correspond à une stratégie produit-marché différente.

Lorsqu'une entreprise cherche à se développer en utilisant ses offres existantes sur ses marchés existants, elle poursuit une stratégie de pénétration du marché. L'introduction du Kindle Fire en est un exemple. Il s'agissait d'une nouvelle génération de produits dans une catégorie où Amazon avait déjà établi la gamme Kindle originale.

Lorsqu'une entreprise cherche à se développer en utilisant ses offres existantes sur un marché où elle n'est pas encore présente, elle poursuit une stratégie de développement du marché. C'est d'ailleurs ainsi qu'Amazon a commencé, en développant le marché de la vente de livres en ligne. D'autres le faisaient déjà, mais pas avec l'ampleur ou la portée envisagée par Bezos.

Lorsqu'une entreprise cherche à se développer en proposant de nouvelles offres sur ses marchés existants, elle poursuit une stratégie de développement de produits. C'est l'exemple d'AmazonBasics.

Enfin, lorsqu'une entreprise cherche à se développer en présentant de nouvelles offres sur un marché où elle n'est pas encore présente, elle poursuit une stratégie de diversification. Il s'agit de l'option la plus risquée, car elle nécessite à la fois le développement d'un produit et d'un marché. Amazon Web Services un bon exemple. D'autres entreprises fournissaient déjà ces services de diverses manières, mais il s'agissait à la fois d'un nouveau marché et d'un nouveau service pour Amazon.

Voici quelques exemples tirés [d'Indeed](#) qui montrent comment une entreprise peut mettre en œuvre chacune des quatre stratégies de croissance.<sup>5</sup>

Une entreprise peut pénétrer le marché en :

1. augmentant ses efforts de promotion

2. diminuant ses prix.
3. en organisant des ventes et des promotions pour attirer de nouveaux clients
4. en fusionnant avec une entreprise concurrente sur le même marché ou en l'acquérant.
5. en améliorant ses produits pour les rendre plus attrayants pour les consommateurs.
6. en affinant son processus de distribution.

En développant son marché, une entreprise peut :

1. créer différents segments de sa clientèle.
2. s'adresser à des marchés étrangers.
3. élargir sa clientèle pour inclure une partie différente du marché qui n'était pas utilisée auparavant, par exemple en passant de entreprise-consommateur à interentreprises.
4. s'associer à une autre entreprise pour offrir un produit supplémentaire ou pour accroître la distribution.
5. acheter les droits d'une entreprise pour produire et vendre son produit.
6. utiliser son budget pour étudier les besoins du marché et développer des produits qui combleront un vide dans la vie de ses client.

Dans le cadre de son plan de développement de produits, une entreprise peu :

1. s'associer à une autre entreprise pour offrir un produit supplémentaire ou pour accroître la distribution.
2. acheter les droits d'une entreprise pour produire et vendre son produit.
3. utiliser son budget pour étudier les besoins du marché et développer des produits qui combleront un vide dans la vie de ses clients.

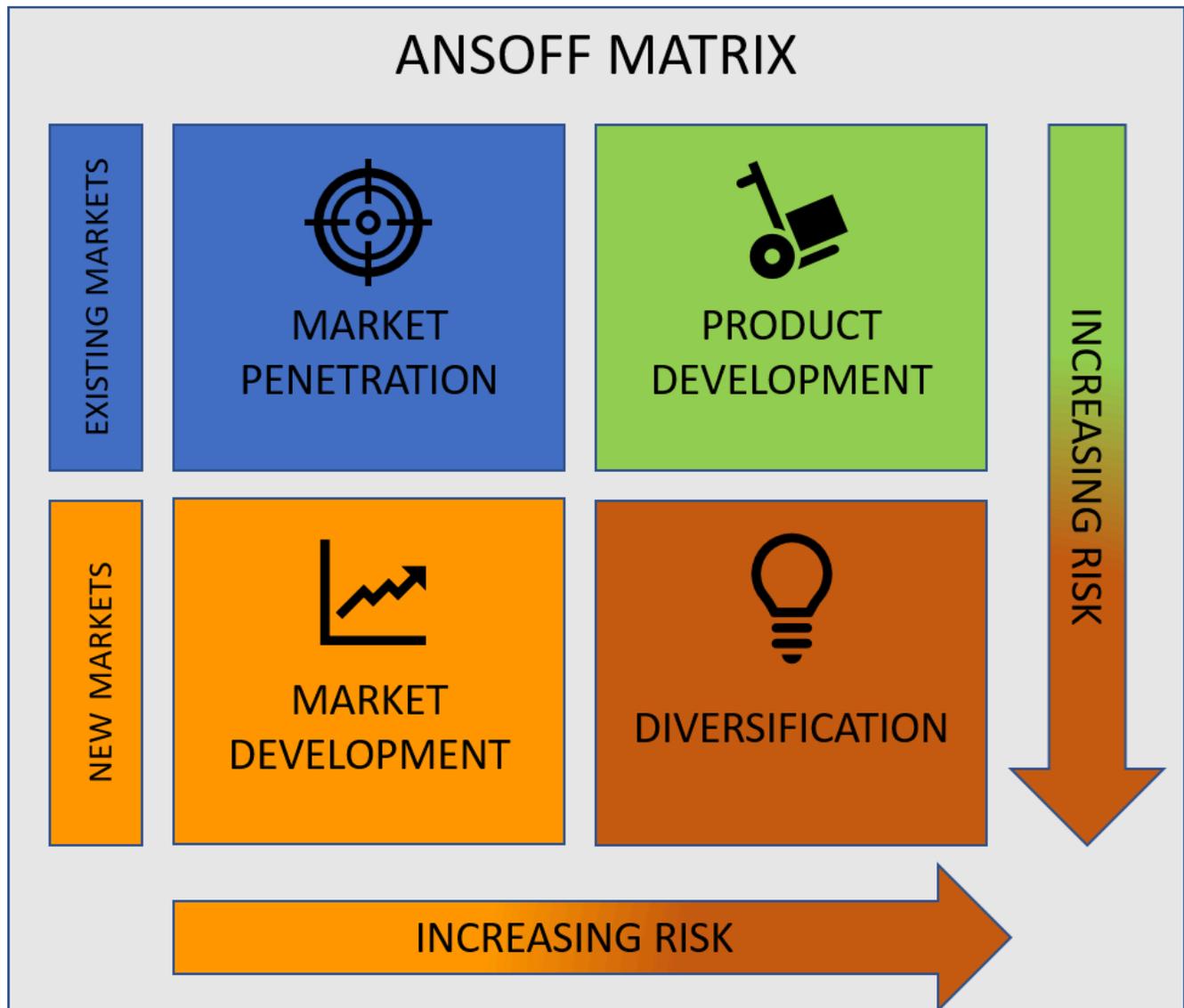
Il existe deux types de diversification :

1. La diversification liée : On parle de diversification connexe lorsque les nouvelles offres d'une entreprise complètent les produits qu'elle fabrique déjà ou, du moins, qui existent dans le même domaine. Par

exemple, une entreprise qui fabrique des ordinateurs peut ensuite fabriquer un dispositif permettant de dissimuler les câbles de l'ordinateur.

2. Diversification non liée : On parle de diversification non liée lorsque les nouvelles offres d'une entreprise se situent en dehors de ses capacités connues. Par exemple, une entreprise qui fabrique des blocs-notes et des stylos depuis 10 ans décide de se lancer dans la production de bouteilles d'eau réutilisables.

Le rythme et l'impact de la technologie se sont considérablement accrus depuis que la matrice d'Ansoff a été conçue, de sorte qu'une matrice élargie a été créée. La matrice d'Ansoff élargie délimite de nouvelles stratégies de croissance allant du développement du marché à l'innovation sur le marché et du développement du produit à l'innovation sur le produit. Elle nous donne également une diversification avancée où nous combinons à la fois le développement et l'innovation, et une perturbation pure et simple de l'industrie où nous innovons profondément à la fois sur le marché et dans l'offre. Le lancement initial par Amazon du livre électronique et de la boutique Kindle peut être considéré comme une perturbation du secteur. En revanche, les lancements ultérieurs de Kindle ne le sont pas. L'Echo représente une innovation de produit sur un marché qui est nouveau pour Amazon, et s'inscrirait donc dans une diversification avancée.<sup>6</sup>



Matrice d'Ansoff pour la planification stratégique

## Rupture entre la stratégie d'entreprise et l'innovation

Pourquoi l'alignement entre la stratégie d'entreprise et l'innovation ne se fait-il pas? Voici cinq raisons pour lesquelles un mauvais alignement peut se produire.

1. **Explorer des solutions pour de mauvaises raisons** – Non alignées sur la stratégie.
2. **Changement de direction** – Peut entraîner des changements d'objectif.
3. **Mauvaise communication de la vision et de la stratégie de l'entreprise** – « La clarté stratégique représente 31 % de la différence entre les organisations très performantes et celles qui le sont moins en termes de croissance du chiffre d'affaires, de rentabilité, de satisfaction des clients et d'engagement des

employés. »<sup>7</sup>

4. **Mauvaise communication de la stratégie d'innovation** – Les objectifs, les résultats et les attentes en matière d'innovation ne sont pas clairs.
5. **Contexte** – Dissolution prématurée des projets parce qu'ils ne semblent pas, à première vue, correspondre aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise.

Comment les entreprises peuvent-elles éviter ces ruptures?

Afin de garantir l'alignement stratégique de tous les projets d'innovation, les organisations doivent constamment s'efforcer de faire ce qui suit :<sup>8</sup>

- **Comprendre les difficultés des clients** – La recherche de solutions basées sur les nouvelles technologies ou la décision de retirer un produit sont des décisions qui doivent être prises sur la base des données fournies par les clients. Chercher sans relâche à comprendre le client aidera les dirigeants et les équipes d'innovation à aligner la stratégie de l'entreprise sur celle de l'innovation à long terme.
- **Créer une boucle de rétroaction** – La stratégie d'entreprise doit inspirer la stratégie d'innovation et vice versa. En faisant tourner ces deux moteurs simultanément et en alimentant continuellement les deux parties avec les enseignements clés tirés du travail d'innovation allégée, on s'assure qu'ils fonctionnent en harmonie.
- **Communiquer clairement la vision et la stratégie** – Assurez-vous que tout le monde est sur la même longueur d'onde en ce qui concerne la vision et la stratégie de l'entreprise en prenant tout le temps nécessaire pour expliquer ces concepts. Rencontrez régulièrement les membres de l'équipe pour vous assurer que tout le monde est toujours sur la même longueur d'onde et faites en sorte que les employés se concentrent sur les objectifs globaux.
- **Prendre en compte le contexte** – Tous les projets d'innovation qui ne sont pas alignés aujourd'hui ne le seront pas à l'avenir. Il y a un temps et un lieu pour laisser les choses se développer. Abandonner des projets trop tôt peut éloigner une organisation de la véritable innovation et l'empêcher de produire des projets à fort impact qui aident l'entreprise à atteindre ses objectifs.

## Repérer les possibilités

Pour repérer les possibilités d'innovation, les dirigeants et les employés doivent d'abord comprendre l'entreprise et son fonctionnement. Que vous soyez le PDG ou un employé travaillant en première ligne (directement avec les clients), vous pouvez repérer les possibilités d'amélioration en vous renseignant sur les problèmes et les objectifs de l'entreprise. Pour ce faire, vous pouvez examiner les politiques et les valeurs, la mission et la vision de l'entreprise, discuter avec les responsables des autres services et les employés, recueillir les réactions des clients et repérer les tendances dans les réclamations des clients. Demandez-vous s'il y a des processus qui

prennent beaucoup de temps et, le cas échéant, s'ils pourraient être automatisés pour être améliorés. Les employés ou les clients se plaignent-ils de systèmes, de communications ou de processus spécifiques, et faut-il réfléchir davantage à la manière de les rendre plus efficaces? Considérez également ce qui fonctionne bien et qui peut être reproduit dans d'autres domaines?

Il est important de comprendre qui sont les clients cibles de l'entreprise et de toujours réfléchir à la manière dont l'entreprise peut mieux les aider. Des groupes de discussion, des enquêtes mystères, des profils d'acheteurs et l'observation du parcours du client – de l'avant-vente à la vente et à l'après-vente – peuvent aider les entreprises à mieux comprendre les besoins et les souhaits des clients. Il est important d'identifier ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas bien et de réfléchir à la manière dont les choses pourraient être améliorées.

Ces sept sources de possibilités d'innovation ont été énumérées par Peter Drucker dans son livre « Innovation and Entrepreneurship » (Innovation et entrepreneuriat). Pour ceux qui l'ignorent, Peter Drucker est considéré comme l'un des plus grands consultants en gestion. Il a écrit 39 livres et est considéré comme un penseur fondamental dans le domaine de la gestion.<sup>9</sup>

## Succès et échecs inattendus

Le marché est la première source de possibilités. Un bon gestionnaire doit constamment étudier le marché en procédant à des analyses de l'environnement (par exemple, PEST, analyse de la concurrence, tendances, SWOT/FFOM). Un produit ou un service particulier est-il plus ou moins demandé que prévu? Pourquoi? Par exemple, si un concurrent connaît un succès inattendu, pourquoi? Si un concurrent connaît un succès inattendu dans un segment de marché particulier, les responsables doivent en trouver la raison. Ils doivent se demander ce que cela signifierait pour leur entreprise s'ils exploitaient la même possibilité. Ils doivent se demander ce qui doit se passer pour transformer cette possibilité en succès.



Une personne à la recherche de possibilités

## Incongruité entre ce qui est et ce qui devrait être

L'un des meilleurs endroits pour rechercher les incongruités est à travers les clients. Leurs plaintes et leurs attentes non satisfaites sont autant d'indices dont l'entreprise a besoin pour déterminer s'il existe un écart entre ce qui est et ce qui devrait être. L'identification de l'incongruité est essentielle au développement d'entreprises extrêmement prospères, mais elle est délicate. Facebook est une entreprise qui a su le faire. Avant l'essor prolifique du réseau social, Myspace était l'acteur dominant, mais il avait ses faiblesses. Facebook a judicieusement pris note de ce qu'était Myspace par rapport à ce qu'il devrait être, puis a construit une meilleure plate-

forme. Le résultat final est que de nombreuses personnes ne se souviennent même pas de Myspace, mais que la plupart des gens connaissent et utilisent Facebook.

## Besoin de processus

Le besoin de processus consiste à identifier les points faibles des processus de l'entreprise et à les corriger ou à les redéfinir. Cette source d'innovation provient des capacités existantes de l'entreprise et de ses méthodes de travail. Par exemple, un restaurant qui constate que les gens attendent trop longtemps leur entrée décide d'engager un autre chef pour accélérer les délais de création. En résumé, une entreprise doit rechercher tous les maillons faibles et les éliminer.

## Modification de la structure de l'industrie et du marché

L'industrie et le marché sont en constante évolution. Les réglementations changent et certaines lignes de produits se développent tandis que d'autres se réduisent. Les entreprises doivent être en permanence à l'affût de ces changements. La déréglementation en est un exemple. Lorsqu'un secteur précédemment réglementé devient ouvert, il est historiquement prouvé que les entreprises qui s'y sont lancées tôt ont eu beaucoup de succès. D'autres éléments à surveiller sont la convergence de plusieurs technologies et les problèmes structurels qui surviennent de temps à autre (souvent immédiatement après un boom industriel).

## Données démographiques

Nous assistons continuellement à des changements dans les populations, les niveaux de revenus, le capital humain (éducation) et les tranches d'âge. Les entreprises intelligentes y prêtent constamment attention. En ce qui concerne les baby-boomers, les entreprises les ont suivis au fur et à mesure qu'ils vieillissaient. À l'heure actuelle, ils constituent l'un des groupes démographiques les plus importants et les plus aisés, avec des niveaux élevés de revenu disponible. La combinaison des données démographiques avec la segmentation et le ciblage est une méthode puissante pour répondre avec précision aux désirs d'un marché cible.

## Changements dans la perception, la signification et l'état d'esprit

Au fil du temps, les populations et les gens changent. La façon dont ils perçoivent la vie change, le sens qu'ils lui donnent et la manière dont ils perçoivent les choses évoluent au fil du temps et les entreprises intelligentes doivent y prêter attention afin d'en tirer profit et d'éviter de tomber dans l'oubli; de devenir une relique du passé. Par exemple, un principe appelé « ralentissement du vieillissement » fait référence aux personnes qui considèrent que 50 ans est le nouveau 40 ans. Les industries ont réagi à ce phénomène, notamment l'industrie des cosmétiques et des soins personnels, qui propose de nombreuses solutions pour aider ces personnes à

paraître plus jeunes. De nouvelles industries se développent pour aider les gens à se sentir plus jeunes. En avez-vous remarqué récemment?

## Nouvelles connaissances

À mesure que la vitesse de la révolution technologique augmente, un nombre croissant de possibilités s'ouvrent. L'internet a été l'exemple le plus marquant au cours des deux dernières décennies, mais une multitude d'autres industries et de possibilités ont vu le jour grâce à cette révolution technologique. Les nouvelles connaissances ne se limitent toutefois pas à la technologie. Elles permettent de trouver de meilleures façons de faire les choses et d'améliorer les processus. Les entreprises doivent rechercher dans ces nouvelles connaissances des moyens d'apporter des améliorations progressives. C'est ce que fait Intel en permanence; et c'est en grande partie pour cette raison qu'elle est aujourd'hui le premier fabricant de processeurs. En s'intéressant constamment aux dernières avancées de la recherche universitaire et en investissant massivement dans sa propre R&D, l'entreprise est parvenue à trouver des sources constantes d'innovation, ce qui est à l'origine de son succès.

## Dix types d'innovation

L'innovation consiste à proposer de nouvelles choses qui créent de la valeur pour les clients et l'organisation. Il existe de nombreux types d'innovation, bien que lorsque nous entendons parler d'une entreprise qui innove, nous entendons souvent parler de nouveaux produits ou services. Les types d'innovation les plus courants sont les produits, les services et les processus. Le vrai problème de l'innovation est que les gens pensent trop progressivement et souvent trop exclusivement aux produits et services, sans prendre en compte les nombreuses cibles d'innovation qui se trouvent tout autour de nous. Les entreprises peuvent innover de nombreuses façons pour rester concurrentielles dans leur secteur d'activité. Les raisons pour lesquelles les entreprises innovent sont multiples : réduire les coûts, augmenter les bénéfices, rester en tête de la concurrence, attirer des talents, créer une image de chef de file, attirer des investisseurs ou des financements, etc.

Le cadre des Dix types d'innovation® appréhende l'ensemble de l'écosystème de l'innovation, depuis les structures et processus organisationnels essentiels jusqu'aux aspects critiques du produit ou du service en cours d'introduction. Les Dix types d'innovation® de Doblin analysent dix domaines clés à prendre en compte lorsque vous innovez :

1. Modèle d'affaires
2. Réseau
3. Structure
4. Processus

5. Performance des produits
6. Système des produits
7. Services
8. Canaux
9. Marque
10. Engagement des clients

Regardez cette vidéo de 3 minutes de MindTools expliquant les 10 types d'innovation de Dolbin. ®. <sup>10</sup> [Transcription pour la vidéo « 10 types d'innovation de Doblin® » \[PDF–Nouvel onglet\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=46#oembed-3>



*Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=60#oembed-3>*

## Principaux points à retenir

1. La **stratégie d'innovation** consiste à définir la mission, la vision et la proposition de valeur d'une organisation pour des marchés clients définis. Elle fixe les limites des attentes en matière de performances d'innovation en simplifiant et en structurant le travail d'innovation afin d'obtenir le meilleur résultat possible
2. Le **processus d'innovation** doit être systématique et prévisible. La première étape du processus consiste à réaliser une étude de marché, la deuxième à trouver une solution, la troisième à élaborer un dossier commercial (déterminer comment monétiser l'innovation), la quatrième à passer à l'échelle supérieure (se préparer au lancement) et la dernière à lancer l'innovation sur le marché

3. La **matrice d'Ansoff** est un outil de planification stratégique que les organisations utilisent pour planifier et analyser les stratégies de croissance. Chaque stratégie de croissance comporte un niveau de risque potentiel différent.
4. Il existe un **certain nombre de raisons pour lesquelles un désalignement peut se produire**, notamment l'exploration de solutions pour de mauvaises raisons, les changements de direction, une mauvaise communication de la vision et de la stratégie de l'entreprise, une mauvaise communication de la stratégie d'innovation et le contexte.
5. Afin de **garantir l'alignement stratégique** de tous les projets d'innovation, les organisations doivent constamment s'efforcer de comprendre les difficultés des clients, de créer une boucle de rétroaction, de communiquer clairement la vision et la stratégie et de prendre en compte le contexte.
6. Les **sept possibilités d'innovation** sont les suivantes : succès et échecs inattendus, incongruité entre ce qui est et ce qui devrait être, besoin de processus, changement de structure de l'industrie et du marché, démographie, changement dans la perception/signification/état d'esprit et les nouvelles connaissances. **Les dix types d'innovation de Doblin®** analyse 10 domaines clés à prendre en compte lorsque vous innovez :
  - Modèle d'affaires
  - Réseau et alliances
  - Processus d'habilitation
  - Processus de base
  - Performance des produits
  - Système des produits
  - Service à la clientèle
  - Canaux
  - Marque
  - Expérience client

## Exercices de fin de chapitre

1. **Repérer une opportunité d'innovation.** Pouvez-vous repérer une opportunité d'innovation? Pensez à votre établissement d'enseignement supérieur ou à votre lieu de travail. Y a-t-il des choses qui pourraient être améliorées, comme des produits, des processus ou des services? Discutez avec un partenaire des possibilités que vous avez repérées et faites un remue-méninges sur les mesures qui pourraient être prises pour apporter des améliorations. Faites part de vos réflexions à la classe et/ou au professeur.
2. **Matrice d'Ansoff élargie.** Recherchez sur Internet des informations sur la matrice d'Ansoff élargie. Celle-ci élargit la matrice de base de sorte qu'il existe neuf stratégies au lieu de quatre pour les possibilités de croissance. Discutez de ces cinq stratégies supplémentaires et recherchez un exemple qui correspondrait à chacune de ces cinq stratégies. Faites part de vos conclusions à la classe et/ou au professeur.
3. **Les dix types d'innovation de Doblin.** Faites une recherche sur Internet pour en savoir plus sur les dix types d'innovation de Doblin, puis trouvez une innovation pour chacun des dix types de Doblin. Quelles sont les entreprises qui ont innové dans chacun des dix types d'innovation? Faites part de vos conclusions à la classe et/ou au professeur.
4. **Innovations ratées.** Faites une recherche sur Internet pour trouver un (ou plusieurs) des dix types d'innovations qui ont échoué. Pourquoi ont-elles échoué? Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment? Discutez de vos conclusions et de vos solutions avec votre classe et/ou votre professeur.
5. **Échec de la diversification.** Faites une recherche sur Internet pour trouver des entreprises qui n'ont pas réussi à se diversifier. Qu'ont-elles essayé de faire et pourquoi ont-elles échoué? Partagez vos résultats avec votre classe et/ou votre professeur.
6. **Réussite de la diversification.** Faites une recherche sur Internet pour trouver des entreprises qui ont réussi à mettre en œuvre une stratégie de diversification. Pourquoi ont-elles réussi? Partagez vos résultats avec votre classe et/ou votre professeur.

## Exercice d'autocontrôle – Questionnaire – Stratégies de croissance de la matrice d'Ansoff

Un élément interactif H5P a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=46#h5p-10>

## Ressources supplémentaires

1. Qu'est-ce que la stratégie d'innovation? [Découvrez les meilleures pratiques, des définitions, des outils, et des exemples \(en anglais\)](#)
2. [Qu'est-ce qu'une stratégie d'innovation avec des exemples \(en anglais\)](#)
3. Stratégie d'innovation d'entreprise: [9 piliers pour réussir \(en anglais\)](#)
4. Diversification des activités: [Les meilleures exemples \(en anglais\)](#)

## References

(Remarque : Cette liste de sources utilisées n'est PAS en style de citation APA, mais les fonctions de note de bas de page automatique et de citation des médias de Pressbooks ont été utilisées pour citer les références tout au long du chapitre et générer une liste à la fin du chapitre.)

## Notes

1. Imboden, E. (2016, December 6). *Aligning Innovation to Growth Strategy*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/design-thinking-venture-design/aligning-innovation-to-growth-strategy?u=2167290>
2. Imboden, E. (2016, December 6). *Aligning Innovation to Growth Strategy*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/design-thinking-venture-design/aligning-innovation-to-growth-strategy?u=2167290>
3. Kuczmarkski Innovation. (2016, March 17). *Innovation strategy*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=B-tY6citUHw>
4. Kuczmarkski Innovation. (2016, May 17). *Innovation strategy*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=L1mDi3NIZ18>
5. Indeed Editorial Team. (2022, February 11). *Ansoff matrix: Definition, strategies, and how to use*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/ansoff-matrix>
6. Imboden, E. (2016, December 6). *Aligning innovation to growth strategy*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/design-thinking-venture-design/aligning-innovation-to-growth-strategy?autoAdvance=true&autoSkip=false&autoplay=true&contextUrn=urn%3Ali%3Al>
7. Cooper, B. (2019, January 21). *The importance of aligning innovation strategy with business goals*. <https://movesthe-needle.com/leadership/the-importance-of-aligning-innovation-strategy-with-business-goals/>
8. Cooper, B. (2019, January 21). *The importance of aligning innovation strategy with business goals*. <https://movesthe-needle.com/leadership/the-importance-of-aligning-innovation-strategy-with-business-goals/>
9. Incremental Innovation. (n.d.). *The 7 sources of innovative opportunity*. <http://www.incrementalinnovation.com/innovation-management-development/7-sources-innovative-opportunity#:~:text=%20The%207%20Sources%20Of%20Innovative%20Opportunity%20,continual%20flux.%20Regulations%20change%20and%20some...%20More%20>
10. MindToolsVideos. ( 2018, February 9). *Dolblin's 10 types of innovation*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Q3sfmDkrAI0>

## Chapitre 7 : Réflexion Conceptuelle

Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Définir ce qu'est la « Réflexion conceptuelle ».
2. Décrire comment une entreprise peut mettre en œuvre une approche de l'innovation fondée sur la réflexion conceptuelle.
3. Donner des exemples de produits innovants conçus aujourd'hui à l'aide d'une Réflexion conceptuelle.
4. Discuter de l'importance d'un prototypage rapide et fréquent.
5. Expliquer comment concevoir des pièces pour le prototypage à l'aide d'un logiciel d'impression 3D.
6. Expliquer le processus d'impression 3D.
7. Donner des exemples de produits innovants conçus aujourd'hui à l'aide de la technologie de l'impression 3D.

### Qu'est-ce que la réflexion conceptuelle?

La réflexion conceptuelle encourage les organisations à se concentrer sur les personnes pour lesquelles elles créent et aboutit à des produits, des services et des processus internes centrés sur l'humain. Le cœur de la réflexion conceptuelle est d'obtenir des résultats concrets. Il s'agit de simples changements d'état d'esprit ou de façons de poser les questions différemment; une nouvelle façon d'aborder les problèmes. Regardez cette brève introduction à la réflexion conceptuelle d'IDEO U.<sup>1</sup> [Transcription pour la vidéo « Qu'est-ce que la réflexion conceptuelle? » \[PDF-Nouvel onglet\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=48#oembed-1>

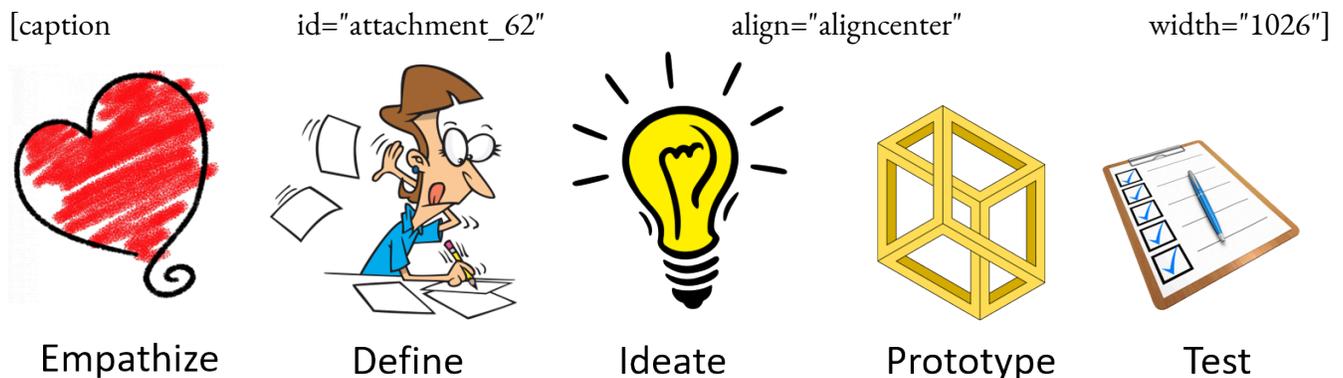


Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=66#oembed-1>

## Les cinq étapes de la réflexion conceptuelle

Alors que le monde évolue à un rythme accéléré, les organisations cherchent des solutions pour évoluer avec leurs clients ou utilisateurs pour réaliser de nouvelles choses de manière plus efficace et améliorer leurs pratiques, fidéliser et accroître leur clientèle et développer leur activité. L'innovation est une nécessité pour ces organisations. La réflexion conceptuelle est l'une des nombreuses approches de l'innovation et constitue un processus de résolution créative de problèmes. Elle est centrée sur l'humain. Elle encourage les organisations à se concentrer sur les personnes pour lesquelles elles créent, ce qui permet d'améliorer les produits, les services et les processus internes. Le cadre de la réflexion conceptuelle permet d'inspirer une pensée créative et des stratégies qui conduisent les concepteurs à créer des produits conviviaux contribuant à résoudre un problème particulier.

Le processus de réflexion conceptuelle comporte cinq étapes : empathie, définition, idéation, prototypage et test. Ces étapes ne sont pas toujours réalisées de manière linéaire. Elles peuvent être réalisées dans n'importe quel ordre, puis refaites si nécessaire. Les différentes étapes peuvent susciter de nouvelles idées ou mettre en évidence de nouvelles découvertes dans le parcours de l'utilisateur qui inspireront de nouvelles itérations de phases déjà achevées.



Les cinq étapes de la réflexion conceptuelle[/caption]

## Empathie

Imaginez ce que le client peut penser ou ressentir, quels sont ses besoins et ses désirs. Observez le client, interrogez-le et mettez-vous à sa place. Comment veut-il que ce produit fonctionne? En tant que concepteurs (ou penseurs de la conception), nous devrions toujours faire de notre mieux pour laisser de côté nos propres hypothèses et expériences lorsque nous faisons des observations. Nos expériences de vie créent en nous des hypothèses que nous utilisons pour expliquer et donner un sens au monde qui nous entoure. Cependant, ce processus même affecte notre capacité à éprouver une réelle empathie pour les personnes que nous observons. Étant donné qu'il est impossible de se débarrasser complètement de nos suppositions, nous devons constamment et consciemment nous rappeler d'adopter un état d'esprit novice. Il est utile de se rappeler souvent de ne jamais juger ce que l'on observe, mais de tout remettre en question – même si l'on pense connaître la réponse – et d'écouter vraiment ce que disent les autres. [footnote]Mortensen, D. (2020). *Stage 1 in the design thinking process: Empathize with your users*. <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-1-in-the-design-thinking-process-empathize-with-your-users>[/footnote]

## Définition

Les concepteurs analyseront leurs observations réalisées tout au long de la phase d'empathie et s'efforceront de synthétiser ces informations. La formulation d'un énoncé de problème succinct est une partie importante de cette phase qui garantit une approche centrée sur l'humain en se concentrant sur l'utilisateur final. L'énoncé du problème est important pour un projet de réflexion conceptuelle car il vous guidera, vous et votre équipe, et permettra de mettre l'accent sur les besoins spécifiques que vous avez mis au jour. Un bon énoncé de problème doit donc présenter les caractéristiques suivantes : Il doit être centré sur l'humain, suffisamment large pour laisser libre cours à la créativité et suffisamment étroit pour être gérable.[footnote]Dam, R. & Siang, T. (2021). *Stage 2 in the design thinking process: Define the problem and interpret the results*. <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results>[/footnote]

## Idéation

L'étape de la recherche de solutions est celle où l'équipe se réunit pour réfléchir à des solutions créatives afin de résoudre le(s) problème(s) défini(s). Lorsqu'elle est animée avec succès, l'idéation est un processus passionnant. L'objectif est de générer un grand nombre d'idées; des idées qui peuvent potentiellement inspirer des idées nouvelles et meilleures que l'équipe peut ensuite évaluer et réduire pour conserver les meilleures, les plus pratiques et les plus innovantes.

L'idéation vous aidera à :

- Poser les bonnes questions et innover.
- Aller au-delà des solutions évidentes et augmenter ainsi le potentiel d'innovation de votre solution.
- Rassembler les points de vue et les forces des membres de l'équipe.
- Découvrir des domaines d'innovation inattendus.
- Créer du volume et de la variété dans vos options d'innovation.
- Penser à des solutions évidentes et former votre équipe à aller au-delà.

Lors des séances d'idéation, il est important de créer le bon type d'environnement pour contribuer à créer une culture de travail créative avec une atmosphère curieuse, courageuse et concentrée. Au lieu d'utiliser une salle de conférence où le PDG est assis en bout de table, les séances de réflexion conceptuelle et d'idéation nécessitent un espace dans lequel tout le monde est sur un pied d'égalité. Il existe des centaines de méthodes d'idéation utilisées pour susciter des idées novatrices. Certaines méthodes sont simplement des versions renommées ou légèrement adaptées de techniques plus fondamentales. Vous trouverez ici un bref aperçu de quelques-unes des meilleures méthodes : [footnote]Dam, R. & Siang T. (2020). *Stage 3 of the design thinking process: Ideate*. <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-3-in-the-design-thinking-process-ideate>[/footnote]

- Remue-méninges
- Vidage du cerveau
- Jet d'idées sur le papier
- « Brainwalking »
- Remise en question des hypothèses
- SCAMPER
- Carte mentale
- Croquis
- Scénario
- Analogies
- Provocation
- Mouvement
- « Bodystorm »
- « Gamestorming »
- « Cheatsstorm »
- « Crowdstorm »
- Ateliers de co-création
- Prototype
- [Pause](#) créative

## Prototypage

Sans tester une nouvelle idée, les concepteurs auraient du mal à résoudre le problème de manière globale. À ce stade, des versions à petite échelle et peu coûteuses du produit sont nécessaires. Cela prépare le terrain pour des conversations de prise de décision sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Les prototypes peuvent être des esquisses, des modèles ou des rendus numériques d'une idée. Ces prototypes à petite échelle peuvent ensuite être utilisés pour observer, enregistrer, juger et mesurer les niveaux de performance des utilisateurs sur la base d'éléments spécifiques ou de leur comportement général, de leurs interactions et de leurs réactions à l'égard de la conception globale. Par exemple, lors du développement d'un logiciel, une équipe de conception peut produire un certain nombre de prototypes sur papier que l'utilisateur peut utiliser progressivement afin de démontrer à l'équipe de conception ou aux évaluateurs comment ils peuvent s'attaquer à certaines tâches ou à certains problèmes. Lors du développement de dispositifs tangibles, tels que la souris d'ordinateur, les concepteurs peuvent utiliser un certain nombre de matériaux différents pour leur permettre de tester la technologie de base qui sous-tend le produit. Grâce aux progrès de la technologie de l'impression 3D, la production de prototypes est désormais un processus plus instantané et moins coûteux, ce qui permet aux concepteurs de fournir aux parties prenantes des répliques précises et testables/utilisables avant d'opter pour un modèle particulier. [footnote]Dam, R. & Siang T. (2021). *Stage 4 of the design thinking process: Prototype*. <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-4-in-the-design-thinking-process-prototype>[/footnote]

## Test

Recueillir une rétroaction auprès d'utilisateurs réels. La réflexion conceptuelle étant itérative, de nombreux concepteurs lancent plusieurs prototypes pour tester les différents facteurs de changement de leur idée. Ils doivent s'attendre à une série de changements, d'édicions et d'affinements au cours de la phase de test. Il n'est pas rare que la phase de test permette de « relancer » d'autres processus de réflexion conceptuelle tels que l'idéation, des tests supplémentaires ou une approche entièrement nouvelle. Afin d'obtenir les meilleurs résultats d'apprentissage de chaque test, voici quelques aspects d'un test à prendre en considération : [footnote]Dam, R. & Siang, T. (2021). *Stage 5 in the design thinking process: Test*. <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-5-in-the-design-thinking-process-test>[/footnote]

- **Le prototype**

N'oubliez pas que vous testez le prototype, pas l'utilisateur. Votre prototype doit être conçu avec une question centrale à l'esprit. Une question que vous mettrez à l'épreuve lors de la phase de test.

- **Contexte et scénario**

Dans la mesure du possible, essayez de recréer le scénario dans lequel vos utilisateurs sont le plus susceptibles d'utiliser le produit. Vous pourrez ainsi en apprendre davantage sur l'interaction (ou les perturbations) entre l'utilisateur, le prototype et l'environnement, ainsi que sur la manière dont les problèmes

peuvent survenir à la suite de cette interaction.

- **Comment interagir avec l'utilisateur**

Assurez-vous que les utilisateurs connaissent la nature du prototype et du test, mais n'expliquez pas trop son fonctionnement.

- **Comment observer et obtenir une rétroaction**

Lorsque vous recueillez une rétroaction, assurez-vous de ne pas perturber l'interaction de l'utilisateur avec le prototype. Trouvez un moyen la recueillir d'une manière qui vous permette d'observer librement ce qui se passe (p. ex. en ayant un partenaire lors du test ou en faisant un enregistrement audio ou vidéo du test).

Regardez la vidéo YouTube ci-dessous pour une explication des cinq étapes du processus de réflexion conceptuelle. [footnote]InVision. (2020, January 29). *The 5 stages of design thinking*. [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=-ySx-S5FcCI> [footnote] [Transcript for « 5 Stages of Design Thinking Process » Video \[PDF–New Tab\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=48#oembed-2>



Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=66#oembed-2>

## Produits créés en utilisant la réflexion conceptuelle

Pouvez-vous citer quelques produits que vous aimez utiliser et qui ont très probablement été créés à l'aide de la méthode de réflexion conceptuelle? Voici quelques exemples : des lacets qui n'ont pas besoin d'être noués (parfaits pour les enfants), des fermetures en velcro au lieu de boutons ou de lacets (parfaits pour tout le monde, mais plus particulièrement pour les personnes âgées qui peuvent avoir des difficultés avec les boutons ou les lacets) et pourquoi pas des coussinets en gel placés à l'intérieur des chaussures (parfaits pour les personnes qui ont mal aux pieds ou qui restent debout pendant de longues heures sur leur lieu de travail).

Voici une liste provenant d'IDEO de leurs 11 produits et services favoris créés en utilisant la réflexion conceptuelle : [footnote]IDEO U. (n.d.). *11 products & services made using design thinking*.

<https://www.ideo.com/blogs/inspiration/11-products-made-using-design-thin->



[l'impression 3D et comment fonctionne-t-elle ? » \[PDF–New Tab\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=48#oembed-3>



Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=66#oembed-3>

## Exercices de fin de chapitres

1. **Innovations de réflexion conceptuelle.** Faites une recherche sur Internet pour trouver une entreprise qui utilise la réflexion conceptuelle pour élaborer de nouvelles innovations. Partagez vos découvertes avec la classe et/ou le professeur.
2. **Méthodes d'idéation.** Faites une recherche sur Internet pour trouver l'une des nombreuses méthodes d'idéation. Décrivez la méthode et ses avantages. Partagez vos résultats avec la classe et/ou le professeur.
3. **Séance d'idéation.** En groupe ou avec un partenaire, utilisez l'une des méthodes d'idéation énumérées dans ce chapitre pour trouver des concepts innovants. Le problème que vous essayez de résoudre concerne les personnes âgées. Pour diverses raisons, les problèmes de pieds sont fréquents chez les personnes âgées. Les pieds perdent de leur amortissement avec l'âge, et la peau et les ongles peuvent devenir secs et cassants. De nombreuses personnes âgées ont une mauvaise circulation sanguine, ce qui peut ralentir la cicatrisation des plaies du pied. Les personnes âgées ont souvent les pieds très secs, avec des talons fendillés, une incapacité à atteindre leurs pieds pour appliquer les lotions nécessaires, et un pied d'athlète tenace. Lorsque les pieds sont très secs et fendillés, ils peuvent être douloureux à la marche et risquent davantage de s'infecter. Ils peuvent avoir des oignons, des problèmes d'ongles d'orteil, des cors et des callosités sur les pieds. Au cours d'une séance d'idéation,

quelles sont les idées que vous et votre équipe pouvez trouver pour réduire ou résoudre ces problèmes liés au vieillissement des pieds? Après votre séance d'idéation, prenez des notes et partagez-les avec la classe et/ou le professeur.

4. **Nouvelles entreprises d'impression 3D.** Faites une recherche sur Internet pour trouver de nouvelles entreprises qui proposent désormais des services d'impression 3D aux particuliers. Y en a-t-il eu beaucoup? Quels sont les services proposés? Comment créent-elles des objets en 3D (p. ex. logiciel CAD ou numérisation de photos, etc.) Quel(s) matériau(x) sont utilisés pour créer ces objets imprimés en 3D (métal, plastique, aliments, etc.)? Partagez vos résultats avec la classe et/ou le professeur.
5. **Imprimante 3D personnelle.** Faites une recherche sur Internet pour trouver le type d'imprimante 3D le plus couramment utilisé pour un usage domestique. Combien coûte-t-elle? Pensez-vous que l'impression 3D va devenir un produit courant utilisé par les particuliers? Pourquoi ou pourquoi pas? Faites part de vos conclusions à la classe et/ou au professeur.

## Exercices d'autocontrôle – Faire glisser les mots – Réflexion conceptuelle innovante

Un élément interactif H5P a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=48#h5p-11>

## Ressources supplémentaires

1. [Étape 1 dans le processus de réflexion conceptuelle : L'empathie \(en anglais\)](#)
2. [Étape 2 dans le processus de réflexion conceptuelle : La définition \(en anglais\)](#)
3. [Étape 3 dans le processus de réflexion conceptuelle : L'idéation \(en anglais\)](#)
4. [Étape 4 dans le processus de réflexion conceptuelle : Le prototypage \(en anglais\)](#)
5. [Étape 5 dans le processus de réflexion conceptuelle : Le test \(en anglais\)](#)
6. [5 exemples de réflexion conceptuelle qui changent la donne et dont il faut s'inspirer \(en anglais\)](#)
7. [12 excellents exemples de réflexion conceptuelle que vous pouvez utiliser pour chercher l'inspiration](#)
8. [20 produits fabriqués grâce à l'impression 3D \(en anglais\)](#)
9. L'importance du prototypage dans le [design UX \(en anglais\)](#)
10. Histoire et aperçu de l'impression 3D – [Wikipedia](#)
11. [55 Useful, Cool Things to 3D Print](#)
12. [Histoire de l'impression 3D : C'est plus vieux que vous ne le pensez \(en anglais\)](#)

## Références

(Remarque : Cette liste de sources utilisées n'est PAS en style de citation APA, mais les fonctions de note de bas de page automatique et de citation des médias de Pressbooks ont été utilisées pour citer les références tout au long du chapitre et générer une liste à la fin du chapitre.)

## Contributions médiatiques

5 Stages of Design Thinking © Kerri Shields est sous licence dans le cadre d'une licence [CC0 \(Creative Commons Zero\)](#)

## Notes

1. IDEO U. (2021, May 26). *What is design thinking?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=QWdgc-pAHRIM&t=37s>
2. Erickson, A. (2019, May 14). *The importance of prototyping.* <https://www.cati.com/blog/2019/05/the-importance-of-prototyping/#:~:text=The%20main%20benefit%20of%20prototyping%20is%20that%20it,problems%20and%20prevent%20costly%20>
3. Kwestyon. (2014, May 8). *What is 3D printing and how does it work?* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/Vx0Z6LplaMU>

## Chapitre 8 : Résultats de l'apprentissage

Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Expliquer la différence entre l'innovation radicale et l'innovation incrémentale en matière de produits.
2. Citer trois avantages que les entreprises tirent de l'innovation de produits.
3. Expliquer ce qui se passe à chacune des sept étapes du développement de nouveaux produits.
4. Discuter des facteurs qui influencent le succès du développement de nouveaux produits.
5. Expliquer comment la combinaison de différents types d'innovation dans une nouvelle offre permet souvent d'obtenir de meilleurs rendements.

### Qu'est-ce qu'une innovation de produits?

**L'innovation de produits** peut prendre trois formes différentes : <sup>1</sup> Le développement d'un nouveau produit, comme le Fitbit ou le Kindle d'Amazon. Le développement d'un nouveau produit peut être considéré comme une innovation radicale, car il peut changer la donne sur le marché; 2) L'amélioration des performances d'un produit existant, comme l'augmentation de la résolution de l'appareil photo numérique de l'iPhone 11; 3) Une nouvelle caractéristique d'un produit existant, comme les vitres électriques d'une voiture. <sup>2</sup>

**L'innovation incrémentale** est la moins risquée et la plus fréquente. Elle consiste à améliorer un produit existant (p.ex. le développement du premier Walkman, un lecteur de musique personnel commercialisé par Sony en 1979). Il combinait un lecteur de cassettes audio et des écouteurs. L'histoire raconte que le président de Sony voulait un moyen d'écouter la musique de son opéra lors d'un long vol international. Sa demande a été transmise à un concepteur de Sony qui a créé un prototype à partir d'un produit Sony existant; un lecteur de cassettes encombrant apprécié des journalistes. Mais le concepteur l'a modifié pour en faire une version à lecture seule pouvant être utilisée avec des écouteurs. Il a fabriqué un prototype à temps pour le prochain vol

du président et le Sony Walkman était né. Il ne s'agissait pas d'une percée technologique mais, par rapport aux produits précédents, c'était une percée imaginative dans le domaine de l'innovation incrémentale des produits.<sup>3</sup>

**L'innovation radicale** consiste à créer un produit entièrement nouveau. Cette catégorie est plus risquée que l'innovation incrémentale et peut perturber de nombreux marchés. Un exemple célèbre est le lancement de l'iPod d'Apple. Il a non seulement permis d'améliorer les lecteurs de musique portables, mais aussi de populariser la musique numérique et d'ouvrir l'accès à l'App Store d'Apple. Il a bouleversé l'industrie musicale et créé un tout nouvel écosystème. Les chefs de produits d'aujourd'hui sont comme des mini-PDG de leurs produits. Ils prennent des décisions relatives à la conception du produit et influencent certains aspects de son lancement. Cependant, les chefs de produits ne sont pas les véritables PDG et ils n'ont pas d'autorité directe sur la plupart des éléments nécessaires à l'innovation des produits. Ils s'arment d'une vision et d'une influence et se concentrent sur la direction des équipes en tenant compte de la stratégie de l'entreprise. Les chefs de produits innoveront en tirant parti de la collaboration, en réunissant les meilleures personnes et les meilleures idées, et en préparant le terrain pour l'innovation.<sup>4</sup>

## Pourquoi l'innovation de produits est-elle importante?

L'innovation de produits aide les entreprises à faire ce qui suit :

1. Obtenir un avantage concurrentiel (p. ex. augmenter les bénéfices)
2. Élargir leur part de marché (p. ex. pénétrer les marchés mondiaux)
3. Répondre aux objectifs/exigences en matière de durabilité (p. ex. suivre les tendances, changer les valeurs et les croyances, respecter les réglementations)
4. Récupérer les pertes (p. ex. en cas de défaillance d'un produit)
5. Améliorer l'image de l'entreprise (p. ex. devenir un chef de file innovant)
6. Faire développer l'entreprise (par exemple, expansion par l'exploration de nouveaux domaines, nouvelles idées, nouvelles marques, attraction d'un plus grand nombre de clients)

Où se situe la responsabilité en matière d'innovation? Les entreprises doivent créer une structure organisationnelle pour stimuler l'innovation; il existe de nombreuses variantes et approches. Un innovateur de produits doit reconnaître la structure commerciale innovante de l'entreprise et ses obstacles inhérents, puis déterminer comment les surmonter. Les approches les plus courantes que les entreprises utilisent pour l'innovation comprennent des composantes de la [réflexion conceptuelle](#), du [prototypage rapide](#), de [l'innovation allégée](#) et de [l'innovation ouverte](#). La réflexion conceptuelle est un processus qui associe ce qui est souhaitable d'un point de vue humain à ce qui est technologiquement réalisable et économiquement viable. Le processus de réflexion conceptuelle commence par une compréhension profonde et une empathie à l'égard des besoins des clients. Il

passé ensuite par les étapes suivantes : définition du problème, idéation des solutions, prototypage des idées et test des idées. IBM a mis au point un cadre interne pour l'innovation, qu'elle a baptisé « réflexion conceptuelle IBM ». <sup>5</sup>

## Quelles sont les sept étapes du développement d'un produit?

Les équipes de développement de nouveaux produits sont souvent composées de membres de la direction, de spécialistes des ventes et du marketing, de la recherche et du développement, ainsi que de la fabrication et des finances. Cette équipe réalise des études de marché et recueille les réactions des clients et des employés afin de formuler des idées pour de nouveaux produits. L'équipe examine également la faisabilité des idées, les ressources disponibles et les risques. Elle étudie et planifie des produits nouveaux et améliorés en sept phases différentes, comme indiqué ci-dessous :



Person generating ideas

1. Génération d'idées (formulation d'idées)
2. Sélection d'idées (évaluation)
3. Test du concept
4. Analyse opérationnelle
5. Développement du produit
6. Marketing d'essai
7. Commercialisation (Présentation sur le marché)

Les organisations les plus innovantes s'appuient sur des systèmes d'individus et d'équipes travaillant dans toutes les fonctions de leur organisation. L'innovation n'est pas l'affaire des seuls scientifiques, ingénieurs ou spécialistes du marketing, c'est l'affaire de toute. <sup>6</sup>

Regardez la vidéo YouTube ci-dessous, « Processus de développement de produits : 7 étapes essentielles », pour en savoir plus sur chaque étape du processus de développement d'un nouveau produit <sup>7</sup> [footnote] [Transcription pour la vidéo « Processus de développement de produit : 7 étapes essentielles » \[PDF-Nouvel onglet\]](#)

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=52#oembed-1>



Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=71#oembed-1>

## Quels sont les facteurs de réussite pour le développement de produits?

Différents facteurs influencent la réussite du développement d'un nouveau produit. Par exemple, l'ensemble de l'équipe doit être compétente et engagée dans la réussite du produit. Le concepteur du produit sera responsable de l'utilité et de la facilité d'utilisation, mais un certain nombre de facteurs échappent à son contrôle. Une fonction efficace en matière de développement de nouveaux produits s'appuie sur de bons outils et une culture d'entreprise appropriée. Il dépend également du travail d'équipe, étayé par une connaissance de l'organisation et une orientation stratégique forte venant de la direction. Cependant, elle se caractérise également par des systèmes et des processus agiles, adaptables et reproductibles. Les entreprises devraient examiner attentivement comment elles peuvent développer le mélange précis de culture, de personnel et d'infrastructure numérique pour répondre à ces exigences de la manière la plus efficace et la plus compétitive possible.<sup>8</sup>

Les huit facteurs suivants influencent le succès du développement de nouveaux produits.<sup>9</sup>

### 1. Soutien de la haute direction

Le soutien de la haute direction est essentiel, sans quoi le projet n'obtiendra pas les ressources et le budget financier nécessaires à la mise en œuvre des phases de développement. L'équipe de conception doit apprendre à convaincre la haute direction de soutenir le projet, faute de quoi c'est tout le projet qui s'effondre. D'innombrables études ont montré que la création d'une culture qui valorise l'innovation et l'encouragement à tous les niveaux est l'un des principaux indicateurs de réussite. L'attention, les ressources et le respect que votre organisation accorde au développement d'un nouveau produit reflèteront la priorité qui lui est accordée dans



Manager supporting employee

l'esprit de ceux qui peuvent le plus influencer son orientation. Par exemple, Steve Jobs a fondé la culture de

leadership de la société Apple sur le fanatisme de la marque et la dévotion radicale des clients, et a propulsé l'organisation dans une ère d'innovation nouvelle et sans précédent.

## 2. Orientation du marché

Market orientation analysis should guide the team on how to meet the needs and wants of customers. Investopedia defines market orientation as follows: “**Market orientation** is a company philosophy focused on discovering and meeting the needs and desires of its customers through its product mix.” It seems reasonable to suggest that while a design team does not have control over company philosophy it should be in a good position to influence this. Conducting [user research](#) and where appropriate [market research](#) – two fundamentals of developing high-quality user experiences; will enable the discovery of customer/[user needs](#) and how to meet them.

## 3. Technologie

La technologie utilisée pour introduire le produit sur le marché doit être compatible avec ce dernier. Par conséquent, il est impératif d'utiliser une technologie avec laquelle le marché peut entrer en résonance. Par exemple, un logiciel ou un matériel de plusieurs millions de dollars peut rendre le produit inaccessible aux petits consommateurs.

## 4. Gestion des connaissances

L'entreprise doit veiller à ce que les données et les informations soient accessibles à tous. Un système de gestion des documents numériques peut servir de référentiel d'informations essentielles à la réussite des initiatives de développement d'un nouveau produit. Il permet aux équipes d'avoir une idée précise de l'avancement du projet, des produits à livrer et des obligations. Il peut faciliter l'accès à la documentation nécessaire à l'accomplissement des tâches. Il peut permettre à différentes équipes de travailler sur ces documents et de suggérer des modifications. Il peut confier la gouvernance globale d'un projet à une personne désignée; qui peut utiliser ses outils de publication et de conservation pour maintenir les projets bien gérés et sur la bonne voie. De bonnes capacités de partage des connaissances permettent de réduire les erreurs, d'accélérer la réalisation des objectifs et de constituer des équipes plus soudées et mieux alignées<sup>10</sup>

## 5. Stratégies de développement de nouveaux produits

La responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies est un objectif partagé entre les équipes de développement, de conception et de gestion. Ces parties doivent coordonner leurs activités afin de garantir l'uniformité de leurs décisions. Il est essentiel de disposer de processus clairs pour la conception et le développe-

ment. Bien qu'ils puissent être adaptés à des circonstances spécifiques, une méthodologie de travail clairement comprise et acceptée par tous les membres de l'équipe de développement de produits a de fortes chances de produire de meilleurs résultats que ceux créés en l'absence de processus formel.

La responsabilité des stratégies de développement de nouveaux produits sera probablement partagée entre la conception, la gestion des produits et le développement. Cela signifie que l'équipe de conception aura son mot à dire dans les stratégies choisies et qu'elle pourra les influencer grâce à ses recherches sur les utilisateurs et les adapter selon les besoins de ces derniers. Il est probablement juste de dire que l'équipe de gestion des produits aura normalement le dernier mot sur une orientation stratégique, mais les concepteurs ont une grande marge de manœuvre pour négocier afin d'obtenir de meilleurs résultats.

## 6. Vitesse du développement de nouveaux produits

La rapidité de mise sur le marché est un facteur essentiel de réussite. Si le processus de développement d'un nouveau produit prend cinq ans alors que celui d'un concurrent n'en prend que deux, il est probable que, quelle que soit la qualité des conceptions de l'équipe, ces années perdues auront un impact important dans la mise sur le marché. L'un des éléments les plus délicats est d'affiner le processus de conception pour maximiser la vitesse tout en protégeant l'expérience de l'utilisateur. L'équipe de conception peut contrôler la conception d'une bonne expérience utilisateur, mais la vitesse du processus de développement est beaucoup moins susceptible d'être contrôlée par l'équipe de conception et sa capacité à influencer cette vitesse peut être minime.

## 7. Processus de développement de nouveaux produits

Il est essentiel de disposer de processus clairs pour la conception et le développement. Bien que ces processus puissent être adaptés à des circonstances spécifiques, une méthodologie de travail clairement comprise et acceptée par tous les membres de l'équipe de développement du produit a toutes les chances de produire de meilleurs résultats que ceux créés en l'absence de processus formel. L'équipe de conception aura normalement son mot à dire dans ces processus et sera en mesure de négocier des modifications aux processus lorsqu'ils ne produisent pas de résultats optimaux. Cependant, elle n'a que peu de contrôle sur la manière dont les autres équipes exécutent ces processus. L'échec dans l'exécution par d'autres équipes est l'un des rares domaines où il est raisonnable d'affirmer que l'échec est totalement indépendant de la volonté de l'équipe de conception.

## 8. Équipement du développement de nouveaux produits

Le développement d'un nouveau produit réunit normalement des équipes composées de personnes diverses provenant de l'ensemble de l'entreprise. Il est fortement probable que ces équipes diversifiées soient très créatives et plus performantes que les équipes de nature plus traditionnelle. La façon dont les équipes travaillent

ensemble est un facteur essentiel de leur réussite et les concepteurs qui font partie de ces équipes ont leur rôle à jouer à cet égard. Tout membre d'une équipe peut faire preuve de professionnalisme et de leadership (y compris ceux qui n'ont pas de rôle officiel de direction ou de gestion) et si l'équipe de conception ne peut être tenue responsable des actions des autres membres de l'équipe, elle est en revanche entièrement responsable de ses propres actions. Comme le dit Michael Jordan, athlète de renommée mondiale et superstar du basket-ball : « Le talent fait gagner des matchs, mais le [travail d'équipe](#) et l'intelligence font gagner des championnats ».<sup>11</sup>

## Comment combiner l'innovation de produit avec d'autres types d'innovation ?

Lorsqu'une entreprise s'efforce de combiner plusieurs types d'innovations, elle obtient souvent de bons résultats. Les meilleurs innovateurs (ceux qui lancent régulièrement des offres à succès) intègrent deux fois plus de types d'innovation que des innovateurs moyens.<sup>12</sup>

« Presque toutes les entreprises que nous considérons comme des innovateurs de premier plan utilisent régulièrement plusieurs types d'innovation, et surpassent largement les entreprises moyennes qui innovent de manière plus naïve. Les innovateurs les plus performants surpassent de manière significative le S&P 500. L'intégration d'un plus grand nombre de types d'innovation peut contribuer à des rendements financiers supérieurs. »<sup>13</sup>

De nombreuses entreprises tentent de combiner produits et services afin d'augmenter leur chiffre d'affaires et d'équilibrer leurs flux de trésorerie. Les solutions hybrides – produits et services combinés dans des offres innovantes – peuvent aider les entreprises à attirer de nouveaux clients et à accroître la demande des clients existants en leur offrant une valeur supérieure. De telles offres sont monnaie courante (iPod d'Apple combiné au service iTunes) et à Xerox (copieurs et imprimantes combinés à des services de maintenance ou d'assistance à la clientèle). Pour ces entreprises et bien d'autres, les solutions hybrides ont stimulé la croissance ou contribué à inverser le déclin des parts de marché ou des bénéfices.<sup>14</sup>

L'élaboration de solutions hybrides peut s'avérer délicate, car diverses combinaisons sont possibles. Une offre hybride a plus de chances de produire des bénéfices durables si la dépendance entre le produit et le service peut être augmentée et si l'offre est évolutive<sup>15</sup>

## Combiner les types d'innovation – L'exemple de Nike

Voyons comment Nike combine les dix types d'innovation pour satisfaire ses clients et garder une longueur d'avance sur la concurrence.<sup>16</sup>

« Entreprise de **performance de produit** par excellence, Nike fabrique des vêtements et des équipements de sport de premier plan depuis des décennies. En 1985, elle a innové de manière remarquable en signant avec la star du basket-ball Michael Jordan, alors débutant, pour qu'il endosse la marque Nike. Cette tendance à l'endossement par des vedettes du sport se poursuit encore aujourd'hui et aide Nike et Adidas à maintenir leur position dominante sur le marché.

En 1990, Niketown a été lancé – une **innovation de chaînes**, pour présenter « le commerce de détail comme un théâtre ». Les magasins phares ont coûté des millions et n'allaient manifestement jamais produire un retour sur investissement en vendant des produits en magasin. Au lieu de cela, l'initiative a été financée sur le budget publicitaire; les magasins pouvaient davantage contribuer à l'innovation de la **marque** que n'importe quelle campagne publicitaire.

Récemment, Nike a lancé Nike+, un **système de produits** de pointe intégré à la gamme de vêtements de sport et permettant aux coureurs et aux athlètes de suivre leurs mouvements. Il s'est également intégré aux produits Apple dans le cadre d'une innovation du **réseau**. À elles seules, ces mesures touchent la moitié des dix types d'innovation, ce qui permet à Nike de rester l'une des marques les plus importantes au monde. »<sup>17</sup>

## Combiner les types d'innovation – Exemple avec Method

Voyons comment Method combine les dix types d'innovation pour satisfaire les clients et garder une longueur d'avance sur la concurrence.<sup>18</sup>

Le produit Method est une gamme non toxique de produits naturels d'entretien de maison. Les différentes offres sont vendues dans plus de 40 000 points de vente dans le monde, dont Target, Whole Foods et Kroger. Les bouteilles de nettoyage de Method sont fabriquées à partir de plastique recyclé à 100 % après consommation, tandis que l'entreprise elle-même est certifiée « Cradle to Cradle » (du berceau au berceau); plus de 60 de ses produits sont certifiés par le cachet C2C d'approbation respectueuse de l'environnement. En interne, Method met en pratique ce qu'elle prêche : elle compense ses émissions de carbone, travaille dans un bureau durable certifié LEED et ne teste pas ses produits sur des animaux.

L'entreprise Méthode a combiné cinq types d'innovation de la manière suivante :

1. **Structure** – Method a confié la production à plus de 50 sous-traitants distincts afin de mettre au point un processus de fabrication souple et flexible.
2. **Processus** – Dans le cadre d'un processus que l'entreprise appelle « greensourcing », Method a travaillé avec des fournisseurs et des fabricants pour suivre l'impact environnemental de la fabrication de ses produits. Elle a également identifié les meilleures pratiques pour améliorer l'efficacité de ses processus de fabrication en termes d'eau, d'énergie et de matériaux.
3. **Performance des produits** – Les produits de Method ne se contentent pas d'éliminer les germes et la saleté, ils ont également été conçus sans produits chimiques toxiques ni pratiques de production destructrices. L'entreprise adhère au « principe de précaution », ce qui signifie que si un ingrédient risque d'être dangereux, elle ne l'utilise pas.
4. **Marque** – Avec son emballage facilement identifiable, lumineux et coloré (créé à l'origine par le designer industriel Karim Rashid), Method a acquis une grande popularité dans les blogs de décoration et de design, et ses bouteilles ont suscité une reconnaissance instantanée en rayon.
5. **Engagement des clients** – Method a créé une communauté appelée « People Against Dirty » (les gens contre la saleté) qui offre des avantages, des offres et des aperçus de nouveaux produits pour les clients. Cependant, afin d'élargir l'attrait de la marque, elle a été au-delà des clients habituels et a invité toute personne intéressée à rendre la planète plus propre; une tactique qui a fait progresser la promesse de la marque de l'entreprise et a étendu sa portée à des clients potentiels.<sup>19</sup>

## Principaux points à retenir

1. **L'innovation de produits** est le développement de nouveaux biens ou services destinés à être lancés sur le marché. Il peut également s'agir d'une amélioration des fonctions et des attributions d'un produit existant. Si le produit ou la solution d'une entreprise est innovant(e), elle a beaucoup plus de chances de survivre et de prospérer.
2. **L'innovation incrémentale** est l'innovation la moins risquée et la plus fréquente, consistant à améliorer les produits existants.
3. **L'innovation radicale** consiste à créer un produit entièrement nouveau. Cette catégorie est plus risquée et peut perturber des marchés entiers.
4. **L'innovation de produits** aide les entreprises en leur permettant d'acquérir un avantage concurrentiel, d'étendre leur part de marché, d'atteindre les objectifs/exigences en matière de durabilité, de récupérer les pertes dues à des produits défectueux, d'améliorer l'image de l'entreprise et de développer l'activité
5. Le **développement de nouveaux produits** est la fonction de la haute direction, des spécialistes des ventes et du marketing, de la recherche et du développement, de la fabrication et de la finance. Ce groupe étudie et planifie des produits nouveaux et améliorés en **sept phases différentes** : génération d'idées, Sélection d'idées, test du concept, analyse opérationnelle, développement du produit, marketing d'essai et commercialisation
6. Les **huit facteurs suivants influencent le succès d'un nouveau produit** : Soutien de la haute direction, orientation du marché, technologie, gestion des connaissances, stratégies de développement de nouveaux produits, vitesse de développement de nouveaux produits, processus de développement de nouveaux produits et équipe de développement de nouveaux produits.
7. Lorsqu'une entreprise s'efforce de **combiner plusieurs types d'innovations**, elle obtient souvent de bons résultats.

## Exercices de fin de chapitre

1. **Développement involontaire de produits.** Nombreux sont ceux qui ont entendu l'histoire de l'invention des post-it. Un chimiste de la société 3M travaillait à la mise au point d'un adhésif ultra résistant destiné à la construction aéronautique. Au lieu de cela, une erreur a conduit à la création d'un nouvel adhésif appelé microsphères de copolymère d'acrylate, qui était un adhésif faible et sensible à la pression. Finalement, les concepteurs ont déterminé que cet adhésif faible fonctionnerait sur du papier et les post-it ont été inventés et ont connu un grand succès. Faites une recherche sur Internet pour trouver des histoires similaires de produits qui ont été développés involontairement et qui ont pourtant connu le succès. Partagez vos découvertes avec votre classe et/ou votre professeur.
2. **Échec de nouveaux produits.** Faites une recherche sur Internet pour découvrir les raisons de l'échec de nouveaux produits. Qu'est-ce que l'entreprise a fait de mal? Faites part de vos conclusions à votre classe et/ou à votre professeur.
3. **Prendre en compte la réussite d'un produit.** portable, votre véhicule, votre appareil informatique (par exemple, tablette, ordinateur portable, ordinateur) ou autre. Réfléchissez à la raison pour laquelle vous l'utilisez. Réfléchissez au degré de satisfaction que vous en retirez. Faites une recherche sur Internet pour connaître la popularité de ce produit. Les consommateurs l'apprécient-ils? Comment se situe-t-il par rapport aux produits concurrents? Quel est le marché cible pour lequel ce produit a été développé? Pensez-vous qu'il répond aux besoins et aux souhaits de ce marché cible? Ce produit a-t-il fait l'objet de versions antérieures? Chaque version/édition répond-elle mieux aux besoins/attentes des clients? Pensez-vous qu'il y aura à l'avenir de nouvelles versions de ce produit? Pourquoi? Partagez vos résultats et votre analyse avec votre classe et/ou votre professeur.
4. **Dragons' Den.** Faites des recherches sur Internet pour découvrir les opportunités dans lesquelles les Dragons n'ont pas investi, mais qui ont été couronnées de succès par la suite. Qu'est-ce que les Dragons ont manqué? Faites part de vos conclusions à votre classe et/ou à votre professeur.
5. **Les entreprises les plus performantes.** Faites une recherche sur Internet pour trouver les entreprises innovantes les plus performantes. Lesquelles sont connues pour produire les meilleurs produits, services ou autres types d'innovations? Comment sont-elles structurées? Mentionnent-elles l'innovation dans leur mission, leur vision ou leurs valeurs? Disposent-elles

d'un laboratoire d'innovation? Accordent-elles à leurs employés du temps pour innover? Partagez vos résultats avec votre classe et/ou votre professeur.

6. **Types d'innovation combinés.** Faites une recherche sur Internet pour trouver un produit qui est le résultat de la combinaison de différents types d'innovation à partir de la liste des dix types d'innovation de Doblin. Il se peut même que vous possédiez certains de ces produits chez vous. Ces produits apportent-ils une valeur ajoutée aux clients? De quelle manière? Faites part de vos conclusions à votre classe et/ou à votre professeur.

## Exercice d'autocontrôle – Cartes-éclair – Type d'innovation

Un élément interactif H5P a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=52#h5p-13>

## Ressources supplémentaires

1. 15 des meilleurs nouveaux produits que vous devez connaître (en anglais)
2. [7 exemples de lancements de produits réussis qui vous inspireront \(en anglais\)](#)
3. [Les 5 produits les plus réussis de tous les temps et ce que les petites entreprises peuvent en](#)

- [apprendre \(en anglais\)](#)
4. [« Lean Innovation » – Qu'est-ce que c'est et comment cela peut-il avoir un impact sur votre entreprise? \(en anglais\)](#)
  5. [Innovation ouverte – Définition, avantages et exemples \(en anglais\)](#)
  6. [Prototypage rapide \(en anglais\)](#)
  7. What is [Design Thinking](#)?
  8. [A Practical Guide](#) to Combining Products and Services

## Références

(Remarque : Cette liste de sources utilisées n'est PAS en style de citation APA, mais les fonctions de note de bas de page automatique et de citation des médias de Pressbooks ont été utilisées pour citer les références tout au long du chapitre et générer une liste à la fin du chapitre.)

## Contributions médiatiques

- [person generating ideas](#) © Timisu at Pixabay est sous licence dans le cadre d'une licence [CC0 \(Creative Commons Zero\)](#)
- [Manager supporting employee](#) © Johnathon Borba at Pexels est sous licence dans le cadre d'une licence [CC0 \(Creative Commons Zero\)](#)

## Notes

1. Cote, M. (2020, March 24). *Product innovation: What business leaders need to know*. <https://online.hbs.edu/blog/post/product-innovation>
2. Differential. (2020, March 20). *The 3 types of innovation: Product, process, & business model*. <https://www.differential.com/posts/the-3-types-of-innovation-product-process-business-model/>
3. Holst, K. (2018, June 29). *Product innovation for product managers*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/product-innovation-for-product-managers/what-product-innovation-is-and-isn-t?autoplay=true&autoSkip=false&autoplay=true&resume=false&u=2167290>
4. Holst, K. (2018, June 29). *Product innovation for product managers*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/product-innovation-for-product-managers/what-product-innovation-is-and-isn-t?autoplay=true&autoSkip=false&autoplay=true&resume=false&u=2167290>
5. Holst, K. (2018, June 29). *Product innovation for product managers*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/product-innovation-for-product-managers/what-product-innovation-is-and-isn-t?autoplay=true&autoSkip=false&autoplay=true&resume=false&u=2167290>

- [vance=true&autoSkip=false&autoplay=true&resume=false&u=2167290](#)
6. Woods, T. (2015, December 7). The Ten Types of Innovation® Framework - and how to use it. Hype. <https://blog.hypeinnovation.com/using-the-ten-types-of-innovation-framework>
  7. Jelvix. (2020, June 24). Product development process: 7 essential stages. [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=k9qOo09KG\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=k9qOo09KG_I)
  8. Interactive Design Foundation. (2021). *An overview of the factors of success for new product development*. <https://www.interaction-design.org/literature/article/an-overview-of-the-factors-of-success-for-new-product-development>
  9. Interactive Design Foundation. (2021). *An overview of the factors of success for new product development*. <https://www.interaction-design.org/literature/article/an-overview-of-the-factors-of-success-for-new-product-development>
  10. Byrne, J. (n.d.). *5 critical success factors for a new product development process*. <https://www.cognidox.com/blog/new-product-development-process>
  11. Interactive Design Foundation. (2021). *An overview of the factors of success for new product development*. <https://www.interaction-design.org/literature/article/an-overview-of-the-factors-of-success-for-new-product-development>
  12. Woods, T. (2015, December 7). *The ten types of innovation framework - and how to use it*. Hype. <https://blog.hypeinnovation.com/using-the-ten-types-of-innovation-framework>
  13. Woods, T. (2015, December 7). *The ten types of innovation framework - and how to use it*. Hype. <https://blog.hypeinnovation.com/using-the-ten-types-of-innovation-framework>
  14. Shankar, V., Berry, L. & Dotzel, T. (n.d.). *A practical guide to combining products and services*. <https://hbr.org/2009/11/a-practical-guide-to-combining-products-and-services#:~:text=Hybrid%20solutions%E2%80%94products%20and%20services%20combined%20into%20innovative%20offerings%E2%80%94can,demand%20among%20existing%20ones%20by%20providing%20superior%20value>
  15. Shankar, V., Berry, L. & Dotzel, T. (n.d.). *A practical guide to combining products and services*. <https://hbr.org/2009/11/a-practical-guide-to-combining-products-and-services#:~:text=Hybrid%20solutions%E2%80%94products%20and%20services%20combined%20into%20innovative%20offerings%E2%80%94can,demand%20among%20existing%20ones%20by%20providing%20superior%20value>
  16. Woods, T. (2015, December 7). *The ten types of innovation framework - and how to use it*. Hype. <https://blog.hypeinnovation.com/using-the-ten-types-of-innovation-framework>
  17. Woods, T. (2015, December 7). *The ten types of innovation framework - and how to use it*. Hype. <https://blog.hypeinnovation.com/using-the-ten-types-of-innovation-framework>
  18. Deloitte Digital. *Ten types of innovation*. <https://www.deloittedigital.com/us/en/offerings/customer-led-marketing/customer-strategy-and-applied-design/applied-design-and-innovation/ten-types.html>
  19. Deloitte Digital. *Ten types of innovation*. <https://www.deloittedigital.com/us/en/offerings/customer-led-marketing/customer-strategy-and-applied-design/applied-design-and-innovation/ten-types.html>

## Chapitre 9: Risques Liés À L'innovation

Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Décrire comment une entreprise peut créer un portefeuille d'innovation équilibré afin de réduire les risques.
2. Expliquer comment l'utilisation d'indicateurs pour l'innovation permet de réduire les risques.
3. Discuter des moyens de faire face à la résistance au changement.
4. Expliquer ce que l'on entend par « constituer une bonne équipe » pour un projet d'innovation.
5. Énumérer les moyens par lesquels une entreprise peut protéger sa propriété intellectuelle afin de réduire les risques.
6. Expliquer pourquoi l'échec d'un projet d'innovation est acceptable.

### Utiliser un portefeuille d'innovation équilibré

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, il semble que la seule constante soit le changement. Les entreprises qui ne parviennent pas à suivre le rythme du changement et à s'adapter aux [innovations perturbatrices](#) se retrouvent souvent en difficulté. Il existe un grand nombre d'entreprises qui n'ont pas su innover et qui ont été contraintes de déclarer faillite, de fusionner avec une autre organisation ou qui ont perdu leur place dans le classement Fortune 500. [88 % des entreprises Fortune 500](#) qui existaient en 1955 ont disparu.<sup>1</sup>

Tout nouveau produit ou service révolutionnaire finit par devenir obsolète, banalisé et dépassé par des solutions, des produits et des entreprises nouveaux et meilleurs.<sup>2</sup> Les exemples de Kodak, Blockbuster, Polaroid, Pan Am, Sears, Compaq, Nokia, Yahoo et Blackberry en sont la meilleure illustration.<sup>3</sup>

Pour s'assurer des flux de revenus sains et une survie à long terme, les organisations doivent disposer d'un por-

tefeuille équilibré de projets d'innovation couvrant les horizons temporels suivants : initiatives à court terme (de base), à moyen terme (adjacentes) et à long terme (transformationnelles). Un portefeuille d'innovations bien équilibré est composé d'un mélange de changements à haut risque et d'innovations incrémentales à faible risque. L'équilibrage du portefeuille est une technique utilisée par les meilleurs innovateurs du monde pour analyser les risques à long et à court terme des projets d'innovations dans leur pipeline. Aucune organisation ne peut se permettre de risquer son activité sur une seule grande idée. De même, le développement d'une série de petits projets progressifs ne permettra pas non plus d'obtenir une grande réussite.<sup>4</sup>

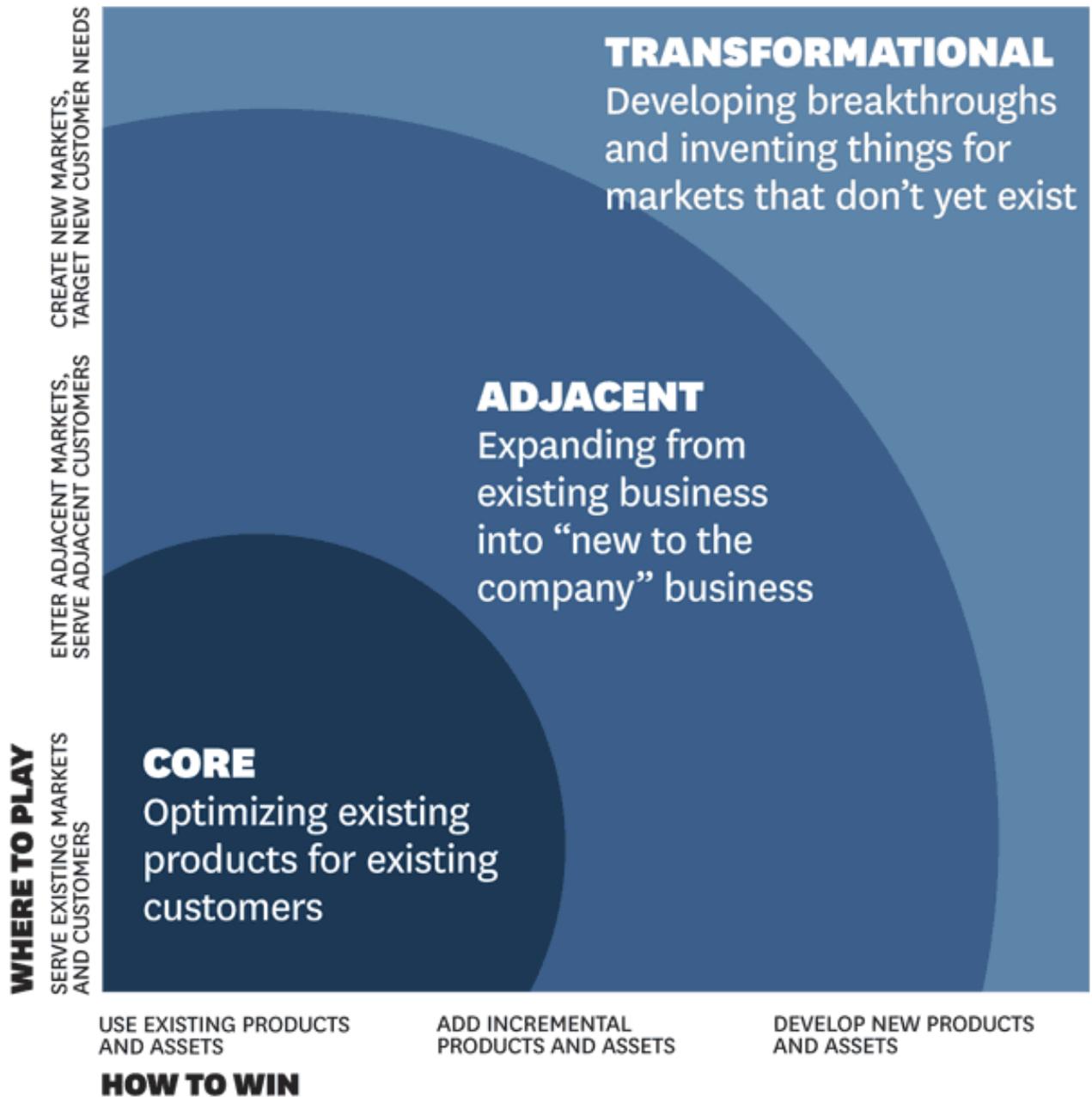
La **matrice des ambitions pour l'innovation** présentée dans la Harvard Business Review (mai 2012), est un modèle classique qui aide les entreprises à décider comment financer différentes initiatives de croissance. Peu d'organisations réfléchissent au meilleur niveau d'innovation à atteindre, et encore moins y parviennent. Selon Nagji et Tuff, la meilleure approche de l'innovation consiste à penser en termes de gestion d'un « portefeuille » intégré et équilibré d'initiatives d'innovations qui sont divisées en trois types : Les initiatives de base, les initiatives adjacentes et les initiatives transformationnelles<sup>5</sup>

- **Innovations de base** – Il s'agit d'initiatives incrémentales telles que l'amélioration des offres de base (p. ex. l'extension de la gamme, le rafraîchissement ou l'amélioration des performances d'un produit existant). Il s'agit d'un domaine de renouvellement automatique ou d'innovations durables qui aident l'entreprise à rester à jour et compétitive. Il s'agit d'initiatives relativement sûres en termes de risque.
- **Innovations adjacentes** – Elles élargissent l'organisation existante en tirant parti de ce qui fonctionne déjà très bien (une partie de l'innovation de base) dans de nouveaux lieux adjacents ou dans des entreprises en collaboration. L'innovation adjacente implique généralement des risques légèrement plus importants et une gestion supplémentaire.
- **Innovations transformatrices** – Ces initiatives sont considérées comme des percées, des innovations radicales ou perturbatrices et sont des créations d'offres ou d'initiatives entièrement nouvelles dont la réalisation implique généralement un risque encore plus élevé.<sup>6</sup>

Une règle générale suivie par de nombreuses entreprises consiste à consacrer 70 % des investissements aux innovations de base, 20 % aux innovations adjacentes et seulement 10 % aux innovations transformatrices. Cependant, en termes de potentiel de création de valeur, les ratios sont inversés : les efforts d'innovation de base contribuent généralement à 10 % du rendement cumulé à long terme de l'investissement dans l'innovation, les initiatives adjacentes à 20 % et les projets de transformation à 70 %. Le bon équilibre des investissements dans l'innovation varie d'une entreprise à l'autre en fonction de facteurs particuliers tels que l'âge de l'entreprise, sa position concurrentielle sur le marché et les caractéristiques de l'industrie desservie (p. ex. le nombre de fournisseurs, la croissance du marché, les modèles réglementaires, etc.) La plupart des entreprises ont tendance à s'orienter fortement vers l'innovation de base et, bien que cela soit compréhensible pour éviter les risques et incertitudes plus importants associés aux initiatives adjacentes et transformationnelles, le résultat

se traduira par un déclin constant et à long terme de l'activité et de l'attrait pour les clients si une entreprise n'essaie jamais de projets adjacents ou transformationnels.<sup>7</sup>

Pour de nombreuses entreprises, l'innovation est un ensemble tentaculaire d'initiatives non coordonnées qui doivent être gérées avec des stratégies fluctuantes. Pour obtenir des rendements réguliers et supérieurs à la moyenne, les entreprises ont besoin d'un portefeuille d'innovation équilibré et d'une capacité à l'aborder comme un tout intégré. L'équilibre idéal varie d'un secteur et d'une entreprise à l'autre, mais une chose reste constante : les entreprises doivent agir aux trois niveaux d'ambition et gérer l'innovation totale de manière délibérée et minutieuse. Elles doivent notamment développer les capacités uniques nécessaires à l'innovation transformationnelle. Cela signifie qu'il faut trouver les talents nécessaires aux efforts de percée et veiller à ce qu'ils soient suffisamment séparés de l'activité principale; créer une structure de financement appropriée (et souvent très différente); s'écarter de l'approche de la gestion du pipeline et utiliser des mesures internes et non économiques pour évaluer les premiers efforts.<sup>8</sup>



Matrice des ambitions pour l'innovation, Nagji, B. & Tuff, G., Harvard Business Review

## Innover en utilisant des métriques

L'innovation comporte de nombreux risques, tels que la perte d'argent, de temps, de réputation/image de l'entreprise et la perte de potentiel. La perte de potentiel signifie que si une entreprise investit de l'argent, du temps et d'autres ressources dans le développement d'une nouvelle innovation qui échoue sur le marché, les ressources allouées à cette innovation ratée auraient pu être affectées à d'autres secteurs de l'entreprise ou à un

autre projet d'innovation; il y a donc une perte de potentiel sur ce qui aurait pu être fait avec ces ressources. Toutes les idées innovantes ne peuvent être concrétisées en raison des ressources limitées nécessaires à leur réalisation. Les entreprises doivent donc sélectionner les meilleures idées et atténuer les risques du mieux qu'elles peuvent. Un bon moyen de contrôler le retour sur investissement consiste à utiliser des **metrics** pour comparer et suivre les performances et les progrès des projets d'innovation.

## Pourquoi utiliser des métriques pour l'innovation?

La liste ci-dessous présente quelques raisons pour lesquelles les entreprises devraient utiliser des métriques d'innovation.<sup>9</sup>

- Fournir une orientation stratégique en signalant les changements de priorités
- Guider la (ré)affectation des ressources
- Évaluer l'efficacité des dépenses d'innovation
- Responsabiliser les gestionnaires et associer des incitations à la réalisation des objectifs
- Diagnostiquer et améliorer les performances en matière d'innovation



Mesure le progrès et la réussite

## Métriques d'entrée

Les métriques d'entrée mesurent la manière dont l'entreprise évalue l'apport et l'effort dans le projet d'innovation. Ces paramètres mesurent des éléments tels que le nombre d'idées générées par chaque employé, le temps consacré par les cadres supérieurs aux activités d'innovation et le pourcentage de capital alloué aux projets d'innovation.

## Métriques de développement

Les métriques de développement évaluent les progrès, le processus et le pipeline d'innovations de l'entreprise. Ces métriques mesurent des éléments tels que le montant des dépenses de R&D pour chaque phase de développement, le nombre de projets en cours et le temps consacré à chaque phase de la gestion des idées.

## Métriques de sortie

Les métriques de sortie mesurent la fin ou les résultats des efforts de l'entreprise. Ces métriques mesurent des

éléments tels que le nombre de produits lancés sur une base annuelle, le nombre de brevets accordés et le pourcentage de revenus provenant de nouvelles offres.

Les métriques offrent des points de repère pour les améliorations et les progrès. Elles calibrent les efforts de l'entreprise et indiquent clairement la voie à suivre pour remédier à la situation. À partir des métriques, les entreprises peuvent déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et comment modifier le projet du début à la fin.

## Défauts courants des mesures

La liste ci-dessous présente quelques défauts courants liés à l'utilisation des mesures.<sup>10</sup>

- Encourager l'innovation incrémentale plutôt que l'innovation perturbatrice
- Avoir trop peu ou trop de métriques
- Mesurer ce qui est disponible plutôt que ce qui est nécessaire
- Mettre trop l'accent sur les mesures de sortie plutôt que sur l'efficacité des processus

Regardez cette vidéo YouTube « Innovation – réussite rapide : métriques de l'innovation » pour découvrir les principales métriques que les entreprises doivent mettre en place pour contrôler et suivre la réussite de l'innovation.<sup>11</sup> [Transcription pour la vidéo « Innovation – Réussite rapide : Métriques de l'innovation » \[PDF–Nouvel onglet\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=67#oembed-1>



*Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=78#oembed-1>*

## Réduire la résistance au changement

L'innovation crée du changement, qu'il s'agisse d'un nouveau processus ou d'une nouvelle technologie mis en œuvre sur le lieu de travail ou d'un nouveau produit radical mis au point qui crée le changement au sein de l'organisation. Il y aura toujours des employés et d'autres parties prenantes qui résisteront au changement, ce qui peut entraver la réussite du projet d'innovation ou dresser des obstacles.

Les dix raisons pour lesquelles les gens résistent au changement sont les suivantes :<sup>12</sup>

1. **Perte de sécurité ou de contrôle avec son emploi.** Ils craignent de perdre leur emploi ou de ne pas avoir leur mot à dire sur la façon dont leur travail est effectué. La communication de la direction et la formation des employés peuvent contribuer à réduire leur résistance.
2. **Choc et peur de l'inconnu.** Les gens vont généralement de l'avant s'ils estiment que le risque de rester immobile l'emporte sur le risque d'aller de l'avant. Le changement doit être communiqué rapidement et la nécessité du changement doit être convaincante; moins les employés en savent sur le changement et sur la manière dont il les affectera, plus ils seront craintifs.
3. **Perte de confiance.** Ils craignent de ne pas pouvoir apprendre de nouveaux systèmes/processus ou de ne pas pouvoir donner le meilleur d'eux-mêmes. La direction doit aider les employés à renforcer leurs compétences afin d'accroître leur confiance en eux.
4. **Mauvais choix du moment.** Trop de changements d'un coup peuvent entraîner une résistance de la part des employés. Les personnes doivent ressentir les avantages des efforts de changement précédents pour les aider à adhérer au prochain changement.
5. **Absence de récompenses.** Les employés résisteront au changement s'ils n'y voient pas d'avantages pour eux. La direction doit expliquer aux employés les avantages tangibles à court et à long terme.
6. **Politique de bureau.** Certains employés résistent au changement pour prouver à la direction que la décision est mauvaise ou que la personne qui conduit le changement n'est pas capable de mener à bien cette initiative. D'autres peuvent résister au changement parce qu'ils risquent de perdre du pouvoir dans la structure organisationnelle. Lorsque les équipes sont unies et travaillent à la réalisation d'une nouvelle initiative, les employés acceptent les décisions des dirigeants.
7. **Perte du système de soutien.** Les employés se sentent à l'aise avec leurs collègues, leur équipe et leurs responsables et ont mis en place un système de soutien prévisible. Il est dans la nature humaine d'éviter ce qui n'est pas familier. D'un autre côté, la plupart des gens aiment l'aventure. La direction doit communiquer sur la manière dont le nouveau système de soutien fonctionnera.
8. **Expérience antérieure en matière de changement.** Si les employés ont été confrontés à une mauvaise gestion du changement par le passé, ils ont tendance à résister encore plus aux nouveaux changements. La direction doit parler des initiatives de changement antérieures et souligner leurs avantages.
9. **Manque de confiance et de soutien.** Le changement ne se fait pas bien dans une atmosphère de méfiance. La communication doit être présente et les actions doivent être dignes de confiance pour que les employés aient confiance dans les intentions de la direction et des dirigeants.
10. **Pression des pairs.** Les acteurs de l'organisation résisteront au changement pour protéger les intérêts d'un groupe. Les gens sont prêts à changer si les promesses de l'avenir sont meilleures que les réalités du présent.

Regardez cette vidéo YouTube « Dix raisons pourquoi les gens résistent au changement sur le lieu de travail »

pour en savoir plus sur les raisons pour lesquelles les employés résistent au changement et sur la manière dont les entreprises peuvent réduire cette résistance.<sup>13</sup> [Transcription pour la vidéo « Dix raisons pourquoi les gens résistent au changement sur le lieu de travail » \[PDF–Nouvel onglet\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=67#oembed-2>



Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=78#oembed-2>

## Trouver les bons talents

### Équipe du projet d'innovation

Un élément important de la réussite d'un projet d'innovation est la constitution de la bonne équipe. Les entreprises doivent sélectionner, embaucher, collaborer et externaliser les bons talents. Certains éléments clés sont mentionnés ci-dessous.<sup>14</sup>

- Innover pour des initiatives à court terme ou à long terme (dans dix ans) exige des compétences très différentes
- Les équipes d'innovation doivent être composées de personnes représentant les différentes parties prenantes et différents intérêts de l'organisation
- Les équipes d'innovation doivent avoir un ou quelques « champions » influents capables de convaincre d'autres membres de l'organisation d'adhérer au projet
- Il est essentiel de faire appel à des personnes extérieures très talentueuses qui examineront les projets d'innovation sans le prisme de l'organisation afin d'obtenir une perspective nouvelle

Si les talents adéquats pour un projet d'innovation ne sont pas disponibles au sein de l'entreprise, il est possible d'envisager une formation pour faire progresser les candidats internes. Si la formation n'est pas disponible, si elle est trop coûteuse ou si elle prend trop de temps, les entreprises peuvent alors envisager d'externaliser certaines parties du développement du projet à des experts dans le domaine; par exemple de petites entreprises

qui se concentrent sur un secteur de niche. Une autre option consisterait pour l'entreprise à embaucher les talents dont elle a besoin, mais s'il s'agit d'un besoin ponctuel ou rare (l'embauche d'un employé à temps plein peut s'avérer trop coûteuse et donc irréalisable). En revanche, il peut être possible d'embaucher un travailleur contractuel qui peut travailler sur place pendant la période nécessaire, sans perspective à long terme de devenir un employé de l'entreprise.

Il se peut que l'entreprise puisse bénéficier des services d'un entrepreneur en gestion de l'innovation. Ces entreprises guident le projet d'innovation, forment les cadres internes, aident à gérer le projet et apportent leur expertise et expérience à l'entreprise contre rémunération et pour une durée déterminée.

## Collaborer avec le gouvernement

Le gouvernement du Canada encourage des partenariats plus étroits entre les entreprises, les universités et les collèges canadiens afin de stimuler l'innovation et d'encourager l'adoption de nouveaux processus et de nouvelles technologies qui aident les entreprises canadiennes à se préparer à être compétitives et à gagner sur le marché mondial.<sup>15</sup> Les entreprises peuvent obtenir une liste de programmes de financement, d'expertise, d'installations, etc. pour soutenir leurs projets d'innovation sur le site Web du gouvernement du Canada consacré au [financement et au soutien à l'innovation](#).

## Collaborer avec les clients, consultants et concurrents

La collaboration avec les clients, les consultants, les concurrents et les employés peut aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en matière d'innovation. Ces projets sont souvent appelés projets de cocréation et parfois projets d'innovation ouverte. Parmi les sociétés de conseil en innovation les plus connues, citons IDEO, Innosight, frog, Board of Innovation, et bien d'autres encore. L'expertise de chaque cabinet peut varier ainsi que les services qu'ils proposent. Les entreprises peuvent faire appel à un cabinet de conseil spécialisé dans l'innovation pour les guider et les soutenir dans leurs initiatives d'innovation.

**L'innovation ouverte** est un modèle qui encourage la collaboration avec des personnes et des organisations extérieures à l'entreprise. En ce sens, les défis de l'innovation ouverte constituent une véritable rupture culturelle avec la mentalité de silo de l'entreprise et le secret traditionnellement associé à la culture de R&D d'une entreprise. Ce modèle d'innovation devient viable lorsque l'entreprise reconnaît qu'il existe de nombreux professionnels brillants et de grandes connaissances à l'extérieur de l'organisation. C'est à ce moment précis que l'opportunité d'attirer ces personnes et/ou entreprises externes se concrétise. Les entreprises mettent en œuvre des pratiques d'innovation ouverte de différentes manières, telles que des alliances entre entreprises, des chaires de recherche dans les universités, des concours d'externalisation ouverte (« [crowdsourcing](#) ») et des écosystèmes d'innovation.<sup>16</sup>

La page suivante décrit comment Starbucks a collaboré avec Spotify pour offrir aux clients des deux entreprises un écosystème musical innovant.

## Exemple de collaboration entre entreprises

### **Campagne de co-marquage : Un écosystème musical unique en son genre**

Starbucks a transformé un café haut de gamme en une marque mondiale de grande envergure, en utilisant la musique pour créer une ambiance autour de son café. Spotify, une plateforme de streaming musical, a généré près de 25 milliards d'heures d'écoute dans le monde. Starbucks et Spotify ont conclu un partenariat innovant de co-marquage pour créer un « écosystème musical », offrant aux artistes un meilleur accès aux consommateurs de Starbucks et permettant à Starbucks d'accéder à la vaste discographie de Spotify. Dans le cadre de cette initiative, les employés de Starbucks bénéficient d'un abonnement premium à Spotify avec lequel ils peuvent créer des listes de lecture (auxquelles les clients peuvent accéder via l'application mobile Starbucks) qui sont diffusées tout au long de la journée dans le magasin. Cet écosystème musical est conçu pour développer l'environnement des cafés qui fait la réputation de Starbucks, tout en donnant aux artistes une plus grande visibilité auprès des clients de Starbucks. Le partenariat « écosystème musical » est mutuellement bénéfique, car il permet aux entreprises d'atteindre le public de l'autre sans sacrifier leur marque.<sup>17</sup>

Voici un exemple de cocréation entre IKEA et ses clients.

## Exemple de collaboration entre entreprises et clients

Cocréation IKEA

Début 2018, le détaillant suédois de meubles et d'articles pour la maison IKEA a lancé « Co-Create IKEA » (Cocréation IKEA), une plateforme numérique encourageant les clients et les fans à développer de nouveaux produits.

La plateforme de cocréation d'IKEA se concentre sur quatre domaines spécifiques :

- Demander aux clients de suggérer des idées de produits
- Organiser des camps d'entraînement IKEA pour travailler avec des entrepreneurs
- Collaborer avec des étudiants universitaires sur des solutions de produits
- Se mettre en contact avec des laboratoires d'innovation dans le monde entier

Si une suggestion de conception de meuble ou de produit est retenue, IKEA peut concéder une licence sur la technologie ou accepter d'investir dans de futurs produits. Pour les designers et les amateurs techniques talentueux, il s'agit d'une motivation forte : se faire connaître par le plus grand détaillant de meubles au monde. Cette approche a donné lieu à des milliers de suggestions de la part des clients. Les participants peuvent également prétendre à des récompenses en espèces si leurs idées sont retenues. Plus utile encore, IKEA met à disposition des ressources telles que des laboratoires d'essai et des ateliers de prototypage pour aider les clients à développer et à affiner leurs suggestions. Pour IKEA, la cocréation permet de mettre la sagesse des foules au service de l'innovation produit en permettant à l'entreprise d'exploiter des idées de conception utiles. Cela crée de réels avantages commerciaux pour l'entreprise et contribue à la création d'une communauté de clients dévoués.<sup>18</sup>

## Protéger la propriété intellectuelle

En termes généraux, la **propriété intellectuelle** est tout produit de l'intellect humain que la loi protège contre l'utilisation non autorisée par d'autres. Pour certaines innovations, une entreprise peut avoir besoin d'un brevet ou d'un droit d'auteur pour protéger sa propriété intellectuelle des concurrents et l'aider à conserver son avantage concurrentiel, au moins pendant un certain temps.

Cette vidéo explique les principales méthodes de protection de la propriété intellectuelle (brevets, droits d'auteur, marques, secrets commerciaux), y compris les conditions requises pour les utiliser et les cas dans lesquels une organisation peut choisir de ne pas protéger sa propriété intellectuelle. [footnote]Schilling, M. (2021, August 7). *Innovation strategy: Intellectual property*. <https://www.youtube.com/watch?v=d6F4Hma6ijg> [/footnote] [Transcription de la vidéo « Stratégie d'innovation : Propriété intellectuelle \[PDF–Nouvel onglet\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=67#oembed-3>



Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=78#oembed-3>

## Étudier les échecs de l'innovation

Personne n'aime échouer et la plupart d'entre nous s'efforcent de ne pas échouer, mais l'échec permet d'apprendre et il est absolument nécessaire d'apprendre pour réussir à innover. Pour chaque chef de file de l'innovation, comme Google, Microsoft ou Amazon, il y a des centaines de concurrents qui ne parviennent jamais à s'imposer. Pour les start-ups en pleine croissance qui cherchent à s'établir, il est toujours utile d'essayer de comprendre pourquoi cela se produit. Cependant, l'échec en matière d'innovation n'est pas quelque chose qui n'arrive qu'aux petites entreprises. Même les chefs de file du marché tels que Coca-Cola, Samsung et Nintendo peuvent encore avoir de nombreux mauvais jours. Il suffit de regarder la triste histoire du Nintendo [Virtual Boy](#).<sup>19</sup> Malgré l'énergie négative qui l'accompagne, l'échec a des côtés positifs. L'expérience de l'échec peut vous apprendre des leçons que vous n'auriez pas apprises autrement. En fait, certaines des personnes qui ont le mieux réussi dans le monde n'ont pu atteindre le succès que grâce aux leçons qu'elles ont tirées de leurs échecs antérieurs.<sup>20</sup>

Pour réduire les risques d'échec, les entreprises doivent étudier leurs propres échecs passés ainsi que ceux de leurs concurrents. Il est important de tirer les leçons de l'échec. Qu'est-ce qui a fonctionné? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? L'échec n'est pas une chose dont il faut avoir peur ou qu'il faut considérer de manière négative au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une courbe d'apprentissage résultant d'essais et d'erreurs. Les entreprises qui réfléchissent à leurs échecs passés découvrent souvent que ces échecs les ont amenées aux succès qu'elles connaissent aujourd'hui.<sup>21</sup>

Voici quelques conseils permettant aux équipes de tirer des leçons des échecs de projets d'innovation :

1. Sachez qu'il est acceptable d'échouer parce qu'un nouveau chemin est créé à partir de l'échec.
2. Réalisez que l'expérience est le meilleur enseignant, car l'équipe apprend ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
3. Laissez à l'équipe la liberté d'échouer, car si elle est trop prudente elle ne prendra pas de risque.
4. L'échec permet à l'équipe d'acquérir de nouvelles connaissances dans le cadre de son travail et de se recen-

trer.

5. La peur de l'échec doit motiver l'équipe à réussir, car l'échec conduit à une amélioration de ses capacités.
6. Acceptez l'échec, car plus vite l'équipe échoue plus vite elle réussira.
7. L'échec rend les gens plus forts et mieux préparés à relever le prochain défi.
8. Conservez une trace des échecs et des succès de votre entreprise et de vos concurrents afin de pouvoir vous référer aux « leçons apprises » lorsque vous travaillerez sur de futurs projets d'innovation.

## Principaux points à retenir

1. Les entreprises qui ne parviennent pas à suivre le **rythme du changement** et à s'adapter aux innovations perturbatrices se retrouvent souvent en difficulté. Il existe un grand nombre d'entreprises qui n'ont pas su innover et qui ont été contraintes de déclarer faillite, de fusionner avec une autre organisation ou qui ont perdu leur place dans le classement Fortune 500. 88 % des entreprises Fortune 500 qui existaient en 1955 ont disparu.
2. La **matrice des ambitions pour l'innovation**, présentée dans la Harvard Business Review (mai 2012), est un modèle classique qui aide les entreprises à décider comment financer différentes initiatives de croissance. Peu d'organisations réfléchissent au meilleur niveau d'innovation à atteindre, et encore moins y parviennent. Selon Nagji et Tuff, la meilleure approche de l'innovation consiste à penser en termes de gestion d'un « portefeuille » intégré et équilibré d'initiatives d'innovations qui sont divisées en trois types : Les initiatives de base, les initiatives adjacentes et les initiatives transformationnelles. Un portefeuille d'innovations bien équilibré comprend un mélange de nouveautés à haut risque et d'innovations incrémentales à faible risque.
3. Un bon moyen de contrôler le retour sur investissement consiste à utiliser des métriques pour comparer et suivre les performances et les **progrès** des projets d'innovation.
4. L'innovation crée du changement, qu'il s'agisse d'un nouveau processus ou d'une nouvelle technologie mis en œuvre sur le lieu de travail ou d'un nouveau produit radical mis au point qui crée le changement au sein de l'organisation. Il y aura toujours des employés et d'autres parties prenantes qui **résisteront au changement**, ce qui peut entraver la réussite du projet d'innovation ou dresser des obstacles.
5. Les **dix raisons pour lesquelles les gens résistent au changement** sont la perte de sécurité ou de contrôle avec leur emploi, le choc et la peur de l'inconnu, la perte de confiance,

le mauvais choix du moment, l'absence de récompenses, la politique de bureau, la perte du système de soutien, l'expérience antérieure en matière de changement, le manque de confiance et de soutien, la pression des pairs.

6. Un élément important de la réussite d'un projet d'innovation est la constitution de la **bonne équipe**. Les entreprises doivent sélectionner, embaucher, collaborer et externaliser les bons talents.
7. Pour certaines innovations, une entreprise peut avoir besoin d'un brevet ou d'un droit d'auteur pour protéger sa **propriété intellectuelle** des concurrents et l'aider à conserver son avantage concurrentiel, au moins pendant un certain temps.
8. Personne n'aime échouer et la plupart d'entre nous s'efforcent de ne pas échouer, mais **l'échec permet d'apprendre** et il est absolument nécessaire d'apprendre pour réussir à innover.

## Exercice de fin de chapitre

1. **Types d'innovation.** Faites une recherche sur Internet pour trouver des informations sur les différences entre l'innovation radicale, l'innovation de percée et l'innovation perturbatrice. Existe-t-il des différences ou les trois termes sont-ils utilisés de manière interchangeable? Discutez de vos conclusions avec votre classe et/ou votre professeur.
2. **Comparaison de matrices.** Superposer la matrice des ambitions pour l'innovation à la matrice d'Ansoff. Qu'avez-vous découvert? Cela a-t-il un sens? Discutez de vos observations avec votre classe et/ou votre professeur.
3. **Métriques.** Faites une recherche sur Internet pour trouver un exemple, une histoire ou un article sur la façon dont les métriques de l'innovation ont été utilisées pour guider une entreprise tout au long d'une initiative d'innovation. Partagez vos résultats avec votre
4. classe et/ou votre professeur.
5. **Collaboration entre entreprises.** Faites une recherche sur Internet des informations sur une récente collaboration entre entreprises dans le cadre d'un projet d'innovation. Quel en a été le résultat? Y a-t-il eu des problèmes dont vous avez pris connaissance? Y avait-il une

équipe de projet interentreprises? Faites part de vos conclusions à votre classe et/ou à votre professeur.

6. **Collaboration avec les clients.** Faites une recherche sur Internet des informations sur une récente collaboration entre entreprises et clients dans le cadre d'un projet d'innovation. Quels clients ont participé? Qu'est-ce que l'entreprise espérait gagner en incluant les clients? Quel a été le résultat? Faites part de vos conclusions à votre classe et/ou à votre professeur.
7. **Innovation frugale.** Faites une recherche sur Internet pour trouver des exemples d'innovation frugale. Quelles sont les entreprises qui le font? Pourquoi? S'agit-il d'un moyen de réduire le risque d'innovation? Quel est le retour sur investissement de ce type d'innovation? De nombreuses entreprises se lancent-elles dans le développement de l'innovation frugale? Pourquoi ou pourquoi pas? Pensez-vous que c'est quelque chose que la plupart des entreprises devraient faire? Pourquoi? Discutez de vos conclusions avec votre classe et/ou votre professeur.
8. **Soutien gouvernemental.** Visitez le site web du gouvernement du Canada consacré à [l'innovation et au soutien](#). Examinez les types de soutien que le gouvernement du Canada offre aux entreprises. Pensez-vous que ces aides aideront surtout les entrepreneurs, les petites entreprises ou les grandes sociétés? Pourquoi? Faites part de vos conclusions à votre classe et/ou à votre professeur.
9. **Initiatives gouvernementales.** Visitez le site web [Innovation, Sciences et Développement économique Canada](#) du gouvernement du Canada. Examinez la liste actuelle des projets et initiatives sur lesquels le gouvernement du Canada travaille. Quels sont ceux qui vous intéressent le plus? Quels sont ceux qui vous intéressent le plus? Faites part de vos conclusions à votre classe et/ou à votre professeur.
10. **Propriété intellectuelle.** Faites une recherche sur Internet pour savoir si Coca-Cola a un brevet sur sa formule de Coca-Cola. Vous pouvez également rechercher d'autres entreprises qui ont des brevets ou d'autres formes de protection de la propriété intellectuelle sur leurs produits, leurs procédés ou leurs modèles d'entreprise. Partagez vos découvertes avec votre classe et/ou votre professeur.
11. **Échecs en matière d'innovation.** Faites une recherche sur Internet pour trouver des informations sur les entreprises qui ont échoué en matière d'innovation. Quel a été l'échec? Pourquoi ont-elles échoué? Qu'ont-elles retenu de cet échec? Faites part de vos conclusions à votre classe et/ou à votre professeur.

## Exercice d'autocontrôle – Cartes-éclair – Niveau de risque

Un élément interactif H5P a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici :

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=67#h5p-14>

## Ressources supplémentaires

1. [50 exemples d'entreprises qui n'ont pas su innover \(en anglais\)](#)
2. [Métriques et indicateurs clés de l'innovation Innovation \(en anglais\)](#)
3. [10 histoires de réussite célèbres qui vous inciteront à continuer \(en anglais\)](#)
4. [Les 50 plus grandes avancées depuis la roue \(en anglais\)](#)
5. Cocréation avec les clients : 12 entreprises qui réussissent (en anglais)
6. 21 partenariats de co-marquage réussis (en anglais)

## Références

(Remarque : Cette liste de sources utilisées n'est PAS en style de citation APA, mais les fonctions de note de bas de page automatique et de citation des médias de Pressbooks ont été utilisées pour citer les références tout au long du chapitre et générer une liste à la fin du chapitre.)

## Notes

1. Goh, F. (n.d.). *10 companies that failed to innovate, resulting in business failure*. <https://www.collectivecampus.io/blog/10-companies-that-were-too-slow-to-respond-to-change>
2. Anderson, M. (n.d.). *The importance of keeping a balanced innovation portfolio*. <https://blog.mike-andersson.com/the-importance-of-keeping-a-balanced-innovation-portfolio/>
3. Valuer (2022, July 28). *50 examples of corporations that failed to innovate*. <https://www.valuer.ai/blog/50-examples-of-corporations-that-failed-to-innovate-and-missed-their-chance>
4. Bodell, L. (2018, December 28). *Achieve a more balanced innovation portfolio in 2019*. <https://www.forbes.com/sites/lisabodell/2018/12/28/achieve-a-more-balanced-innovation-portfolio-in-2019/?sh=4814103070cb>
5. Nagji, B. & Tuff, G. (2012, May). *Managing your innovation portfolio*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>
6. Sharp, T. (2015, September 2). *Core innovation, adjacent innovation, and transformative innovation*. <https://choral-net.org/2015/09/core-innovation-adjacent-innovation-and-transformative-innovation/>
7. MBA Knowledge Base. (n.d.). *The innovation ambition matrix*. <https://www.mbaknol.com/strategic-management/the-innovation-ambition-matrix/>
8. Nagji, B. & Tuff, G. (2012, May). *Managing your innovation portfolio*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>
9. Mack Institute. (n.d.). *Choosing innovation metrics for success in the digital era*. <https://mackinstitute.wharton.upenn.edu/2020/innovation-metrics-for-success-digital-era/>
10. Mack Institute. (n.d.). *Choosing innovation metrics for success in the digital era*. <https://mackinstitute.wharton.upenn.edu/2020/innovation-metrics-for-success-digital-era/>
11. FutureThink. (2015, November 5). *Innovation quickwin: Innovation metrics*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=EewsYXAZopQ&t=17s>
12. Crash Course MBA. (2020, July 2). *7 strategies for overcoming resistance to change*. [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=8JHafy\\_Cj7I](https://www.youtube.com/watch?v=8JHafy_Cj7I)
13. Crash Course MBA. (2020, July 2). *7 strategies for overcoming resistance to change*. [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=8JHafy\\_Cj7I](https://www.youtube.com/watch?v=8JHafy_Cj7I)
14. Anderson, M. (n.d.). *The importance of keeping a balanced portfolio*. <https://www.mikeandersson.com/blog/the-importance-of-keeping-a-balanced-innovation-portfolio/>
15. Government of Canada. (n.d.). *Seizing Canada's moment: Moving forward in science, technology, and innovation 2014*. [https://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/113.nsf/eng/h\\_07657.html](https://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/113.nsf/eng/h_07657.html)
16. ennomotive. (n.d.). *Open innovation: Accelerating your innovation results*. <https://www.ennomotive.com/open-innovation>
17. Bernazzani, S. (n.d.). *21 examples of successful co-branding partnerships (and why they're so effective)*. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.com/marketing/best-cobranding-partnerships>
18. Braineet. (n.d.). *Customer co-creation examples: 12 companies doing it right*. <https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples>
19. Braineet. (n.d.). *35 famous innovation failures - and what you can learn from them*. <https://www.braineet.com/blog/innovation-failures>
20. Andal, E. (2021, June 4). *10 famous failures to success stories that will inspire you to carry on*. <https://www.lifehack.org/articles/communication/10-famous-failures-that-will-inspire-you-success.html>
21. Swisher, P. (2016, July 29). *How to lead successful innovation: Lessons from experts*. <https://professional.dce.har>

[vard.edu/blog/how-to-lead-successful-innovation-lessons-from-experts/](http://vard.edu/blog/how-to-lead-successful-innovation-lessons-from-experts/)

## Chapitre 10 : Encourager L'innovation

Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

1. Discuter de la manière dont les dirigeants peuvent créer une culture innovante sur le lieu de travail.
2. Discuter de la manière dont les employés peuvent être récompensés pour leur innovation et créativité.
3. Expliquer comment un partenaire commercial stratégique ou la cocréation peuvent aider une entreprise à innover.
4. Expliquer comment la structure de l'entreprise peut soutenir ou entraver l'innovation.
5. Expliquer pourquoi certaines organisations échouent en matière d'innovation.

### Créer une culture de l'innovation

La création d'une culture de l'innovation au travail peut améliorer la satisfaction des employés, la productivité des équipes et la qualité des produits et services de l'entreprise. Elle peut également contribuer à développer des marques, à attirer des employés potentiels, à retenir des talents sur le marché du travail et à générer des revenus.<sup>1</sup> Si la stratégie d'innovation varie en fonction du marché et des objectifs de l'entreprise, certains défis sont universels. Par exemple, un cadre peut avoir du mal à gérer les efforts d'innovation de l'entreprise pour produire les résultats escomptés. Le responsable d'un projet d'innovation peut avoir du mal à obtenir le soutien nécessaire de la part de la haute direction.<sup>2</sup>

### Qu'est-ce qu'une culture de l'innovation?

**Uneculture de l'innovation** est un environnement de travail qui encourage et récompense la créativité des employés au lieu de se concentrer sur les délais et les revenus. Les entreprises technologiques ont souvent une

culture de l'innovation, car le secteur de la technologie évolue constamment et génère de nouvelles idées. Les principales caractéristiques d'une culture de l'innovation sont les suivantes:<sup>3</sup>

- **Stratégie unique :** Une stratégie innovante implique souvent des objectifs spécifiques et une stratégie spécialement conçue pour et par l'entreprise.
- **Autonomie :** Lorsque le lieu de travail possède une culture de l'innovation, il donne souvent aux employés la liberté de travailler pour atteindre les objectifs fixés.
- **Confiance :** Un environnement de confiance encourage les employés à partager leurs idées et à essayer de nouvelles méthodes pour atteindre leurs objectifs.
- **Acceptation des échecs :** L'innovation peut conduire à quelques échecs en cours de route. Autoriser ces échecs permet aux employés d'être plus créatifs sans avoir peur de la défaite ou de l'erreur.

Regardez la vidéo YouTube « La culture de l'innovation chez Amazon » pour en savoir plus sur la façon dont Amazon crée une culture de l'innovation.<sup>4</sup> [Transcription pour la vidéo « La culture de l'innovation chez Amazon » \[PDF–Nouvel onglet\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=54#oembed-1>



*Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=87#oembed-1>*

## Pourquoi avoir une culture de l'innovation au travail?

Une culture de l'innovation encourage les améliorations continues, ce qui peut aider l'entreprise à produire de meilleurs produits et services pour conserver les clients existants et en attirer de nouveaux. Une entreprise innovante attire également les investisseurs et les nouveaux talents (nouveaux employés). L'innovation peut améliorer l'image de l'entreprise et en faire un chef de file dans son secteur d'activité, ce qui lui permet d'attirer davantage de clients, d'investisseurs et de profits. Les entreprises innovantes ont souvent des revenus plus élevés que leurs concurrents sur le marché, et elles font plus de bénéfices.

Lorsque les entreprises font confiance à leurs employés, les encouragent et les récompensent, ces derniers se sentent plus créatifs et lancent de nouvelles idées au travail. C'est un avantage pour l'entreprise. Souvent, les cultures innovantes créent des employés plus heureux et plus productifs. L'innovation peut préparer une entreprise à s'adapter à son secteur et à son marché, et cette capacité d'adaptation peut conduire à la longévité

de l'entreprise qui doit se maintenir au niveau de la concurrence pour rester pertinente. Lorsqu'une équipe recherche de nouvelles méthodologies ou de nouveaux processus et crée de nouveaux produits, elle peut découvrir une idée révolutionnaire ou prédire un problème futur auquel elle pourrait être confrontée. Ces deux éléments peuvent aider l'entreprise à s'adapter à un paysage changeant. En résumé, les avantages d'une culture de l'innovation sont les suivants :<sup>5</sup>

- Fixe un cap pour l'amélioration
- Aide à développer de nouvelles idées
- Favorise la croissance de l'entreprise
- Donne un avantage concurrentiel
- Augmente l'efficacité de l'équipe
- Développe la capacité d'adaptation
- Attire les professionnels les plus talentueux
- Améliore la marque de l'entreprise

## Comment les dirigeants peuvent-ils créer une culture de l'innovation au travail?

Voici quelques conseils pour permettre aux dirigeants d'instaurer une culture de l'innovation au travail :

- Motiver activement les employés et les encourager à innover. Les inviter à partager leurs idées lors des réunions de l'entreprise et à discuter des problèmes et des solutions de l'entreprise dans un environnement de groupe.
- Instaurer un climat de confiance au sein de l'équipe – être honnête, admettre ses erreurs, assumer la responsabilité, être fiable, collaborer. Faire des exercices de renforcement de l'esprit d'équipe pour aider les gens à se sentir libres de partager leurs idées sans être jugés.
- Demander une rétroaction aux clients. Les inviter à participer à des réunions de rétroaction.
- Demander aux parties prenantes de faire part de leurs commentaires.
- Investir dans la formation des employés.
- Investir activement des ressources dans la recherche et le développement (R&D).
- Établir des partenariats avec des start-ups et des entreprises innovantes.
- Mettre en place un programme d'intrapreneuriat.
- Expliquer que l'échec est une option. Veillez à ce que chacun comprenne que la réussite passe souvent par des échecs.
- Effectuer des recherches actives sur Internet (actualités du secteur, actualités technologiques, etc.).
- Enquêter, interroger ou rencontrer des experts.
- Intégrer l'innovation dans la stratégie de l'entreprise. Établir une vision de l'innovation au sein de l'entre-

prise, fixer des objectifs et partager des valeurs afin de promouvoir l'innovation sur le lieu de travail.

- Mettre en place un système de récompense pour la pensée innovante, par exemple en récompensant les progrès des employés en matière d'innovation par un salaire à la commission, des promotions, des primes, des congés, des cadeaux, des événements, une reconnaissance spéciale ou un partage des bénéfices de l'innovation.

## Comment les dirigeants peuvent-ils favoriser l'innovation?

### Collaboration interne

Il est important de créer des équipes interdépartementales et de faciliter la communication entre les départements. Si, par exemple, l'équipe de marketing ne parle qu'à l'équipe de marketing, cela crée une situation propice à la pensée de groupe. Pour s'assurer que les employés comprennent comment les différentes parties de l'entreprise fonctionnent et comment elles doivent travailler ensemble pour progresser, les dirigeants peuvent, par exemple, mettre en place une politique selon laquelle toute personne souhaitant devenir directeur général d'une unité opérationnelle doit avoir travaillé dans au moins deux domaines fonctionnels pendant au moins deux ans. Le PDG d'une entreprise technologique très prospère exige que les personnes chargées de la recherche et du développement consacrent environ 10 % de leur temps au marketing et à la vente et vice versa.<sup>6</sup>



Focused colleagues brainstorming in the boardroom

Starbucks est un excellent exemple de collaboration interne ou interentreprises. Avec l'essor de la culture des cafés, qui a donné naissance à des lieux de vie branchés et à des boutiques indépendantes, les chaînes dominantes ont commencé à perdre du terrain. Soucieux de voir les choses stagner, Howard Schultz s'est empressé d'agir. Le PDG de Starbucks a invité les directeurs de magasins du monde entier à se réunir lors d'une conférence pour repenser l'expérience des cafés.<sup>7</sup>

### Laboratoires d'innovation et intrapreneuriat

La conception de laboratoires d'innovation est un moyen d'encourager et de soutenir les initiatives innovantes. Certaines organisations bien connues créent des espaces de laboratoire d'innovation où leurs employés peuvent

expérimenter et travailler sur des idées novatrices. Certaines entreprises partagent les idées fructueuses de leurs employés en les soutenant dans des initiatives d'intrapreneuriat qui prennent souvent la forme d'entreprises dérivées ou de filiales dans lesquelles les employés qui ont eu l'idée deviennent souvent des cadres de haut niveau de la nouvelle entreprise dérivée.

## Principaux laboratoires d'innovation

Les laboratoires d'innovation se concentrent sur la croissance des entreprises. Ils peuvent être internes à une entreprise qui dispose des ressources et de l'équipe nécessaires pour gérer ses propres programmes internes ou externes, comme une société de conseil qui soutient le processus d'innovation d'autres entreprises. Les laboratoires d'innovation sont stratégiques et axés sur des objectifs. Ils sont utilisés comme outils pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise en matière d'innovation. Un laboratoire d'innovation est un concept rapide, flexible et créatif qui s'adapte aux besoins de l'organisation hôte. Les laboratoires d'innovation peuvent être mis en place pour quelques jours seulement, fonctionner pendant quelques mois ou devenir une partie intégrante de l'entreprise qui constitue une source constante d'innovation.

Voici une liste de quelques entreprises disposant de laboratoires d'innovation performants.<sup>8</sup>

- Kohl's Innovation Center
- Google[x]
- Amazon Lab126
- Verizon 5G Labs
- Volkswagen Automotive Innovation Lab
- Staples' Velocity Lab
- Coca-Cola's KOLab
- Lowe's Innovation Lab
- Capital One Labs

Voici quelques exemples d'intrapreneuriat réussi:

## BOXLAB

Les programmes d'intrapreneuriat sont un excellent moyen de concrétiser des projets et des idées d'innovation. C'est ce qui s'est passé chez BASF et son programme d'intrapreneuriat, [Chemovator](#), où BOXLAB Services est devenue la première entreprise dérivée de l'organisation. Mischa Feig et Lisa Ruffin sont les intrapreneurs à l'origine de cette entreprise dérivée, qui fonctionne désormais comme une jeune entreprise indépendante sur le marché, avec BASF détenant des parts minoritaires.<sup>9</sup>

## Vimeo

Vimeo is an exceptional example of how an Intrapreneur, Anjali Sud, transformed its companies' business model inside out and went from being the Marketing Director to the CEO of the company. Increasing sales by 54% in a year, Anjali Sud changed the struggling online video platform to a successful SaaS business.<sup>10</sup>

## PlayStation

À l'époque où les consoles de jeu ont été développées et commercialisées pour la première fois, Sony n'était pas intéressé par cette industrie. Difficile à croire quand on sait qu'aujourd'hui, les jeux représentent 29 % du chiffre d'affaires de Sony. Ken Kutaragi est l'intrapreneur à l'origine du lancement de la première PlayStation de Sony en décembre 1994 au Japon. Elle est devenue la première « plate-forme de divertissement informatique » à dépasser les 100 millions d'unités, et ce en moins d'une décennie.<sup>11</sup>

## Temps d'innovation pour les employés

Les dirigeants qui intègrent l'innovation dans leur culture peuvent offrir du « temps libre » aux employés qui souhaitent travailler sur des initiatives innovantes. Les dirigeants veulent encourager l'innovation dans des domaines non évidents. Il est essentiel d'amener les employés à élargir leur définition de l'innovation. Les dirigeants doivent donc explicitement expliquer aux employés les domaines distincts qui se prêtent à l'innovation au sein de l'entreprise, tels que le produit, le processus ou le modèle d'entreprise, tout en leur faisant comprendre que l'entreprise est la recherche de contributions dans chacun de ces domaines.<sup>12</sup>



Innovation team

Des entreprises comme Google, 3M et bien d'autres sont connues pour laisser leurs employés passer 15 à 20 % de leur temps chaque semaine à travailler sur des projets secondaires créatifs, des innovations et des idées; et cela porte ses fruits. C'est ainsi que Google a pu créer Gmail et Google Earth. Outre la création d'un espace permettant aux employés d'innover, les dirigeants doivent également être prêts à récompenser les employés pour leur créativité. Par exemple, on peut promettre aux employés un certain pourcentage du chiffre d'affaires net pour tout employé qui propose un nouveau produit qui est mis sur le marché.<sup>13</sup>

## Partenariats et acquisitions

La création de partenariats avec d'autres organisations pour créer une nouvelle innovation est souvent une bonne idée, car elle réduit les risques de l'innovation pour chaque entreprise puisque chaque partenaire partage les risques. Cela dit, chaque organisation qui collabore aura également sa part de bénéfices. Par exemple, une entreprise qui n'a pas les capacités nécessaires dans certains domaines et qui pense qu'il serait faisable d'élargir ses opérations, d'acheter de la technologie ou d'obtenir des brevets afin d'élaborer une innovation spécifique pourrait obtenir les capacités nécessaires pour faire de telles choses (p. ex. chaîne d'approvisionnement fabrication, technologies, brevets, marques de commerce, etc.) peut envisager l'option de créer un partenariat avec une autre entreprise qui serait enclin à partager toutes ces possibilités avec l'équipe d'innovation (il convient de noter que certains de ces concepts ont été abordés dans le précédent chapitre sur les risques liés à l'innovation).

Les grandes entreprises peuvent travailler avec des entreprises plus petites qui ont un secteur, une expertise, une technologie ou une spécialité que la grande entreprise ne possède pas. Souvent, les grandes entreprises achètent (acquièrent) ces petites entreprises afin que la grande entreprise puisse étendre ses compétences, technologies, processus, brevets/marques déposées et son expertise en matière d'innovation grâce à ce que la petite entreprise apporte. Par exemple, le développement de logiciels et d'applications n'est peut-être pas le domaine de prédilection de l'entreprise, qui peut donc envisager de s'associer à un développeur Python pour lancer une toute nouvelle application web.<sup>14</sup>

La stratégie d'acquisition de Cisco vise généralement les petites entreprises qui ont mis au point de nouveaux produits innovants, mais la clé pour que ces acquisitions soient rentables à long terme est la capacité de l'entreprise à conserver les ingénieurs et les gestionnaires talentueux des entreprises acquises. Elle y est parvenue avec succès, soutenue bien sûr par l'augmentation de la valeur de ses actions.<sup>15</sup> Le gouvernement s'associe souvent aux entreprises pour innover, en particulier dans les domaines de l'innovation sociale, technologique et environnementale. Les organisations gouvernementales du monde entier ont lancé leurs propres centres d'innovation, souvent en partenariat avec des entreprises pour trouver des innovations qui apporteront de la valeur à des communautés entières (il convient de noter que certains de ces concepts ont été abordés dans le chapitre sur les risques liés à l'innovation).

Les consultants en innovation peuvent aider à guider le processus d'innovation. Les entreprises peuvent faire appel à ces experts si elles ne disposent pas d'une structure organisationnelle pour l'innovation ou si elles manquent de talents au sein de l'organisation (il convient de noter que certains de ces concepts ont été abordés dans le chapitre sur les risques liés à l'innovation).

## Laboratoires ouverts pour la cocréation

Un « laboratoire ouvert » peut offrir de réels avantages aux organisations (p. ex. en renforçant l'engagement de l'entreprise en faveur de l'innovation et de la créativité dans un espace physique). Le constructeur automobile BMW dispose d'un laboratoire de cocréation où ses clients peuvent partager leurs idées et faire partie intégrante du développement de concepts de véhicules.<sup>16</sup> En collaborant avec les clients, en les invitant à participer à des projets d'innovation, en recueillant des informations en retour et en participant au développement, les clients ont aidé des entreprises à faire de grands progrès.



BMW sports car engine

Les entreprises peuvent envisager des partenariats de cocréation avec des clients, des universités, des fournisseurs, des start-ups et même des concurrents. Début 2018, le détaillant suédois de meubles et d'articles ménagers IKEA a lancé « Cocréation IKEA », une plateforme numérique encourageant les clients et les fans à développer de nouveaux produits. En 2018, Coca-Cola a entamé une expérience de cocréation avec des clients pour s'assurer que sa stratégie de produits en Asie du Sud-Est reflète les goûts de la région et de ses habitants.<sup>17</sup>

## Structurer l'innovation

« L'objectif le plus important de l'innovation est d'acquérir un avantage concurrentiel en augmentant la vitesse et l'efficacité avec lesquelles votre entreprise apprend et agit. L'innovation, c'est l'expérimentation – échouer tôt et souvent. »<sup>18</sup>

La **stratégie d'innovation** consiste à définir la mission, la vision et la proposition de valeur d'une organisation pour des marchés clients définis. Elle fixe les limites des attentes en matière de performances d'innovation en simplifiant et en structurant le travail d'innovation afin d'obtenir le meilleur résultat possible. Pour qu'une entreprise prospère dans le monde d'aujourd'hui où la concurrence s'intensifie, il est essentiel que les initiatives d'innovation soient alignées sur la stratégie de l'entreprise. (Il convient de noter que des détails supplémentaires sur la stratégie d'innovation sont fournis dans le chapitre consacré à la stratégie de croissance.) Une stratégie d'innovation est un plan clairement défini d'étapes structurées qu'une personne ou une équipe doit suivre pour atteindre les objectifs de croissance et de durabilité future d'une organisation. Une stratégie d'innovation fournit aux personnes un cadre pour une prise de décision critique. Les dirigeants peuvent se poser les questions suivantes lorsqu'ils élaborent une stratégie :<sup>19</sup>

- Dans quels domaines allons-nous investir?
- Quel est le montant de l'investissement?
- Qui prendra les décisions d'investissement?
- Quelles capacités devons-nous développer pour soutenir nos investissements?
- Quelles sont les capacités que nous ne pouvons pas mettre en place? Lesquelles devons-nous acquérir et devons-nous créer des partenariats pour les obtenir?

S'accrocher aux pratiques traditionnelles simplement parce que « c'est ce que nous avons toujours fait » n'est pas une stratégie de réussite. Cette approche rigide est vouée à l'échec, comme l'ont prouvé Kodak et Blockbuster.

Les dirigeants qui veulent une entreprise innovante doivent veiller à ce que leur portefeuille d'innovation soit équilibré, c'est-à-dire qu'il combine des initiatives d'innovation fondamentales, adjacentes et transformatrices. En général, 70 % des investissements dans l'innovation sont consacrés aux innovations fondamentales, 20 % aux innovations adjacentes et seulement 10 % aux innovations perturbatrices. Cependant, en termes de potentiel de création de valeur, les ratios sont inversés : les efforts d'innovation de base contribuent généralement à 10 % du rendement cumulatif à long terme de l'investissement dans l'innovation, les initiatives adjacentes à 20 % et les projets de transformation à 70 %.

Le bon équilibre des investissements dans l'innovation varie d'une entreprise à l'autre en fonction de facteurs particuliers tels que l'âge de l'entreprise, sa position concurrentielle sur le marché et les caractéristiques de l'industrie desservie (p. ex. le nombre de fournisseurs, la croissance du marché, les modèles réglementaires, etc.) La plupart des entreprises ont tendance à s'orienter fortement vers l'innovation de base et, bien que cela soit compréhensible pour éviter les risques et incertitudes plus importants associés aux initiatives adjacentes et transformatrices, le résultat se traduira par un déclin constant et à long terme de l'activité et de l'attrait pour les clients si une entreprise n'essaie jamais de projets adjacents ou transformatrices<sup>20</sup> (il convient de noter que certains de ces concepts ont été abordés dans le chapitre sur les risques liés à l'innovation).

Les dirigeants doivent créer des structures d'entreprise qui favorisent en permanence l'innovation. Ils doivent établir des liens avec l'innovation dans le cadre de la vision, de la mission et des valeurs de l'entreprise et veiller à ce que les valeurs et les objectifs de l'entreprise soient communiqués à l'ensemble de l'organisation. Il est également important que les dirigeants de l'organisation modèlent les comportements qu'ils souhaitent voir chez leurs employés et créent une culture de l'innovation en les formant, motivant, encourageant et soutenant. Les dirigeants doivent examiner les nouvelles idées avec un esprit ouvert. De nombreuses idées n'en sont qu'à leurs débuts lorsqu'elles apparaissent pour la première fois et il peut falloir du temps pour affiner et perfectionner le concept.

Les dirigeants doivent continuellement rechercher les opportunités et les menaces, tout en examinant les forces et les faiblesses de l'entreprise afin de transformer les faiblesses en forces, d'utiliser les forces pour combattre les

menaces et de tirer parti des opportunités (SWOT, analyse concurrentielle, PEST, matrice des 5 forces de Porter, matrice d'Ansoff, matrice de l'innovation, etc.).

Les dirigeants doivent être prêts à accepter le risque et comprendre qu'il est acceptable d'échouer et de réessayer, car cela fait partie du processus d'innovation. L'investissement dans un système de gestion des connaissances aidera l'entreprise à faciliter le partage des informations et des idées, à suivre les progrès de l'innovation, à gérer le budget, à suivre le retour sur investissement et à garder trace des leçons tirées des échecs passés afin d'éviter ces problèmes à l'avenir. Un système électronique permet aux entreprises de saisir les avantages de l'innovation et les leçons qui en sont



Des directeurs de département qui se disputent les ressources

tirées. Les petites entreprises n'ont pas beaucoup de problèmes avec la structure organisationnelle qui fait obstacle à l'innovation, car la plupart des employés qui ont une idée innovante peuvent s'adresser directement au propriétaire de l'entreprise pour que l'idée soit examinée et approuvée. Les grandes entreprises ont plusieurs types de structures organisationnelles et certaines d'entre elles, comme la structure hiérarchique, comportent plusieurs niveaux, de sorte qu'un employé peut s'adresser à son supérieur direct, qui s'adresse ensuite à un responsable de secteur, qui s'adresse à son tour à un autre responsable, et ainsi de suite. Souvent, dans ces grandes organisations, les différents départements sont responsables de leurs propres profits et pertes, et sont donc en concurrence les uns avec les autres pour les ressources de l'entreprise, ce qui n'est pas la meilleure structure pour soutenir l'innovation collaborative ou pour faciliter l'introduction de grandes idées dans le pipeline de l'innovation.

Des petites entreprises aux grandes organisations telles que les mégacorporations mondiales, les entreprises du monde entier s'appuient généralement sur quatre types différents de structures organisationnelles dans le modèle mécaniste : Fonctionnelle, divisionnelle, [matricielle](#) et hybride. Les structures matricielles combinent des structures fonctionnelles avec des structures divisionnaires dans un schéma en grille qui associe des fonctions verticales (p. ex. des rôles et des titres organisationnels) avec des divisions horizontales (p. ex. des directeurs de diverses gammes de produits, de projets, etc.) Une organisation matricielle décentralise la prise de décision et offre aux équipes une plus grande autonomie tout en améliorant la collaboration interfonctionnelle afin de stimuler la productivité globale et d'encourager les approches novatrices en matière de résolution de problèmes. L'organisation hybride est similaire aux structures matricielles, mais elle permet un partage collaboratif des données et des ressources tout en préservant les spécialisations propres à chaque division.<sup>20</sup>

Si les quatre structures organisationnelles ci-dessus sont les plus courantes, les entreprises du monde entier utilisent également quatre autres types de structures organisationnelles de nature plus organique : Processus,

Circulaire, Plat et Réseau. Les structures de processus se concentrent sur les flux de travail de bout en bout pour des processus spécifiques. Elles améliorent l'adaptabilité et la flexibilité pour répondre à l'évolution de la demande et des conditions du marché. Une structure circulaire est destinée à encourager la diffusion d'informations et d'inspiration à partir du centre et à permettre aux différentes divisions de participer en tant que composantes d'un seul et même ensemble. Dans les structures plates, le personnel d'encadrement et de direction joue davantage un rôle de collaboration que de supervision, travaillant et communiquant étroitement avec les membres de l'équipe et les chefs de projet.<sup>21</sup>

Pour garantir le bon déroulement des opérations, de nombreuses entreprises suivent une structure organisationnelle qui correspond le mieux à leur taille et objectifs. Le fait de disposer d'une structure organisationnelle claire et de la communiquer aide les employés à comprendre leurs rôles et les attentes correspondantes et contribue à la fixation des objectifs.<sup>22</sup>

Regardez cette vidéo YouTube « Comment Apple est organisée pour l'innovation : L'organisation fonctionnelle » pour en savoir plus sur la manière d'organiser une entreprise pour qu'elle réussisse à innover.<sup>23</sup> [Transcription pour la vidéo « Comment Apple est organisée pour l'innovation : L'organisation fonctionnelle » \[PDF–Nouvel onglet\]](#). Le sous-titrage est disponible sur YouTube.

Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=54#oembed-2>



*Un ou plusieurs éléments interactifs ont été exclus de cette version du texte. Vous pouvez les visualiser en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/encouragerlinnovation2/?p=87#oembed-2>*

## Financement et budgétisation de l'innovation

Le processus de mise en place d'une source de financement diffère selon les entreprises. Par exemple, Suren Gupta, DSI d'Allstate, a décrit la manière dont un [conseil de l'innovation](#) formel évalue les idées et attribue les fonds. Dans d'autres entreprises, si l'innovation est étroitement liée à une unité commerciale particulière, le financement peut provenir du budget de ce groupe. La taille réelle du budget varie selon que le laboratoire de l'entreprise développe lui-même la technologie, s'associe à d'autres organisations ou acquiert une entreprise, un produit ou un talent. Amazon et Google ont dépensé des millions de dollars pour développer des drones de livraison de colis. Dans le même temps, des entreprises comme UPS et Daimler AG ont choisi de s'associer

à des fabricants de drones bien établis et d'y faire des investissements stratégiques. Cela réduit à la fois le risque et le coût de l'innovation tout en permettant à l'entreprise de développer de nouvelles capacités.<sup>24</sup>

Indépendamment de la manière dont le financement est établi, ou de la taille du budget, il est essentiel de mesurer combien d'argent a été dépensé à chaque étape du processus : préparation (c'est-à-dire le pourcentage du budget d'investissement alloué aux projets d'innovation), développement (c'est-à-dire les dépenses de R&D à chaque phase du développement du processus d'innovation) et résultats (c'est-à-dire le pourcentage des ventes provenant des projets d'innovation). Comme pour l'approche par portefeuille des métriques générales de l'innovation, l'utilisation de métriques financières tout au long du cycle de vie de l'innovation réduit l'importance accordée au retour sur investissement et une trop grande importance accordée au retour sur investissement peut paralyser les projets d'innovation dans les premières phases.

## Mesurer les progrès et les réussites de l'innovation

En mesurant les apports, les progrès et les résultats de l'innovation, les entreprises pourront atténuer les risques. Il n'est pas toujours facile de trouver la bonne combinaison de métriques à utiliser pour mesurer l'innovation. Certaines organisations mesurent ce qui est facile plutôt que ce qui est important. La fonction la plus importante de la mesure de l'innovation est de s'assurer que le projet avance dans la bonne direction. Les métriques de l'innovation permettent aux responsables de voir si l'équipe réalise suffisamment d'activités pertinentes pour pouvoir réellement obtenir des résultats. La mesure de l'innovation permet d'orienter l'affectation des ressources, de tenir l'équipe responsable de ses actions et responsabilités et d'évaluer l'efficacité des activités d'innovation (il convient de noter que certains de ces concepts ont été abordés dans le chapitre sur les risques liés à l'innovation).

Malgré ces difficultés, les entreprises peuvent mesurer l'innovation en combinant les éléments suivants<sup>25</sup>

- Métriques des feuilles de temps
- Métriques des nouveaux produits ou services
- Métriques financières
- Métriques relatives à la formation et aux compétences du personnel
- Métriques de gestion et de leadership

En s'engageant à mesurer l'innovation, l'entreprise peut encourager les employés à être plus conscients de la nécessité de faire preuve de créativité et d'une pensée nouvelle, quelles que soient leurs responsabilités quotidiennes. Si la direction mesure régulièrement la production innovante de l'entreprise et partage ces mesures avec les employés, cela contribuera à encourager le personnel à réfléchir à la responsabilité de l'innovation au quotidien et à prendre la responsabilité de trouver de nouvelles façons de faire les choses.<sup>26</sup>

Toutes les métriques ne conviennent pas à toutes les entreprises ni à tous les projets. Il existe cependant certains types de métriques auxquels toute équipe d'innovation devrait prêter attention, notamment :

- Nombre de nouvelles idées en cours d'élaboration
- Nombre de projets d'innovation lancés
- Dépenses de R&D en pourcentage du chiffre d'affaires
- Recettes/bénéfices/croissance des nouvelles innovations
- Nombre de nouvelles innovations lancées dans un laps de temps donné

## Pourquoi certaines organisations échouent-elles en matière d'innovation?

Les entreprises doivent faciliter l'idéation créative. Elles ont également besoin de processus pour capturer les résultats de l'idéation créative et les transformer en innovations rentables et évolutives. Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les projets d'innovation ou les nouveaux produits échouent sur le marché. En général, l'échec n'est pas lié à la qualité de l'idée en soi, mais à sa mise en œuvre; ce qui signifie qu'il a des causes organisationnelles internes. La direction doit être consciente des faiblesses de l'entreprise et agir pour créer un cadre qui encourage et renforce l'innovation; ce qui devrait permettre d'accroître les succès en matière d'innovation et de générer des revenus supplémentaires pour l'entreprise. Voici quelques raisons pour lesquelles les innovations échouent :

1. **Peur de prendre des risques.** The innovative process carries no guarantees, and the consequences of fear of risk tend to make organizations prefer the status quo.
2. **Manque d'orientation du marché.** The lack of market orientation and understanding of customer needs is another main reason why new products fail on the market. The product does not offer a true and convincing customer value or differentiate itself from existing products.<sup>27</sup>
3. **L'incapacité de passer à l'échelle supérieure.** Scaling is the part where most of the value creation and impact comes from. Scaling an innovation can be defined as the process of expanding the presence and the use of the innovation to be as widespread as possible to maximize that impact.<sup>28</sup>
4. **Mauvais processus et structure organisationnelle.** An organizational structure that does not support innovation. The larger an organization is, the slower the processes often become. Sluggish processes with long decision-making cycles can be a death sentence for innovations. In addition, there are often interface and communication problems. All this has a negative effect on the quality and efficiency of innovation projects. This becomes more obvious when compared to the speed of how quickly start-ups can innovate.<sup>29</sup>
5. **Mauvaises décisions.** Management may set the wrong course in innovation projects or when selecting ideas. Wrong decisions can affect the prioritization of ideas, product strategies for new products, selec-

tion of variants in development, etc. The reasons behind this include lack of corporate and innovation strategy or insufficient information as a basis for decision-making.<sup>30</sup>

6. **Manque de communication interne.** Despite working hard, being isolated in groups/departments can hinder collaboration by creating unnecessary competition within departments. Once input is required from all departments, internal communication and collaboration must be streamlined.
7. **Faible priorité accordée l'innovation.** The unrealized commitment and the lack of support for innovation are certainly some of the main reasons why innovations fail. As a result, many resources are lost through friction losses and innovation tasks are not worked out in the required quality. The main cause is from above and it is also reflected in the culture of innovation.<sup>31</sup>

## Exemple : Les pratiques d'innovation qui ont sauvé LEGO

L'histoire de LEGO provient du [The Leadership Network](#)

Au bord de la faillite, LEGO est devenue une marque de jouets très rentable qui produit 22 milliards de briques en plastique par an. Alimentée en partie par les films LEGO, l'entreprise privée a devancé son principal rival, Mattel, en 2014, pour devenir le plus grand fabricant de jouets au monde. Contre toute attente, LEGO a réussi l'un des plus grands redressements de l'histoire. Comment ont-ils fait?

### Définir une nouvelle direction

Tout d'abord, LEGO s'est restructurée et a engagé un nouveau PDG, Jørgen Vig Knudstorp, un penseur axé sur les processus et père de quatre enfants, qui est arrivé de McKinsey & Co. en 2001 et a été promu PDG trois ans plus tard, à l'âge de 36 ans. M. Knudstorp s'est rapidement rendu compte que le problème ne résidait pas dans le produit, mais dans les tentatives de l'entreprise de devenir plus pertinente à l'ère des jeux vidéo. LEGO avait « trop innové », s'était éparpillée et avait lancé tellement de nouvelles initiatives que l'entreprise avait perdu son identité.<sup>32</sup>

### L'innovation au cœur de la stratégie

Le plan de redressement de Knudstorp comprenait un mélange de réduction des coûts, de revitalisation philosophique, d'innovation durable et de retour à la simplicité de base. L'objectif était de redécouvrir l'essence même de LEGO, d'innover au plus près du cœur de l'entreprise et de tirer parti de la fidélité et de la créativité de ses fans. Il a créé le « Future

Lab », une équipe de R&D secrète et très ambitieuse chargée d'inventer de nouvelles « expériences de jeu » technologiquement améliorées pour les enfants du monde entier, sur la base d'études ethnographiques détaillées examinant la manière dont les enfants jouent. Avec le Future Lab, LEGO a mis au point une série de pratiques d'innovation à faible risque et à faible coût pour tester les idées et cultiver l'expertise.<sup>33</sup>

### Accords intelligents de licences

La percée de LEGO dans le domaine de la propriété intellectuelle sous licence a commencé en 1999 avec un accord de licence pour les personnages et les véhicules de la Guerre des étoiles. Après le succès du film, LEGO s'est intelligemment engagée à conclure des accords de licence avec des marques établies, notamment Harry Potter, Lord of the Rings, DC Comics, Marvel et Disney. L'opération s'est avérée payante : alors que les dépenses liées aux redevances se chiffraient à des centaines de millions, les bénéfices ont atteint des milliards.<sup>34</sup>



Personnages de LEGO Guerre des étoiles

### Prototypage rapide

Dans ses usines, LEGO a adopté une philosophie de prototypage rapide. Inspirés par Google et d'autres entreprises technologiques, ils créent des produits minimum viables pour prototyper et commercialiser rapidement de nouveaux produits à petite échelle. Le Future Lab cultive également l'intrapreneuriat, car sa relation avec LEGO s'apparente davantage à une start-up incubée. En utilisant des tests de marché et en validant ses nouveaux produits, Le Future Lab favorise le changement de culture pour s'assurer que ce nouveau modèle d'entreprise et cette nouvelle façon de travailler seront acceptés par l'ensemble de l'organisation.<sup>35</sup>

### Innovation ouverte

Lego va encore plus loin dans le retour d'information des consommateurs en plaçant les clients, les fournisseurs et les partenaires au cœur de l'innovation. [LEGO Ideas](#) est une plateforme d'externalisation ouverte qui permet aux fans de concevoir leurs propres jeux, de recueillir le soutien de leurs congénères (il faut au moins 10 000 votes) et finalement d'obtenir que LEGO produise leur jeu

comme l'une de ses gammes standard. Parmi les exemples, citons la DeLorean de Retour vers le futur et l'Ectomobile de SOS Fantômes, qui sont aujourd'hui très populaires.

La plateforme en ligne génère désormais des centaines de nouvelles suggestions de produits chaque année et utilise des techniques d'innovation ouverte subtiles et puissantes en recourant à tous les moyens, des médias sociaux à la sélection par les pairs, pour inciter les fans à contribuer à de nouvelles conceptions et idées.

[LEGO Architecture](#) en est un autre bon exemple. Il y a plusieurs années, un architecte de Chicago et fan adulte de LEGO (AFOL, personne adulte ayant la passion des briques Lego) a contacté LEGO pour lui suggérer de créer des troussees officielles semblables à ses modèles LEGO faits maison de bâtiments emblématiques. L'idée a d'abord suscité une certaine résistance mais, heureusement, un cadre norvégien de LEGO à l'esprit libre a vu la valeur des AFOL et a créé un plan furtif et peu coûteux pour prouver leur valeur à l'entreprise. Ils ont testé la ligne d'architecture LEGO dans quelques magasins de Chicago et ont constaté qu'ils étaient en mesure de facturer des « prix adultes » pour des troussees contenant le même nombre de briques LEGO. Le projet pilote a été un succès et la gamme reste très populaire parmi les adultes fans de LEGO dans le monde entier.<sup>36</sup>

### **Concevoir des produits pour les filles**

Un autre exemple de diversification du public est [LEGO Friends](#). En 2011, les garçons représentaient 90 % des consommateurs de LEGO et LEGO souhaitait attirer davantage de filles. L'étude a montré que si les filles et les garçons adorent l'aspect constructif de LEGO, il existe une différence essentielle dans la manière dont les garçons et les filles ont tendance à jouer. Alors que les garçons sont davantage attirés par une histoire forte, les filles sont plus enclines à utiliser leurs jeux pour jouer un rôle. Après des années de perfectionnement, l'entreprise a lancé LEGO Friends, une nouvelle gamme spécialement conçue pour les filles. Cette ligne a doublé les prévisions de vente en 2012, l'année de son lancement, et au cours de cette seule année, LEGO a triplé ses ventes auprès des filles.

### **Expérimentation à faible risque**

Par le passé, LEGO n'aurait pas lancé de produits « risqués » susceptibles de ternir la réputation de qualité de la marque. Mais c'est précisément pour cette raison que Knudstorp a créé Future Lab, afin que des erreurs puissent être commises à moindre coût et qu'il soit possible d'en tirer de nombreux enseignements. Par exemple, LEGO Universe, un jeu en ligne qui ressemblait à World of Warcraft, a été interrompu un peu plus d'un an après son lancement, faute d'avoir pu mettre en place un modèle de revenus satisfaisant. L'expérience a à peine entaché la réputation de LEGO, tout en four-

nissant de nombreuses informations clés et des enseignements qui ont permis à l'entreprise de s'imposer dans le monde numérique.

En février 2015, LEGO a lancé un nouveau jeu – [LEGO Portal Racers](#) – en partenariat avec la société de réalité augmentée Metaio. Le jeu utilise une caméra Intel RealSense et une technologie de profondeur pour permettre aux utilisateurs de jouer sans utiliser leurs mains, au lieu d'utiliser les mouvements de la tête pour se diriger à gauche ou à droite. L'idée initiale était de permettre aux enfants de construire leurs propres véhicules en briques et de les scanner dans le jeu, mais il s'agit pour l'instant d'une expérience exclusivement numérique. Comme LEGO Fusion, il s'agit d'un moyen pour Future Lab de comprendre et d'expérimenter les nouvelles technologies. Peu d'entreprises ont maîtrisé l'expérience numérique/physique, mais la capacité de LEGO à expérimenter rapidement, à peu de frais et sous le radar lui permet de continuer à évoluer, découvrir de nouvelles formes de jeu, et satisfaire ses fans.<sup>37</sup>

### **Que pouvons-nous donc apprendre des hauts et des bas de l'innovation chez LEGO?**

1. L'innovation sans orientation est risquée.
2. Innover en prenant en compte avant tout l'essence même de la marque.
3. Pour expérimenter et tester des idées en toute sécurité, sans nuire à la réputation de votre marque, commencez par de petits projets et de petits budgets, puis testez, apprenez et améliorez.
4. Se perturber soi-même – créer le prochain grand projet avant qu'un concurrent ne le fasse
5. Favoriser l'innovation ouverte et écouter la sagesse de vos clients.
6. Construire une culture de l'innovation qui donne aux gens la liberté d'être créatifs, ainsi que l'orientation et la concentration nécessaires pour réaliser des innovations rentables.

## Principaux points à retenir

1. Une **culture de l'innovation** est un environnement de travail qui encourage et récompense la créativité des employés au lieu de se concentrer sur les délais et les revenus. La création d'une culture de l'innovation au travail peut améliorer la satisfaction des employés, la productivité des équipes et la qualité des produits et services de l'entreprise. Elle peut également contribuer à développer les marques, à attirer des employés potentiels, à maintenir les talents sur le marché du travail et à générer des revenus.
2. **Les principales caractéristiques** d'une culture de l'innovation comprennent : une stratégie unique, une autonomie, de la confiance, une acceptation des échecs et du leadership.
3. La création d'une culture de l'innovation présente de nombreux **avantages**, tels que l'avantage concurrentiel, la croissance de l'entreprise, l'amélioration de la marque de l'entreprise, l'augmentation de l'efficacité de l'équipe, le développement d'une nature adaptative, etc.
4. Les dirigeants peuvent **instaurer une culture de l'innovation** de nombreuses manières, notamment en demandant aux clients et aux autres parties prenantes de leur faire part de leurs commentaires, en motivant les employés à innover, en établissant des partenariats avec des jeunes entreprises et des entreprises innovantes, en mettant en place un programme d'intrapreneuriat, en instaurant un système de récompense pour la pensée innovante, et bien plus encore.
5. Les dirigeants peuvent **favoriser l'innovation** en facilitant la collaboration interne, en créant des laboratoires d'innovation, en soutenant l'intrapreneuriat, en accordant du temps d'innovation aux employés, en formant des partenariats, en acquérant des entreprises plus petites et en développant des laboratoires ouverts pour les opportunités de cocréation.
6. La **stratégie d'innovation** consiste à définir la mission, la vision et la proposition de valeur d'une organisation pour des marchés clients définis. Elle fixe les limites des attentes en matière de performances d'innovation en simplifiant et en structurant le travail d'innovation afin d'obtenir le meilleur résultat possible.
7. Les dirigeants qui veulent une entreprise innovante doivent veiller à ce que leur **portefeuille d'innovation soit équilibré**, c'est-à-dire qu'il combine des initiatives d'innovation fondamentales, adjacentes et transformatrices. En général, 70 % des investissements dans l'innovation sont consacrés aux innovations fondamentales, 20 % aux innovations adjacentes et seulement 10 % aux innovations perturbatrices. Cependant, en termes de potentiel de créa-

tion de valeur, les ratios sont inversés : les efforts d'innovation de base contribuent généralement à 10 % du rendement cumulatif à long terme de l'investissement dans l'innovation, les initiatives adjacentes à 20 % et les projets de transformation à 70 %.

8. **La structure organisationnelle** est une manière ou une méthode par laquelle les activités organisationnelles sont divisées, organisées et coordonnées. Des petites entreprises aux grandes organisations telles que les mégacorporations mondiales, les entreprises du monde entier s'appuient généralement sur quatre types différents de **structures organisationnelles** dans le modèle mécaniste : Fonctionnelle, divisionnelle, matricielle et hybride. Si les quatre structures organisationnelles ci-dessus sont les plus courantes, les entreprises du monde entier utilisent également quatre autres types de structures organisationnelles de nature plus organique : Processus, Circulaire, Plat et Réseau. Pour assurer le bon déroulement des opérations, de nombreuses entreprises suivent une structure organisationnelle qui correspond le mieux à leur taille et à leurs objectifs. Le fait de disposer d'une structure organisationnelle claire et de la communiquer aide les employés à comprendre leurs rôles et les attentes correspondantes, et contribue à la fixation des objectifs.
9. Le processus d'établissement d'une source de financement pour l'innovation diffère selon l'entreprise. La taille réelle du **budget** varie selon que le laboratoire développe lui-même la technologie, s'associe à d'autres organisations ou acquiert une entreprise, un produit ou un talent.
10. En **mesurant** les apports, les progrès et les résultats de **l'innovation**, les entreprises pourront atténuer les risques. Il n'est pas toujours facile de trouver la bonne combinaison de métriques à utiliser pour mesurer l'innovation. Certaines organisations mesurent ce qui est facile plutôt que ce qui est important. La fonction la plus importante de la mesure de l'innovation est de s'assurer que le projet avance dans la bonne direction.
11. Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les **projets d'innovation** ou les nouveaux produits **échouent** sur le marché. En général, l'échec n'est pas lié à la qualité de l'idée en soi, mais à sa mise en œuvre; ce qui signifie qu'il a des causes organisationnelles internes. Les innovations échouent pour certaines des raisons suivantes : peur de prendre des risques, manque d'orientation du marché, incapacité de passer à l'échelle supérieure, mauvais processus et structure organisationnelle, mauvaises décisions, manque de communication interne et faible priorité accordée à l'innovation

## Exercices de fin de chapitre

1. **L'intrapreneuriat.** Faites une recherche sur Internet pour trouver des exemples d'intrapreneuriat réussi. Quelle était l'idée? Comment l'intrapreneur a-t-il eu l'idée? Comment le(s) employé(s) a-t-il(ont-ils) été récompensé(s)? Avez-vous des idées d'amélioration ou de nouveaux produits/services qui pourraient être mis en œuvre sur votre lieu de travail ou même au sein de votre établissement d'enseignement supérieur? Faites part de vos réflexions à votre classe et/ou à votre professeur.
2. **Questionnaire sur le type d'innovateur.** Examinez la description des [types d'innovateurs](#) partagée par un stratège en innovation, puis répondez au [questionnaire](#) pour découvrir quel type d'innovateur vous êtes et obtenir des suggestions personnalisées afin de commencer à innover encore plus rapidement (vous devrez partager un courriel pour obtenir les résultats)
3. **Laboratoire d'innovation.** Faites une recherche sur Internet pour trouver un exemple d'un laboratoire d'innovation d'une entreprise qui a récemment remporté un nouveau succès en matière d'innovation. Quelle a été cette réussite? De quel type d'innovation s'agit-il; produit, service, technologie, etc.? S'agissait-il d'une innovation incrémentale ou perturbatrice? Combien de temps a-t-il fallu pour développer ce concept et le commercialiser? Discutez de vos conclusions avec la classe et/ou le professeur.
4. **Échec d'une innovation.** Faites une recherche sur Internet pour trouver un exemple d'innovation d'une entreprise qui a échoué. Quelle est cette innovation et pourquoi a-t-elle échoué? L'entreprise aurait-elle pu faire quelque chose de plus durant ce processus d'innovation pour corriger les problèmes? Discutez de vos conclusions avec votre classe et/ou votre professeur.
5. **Incapacité à innover.** Faites une recherche sur Internet pour Blackberry, Kodak et Yahoo. Qu'est-il arrivé à ces entreprises? Pourquoi n'ont-elles pas réussi à innover? Le leadership était-il en cause? De mauvaises décisions ont-elles été prises? De nombreuses entreprises n'innovent pas pour des raisons qu'elles estiment justifiées, mais que se passe-t-il si une entreprise ne reste pas concurrentielle? Partagez vos conclusions avec la classe et/ou le professeur.

## Exercice d'autocontrôle – Questionnaire – Encourager l'innovation

Un élément interactif H5P a été exclu de cette version du texte. Vous pouvez le consulter en ligne ici : <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/?p=54#h5p-15>

## Ressources supplémentaires

1. 14 exemples inspirants d'intrapreneuriat et d'idées d'employés en action (en anglais) – [14 Inspiring Examples of Intrapreneurship and Employee Ideas in Action](#)
2. 10 exemples inspirants d'intrapreneuriat réussi (en anglais) – [10 Inspiring Examples of Successful Intrapreneurship](#)
3. 7 points à prendre en compte lors de la création d'un laboratoire d'innovation d'entreprise (en anglais) – [7 Considerations When Creating a Corporate Innovation Lab](#)
4. 31 laboratoires d'innovation à connaître (en anglais) – [31 Innovation Labs to Know](#)
5. Types de structures organisationnelles et leurs avantages et inconvénients (en anglais) – [Types of Organizational Structures and Their Pros and Cons](#)
6. Real Innovations [Require More than Just R&D](#)

## Références

(Remarque : Cette liste de sources utilisées n'est PAS en style de citation APA, mais les fonctions de note de bas

de page automatique et de citation des médias de Pressbooks ont été utilisées pour citer les références tout au long du chapitre et générer une liste à la fin du chapitre.)

## Contributions médiatiques

- [pexels-anna-shvets-5324939](#) est sous licence dans le cadre d'une licence [CC0 \(Creative Commons Zero\)](#)
- [Innovation team](#) est sous licence dans le cadre d'une licence [CC0 \(Creative Commons Zero\)](#)
- [BMW sports car engine](#) est sous licence dans le cadre d'une licence [CC0 \(Creative Commons Zero\)](#)
- [Fighting over resources](#) est sous licence dans le cadre d'une licence [CC0 \(Creative Commons Zero\)](#)
- [Star Wars LEGO characters](#)

## Notes

1. Indeed Editorial Team. (2021, April 29). *How to create an innovative culture at work*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/innovative-culture>
2. Swisher, P. (2016, July 29). *How to lead successful innovation: Lessons from experts*. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/how-to-lead-successful-innovation-lessons-from-experts/>
3. Indeed Editorial Team. (2021, April 29). *How to create an innovative culture at work*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/innovative-culture>
4. London Business School. (2018, March 26). *Amazon's culture of innovation*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=GNjmCewxyo0>
5. Swisher, P. (2016, July 29). *How to lead successful innovation: Lessons from experts*. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/how-to-lead-successful-innovation-lessons-from-experts/>
6. Gupta, A. & Wang, H. (2017, August 3). *Leading with innovation*. [Video]. LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/leading-with-innovation/novel-combinations-of-existing-ideas?autoAdvance=true&autoSkip=false&autoplay=true&resume=false&u=2167290>
7. Richards, R. (2021, January 6). *Business innovation strategy: 9 key pillars for success in 2021*. <https://masschallenge.org/article/innovation-strategy>
8. Rice, M. (2019, November 22). *31 corporate innovation labs to know*. <https://builtin.com/corporate-innovation/corporate-innovation-labs>
9. Studio Záo. (n.d.). *Innovation examples: Top 5 stories from Google, Airbus and more*. <https://studiozao.com/resources/intrapreneurship-examples>
10. Studio Záo. (n.d.). *Innovation examples: Top 5 stories from Google, Airbus and more*. <https://studiozao.com/resources/intrapreneurship-examples>
11. Studio Záo. (n.d.). *Innovation examples: Top 5 stories from Google, Airbus and more*. <https://studiozao.com/resources/intrapreneurship-examples>
12. Solomon, M. (2018, April 28). *How to build a culture of innovation and turn every employee into an innovation power*

- rhuse*. <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2018/04/28/how-to-build-a-culture-of-innovation-and-turn-every-employee-into-an-innovation-powerhouse/?sh=2a1200514728>
13. Abrams, M. (2021, December 23). *How to make your company more innovative*. <https://bitrebels.com/business/how-make-company-more-innovative/#:~:text=Here%20are%20several%20ways%20you%20can%20encourage%20more,With%20Creatives.%203%203.%20Require%20Time%20Off.%20>
  14. Abrams, M. (2021, December 23). *How to make your company more innovative*. <https://bitrebels.com/business/how-make-company-more-innovative/#:~:text=Here%20are%20several%20ways%20you%20can%20encourage%20more,With%20Creatives.%203%203.%20Require%20Time%20Off.%20>
  15. Morris, L. (2007). *Creating the innovation culture: Geniuses, champions, and leaders*. <http://www.innovationlabs.com/CreatingInnovationCulture.pdf>
  16. Orange Business Services. (2019, February 4). *Co-innovation: How to make it a success*. <https://www.orange-business.com/en/magazine/co-innovation-how-to-make-it-successful>
  17. Braineet. (n.d.). *Customer co-creation examples: 12 companies doing it right*. <https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples>
  18. Swisher, P. (2016, July 29). *How to lead successful innovation: Lessons from experts*. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/how-to-lead-successful-innovation-lessons-from-experts/>
  19. Richards, R. (2021, January 6). *Business innovation strategy: 9 key pillars for success in 2021*. <https://masschallenge.org/article/innovation-strategy>
  20. Del Vecchio, D. (n.d.). *Types of organizational structures and their pros and cons*. <https://planergy.com/blog/types-of-organizational-structure/>
  21. Del Vecchio, D. (n.d.). *Types of organizational structures and their pros and cons*. <https://planergy.com/blog/types-of-organizational-structure/>
  22. Indeed Editorial Team. (2021, May 21). *Ten types of organizational structure (with pros and cons)*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-organizational-structures>
  23. Harvard Business Review. (2021, January 27). *How Apple is organized for innovation: The functional organization*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=5hENFA3CJUJY>
  24. Davis, C. (2017, December 5). *7 considerations when creating a corporate innovation lab*. <https://www.cio.com/article/228053/7-considerations-when-creating-a-corporate-innovation-lab.html>
  25. Braineet. (n.d.). *Innovation metrics and KPIs: Measuring innovation to create growth*. <https://www.braineet.com/blog/innovation-metrics-kpis>
  26. Braineet. (n.d.). *Innovation metrics and KPIs: Measuring innovation to create growth*. <https://www.braineet.com/blog/innovation-metrics-kpis>
  27. Lead Innovation Blog. (2018, April 27). *Four reasons why innovation fails*. <https://www.lead-innovation.com/english-blog/why-innovations-fail>
  28. Nieminen, J. (2021, October 22). *Scaling innovation -- The what, why and how*. <https://www.viima.com/blog/scaling-innovation>
  29. Lead Innovation Blog. (2018, April 27). *Four reasons why innovation fails*. <https://www.lead-innovation.com/english-blog/why-innovations-fail>
  30. Lead Innovation Blog. (2018, April 27). *Four reasons why innovation fails*. <https://www.lead-innovation.com/english-blog/why-innovations-fail>
  31. Lead Innovation Blog. (2018, April 27). *Four reasons why innovation fails*. <https://www.lead-innovation.com/english-blog/why-innovations-fail>
  32. The Leadership Network. (2016, November 7). *5 sustainable innovation practices that saved LEGO*. <https://theleadershipnetwork.com/article/lego-sustainable-innovation#:~:text=5%20Sustainable%20Innovation%20Practices%20that%20Saved%20LEGO%201,Products%20for%20Girls.%20...%205%20Low-Risk%20Experimentation.%20>

33. The Leadership Network. (2016, November 7). *5 sustainable innovation practices that saved LEGO*. <https://theleadershipnetwork.com/article/lego-sustainable-innovation#:~:text=5%20Sustainable%20Innovation%20Practices%20that%20Saved%20LEGO%201,Products%20for%20Girls.%20...%205%20Low-Risk%20Experimentation.%20>
34. The Leadership Network. (2016, November 7). *5 sustainable innovation practices that saved LEGO*. <https://theleadershipnetwork.com/article/lego-sustainable-innovation#:~:text=5%20Sustainable%20Innovation%20Practices%20that%20Saved%20LEGO%201,Products%20for%20Girls.%20...%205%20Low-Risk%20Experimentation.%20>
35. The Leadership Network. (2016, November 7). *5 sustainable innovation practices that saved LEGO*. <https://theleadershipnetwork.com/article/lego-sustainable-innovation#:~:text=5%20Sustainable%20Innovation%20Practices%20that%20Saved%20LEGO%201,Products%20for%20Girls.%20...%205%20Low-Risk%20Experimentation.%20>
36. The Leadership Network. (2016, November 7). *5 sustainable innovation practices that saved LEGO*. <https://theleadershipnetwork.com/article/lego-sustainable-innovation#:~:text=5%20Sustainable%20Innovation%20Practices%20that%20Saved%20LEGO%201,Products%20for%20Girls.%20...%205%20Low-Risk%20Experimentation.%20>
37. The Leadership Network. (2016, November 7). *5 sustainable innovation practices that saved LEGO*. <https://theleadershipnetwork.com/article/lego-sustainable-innovation#:~:text=5%20Sustainable%20Innovation%20Practices%20that%20Saved%20LEGO%201,Products%20for%20Girls.%20...%205%20Low-Risk%20Experimentation.%20>

### 3D printing

is an inexpensive way to make a prototype. Today 3D printing, or additive processing for manufacturing, has become a standard.

### Ansoff Matrix

is a strategic planning tool that organizations use to plan and analyze strategies for growth. Each strategy for growth carries a different level of potential risk.

### BPMN (Business Process Modeling Notation)

is a graphical method of representing business processes within a business process diagram. BPMN diagrams help the whole team see the flow of the process.

### Business Innovation

Executing an idea that addresses a specific challenge or opportunity and achieves value for both the company and its stakeholders.

### Business Model Innovation

is probably the most challenging of the innovation types as it will likely present an organization with major requirements for change. Often, the very capabilities or processes that have been optimized to make a company successful and profitable will become the targets for transformation.

### Business Process

is a sequence of steps progressing toward a business goal. This sequence of steps can be clearly depicted using a flowchart and may also be referred to a business method.

### Circular Economy

is based on the principles of designing out waste and pollution, keeping products and materials in use, and regenerating natural systems.

## Closed World Principle

is the notion that the best and fastest way to innovate is to look at resources close at hand.

## Cognitive Fixedness

is a state of mind in which you think of an object or situation in one specific way, to the exclusion of any alternative.

## Constraints

can foster innovation when they represent a motivating challenge and focus efforts on a more narrowly defined path.

## Cow Path Theory

is a theory that many organizations have processes they have been following for years and may not notice that these old processes may no longer be efficient or effective.

## Culture de l'innovation

Une culture de l'innovation est un environnement de travail qui encourage et récompense la créativité des employés au lieu de se concentrer sur les délais et les revenus.

## Customer Value

The formula for customer value can be written as: (Total Customer Benefits - Total Customer Costs) = Customer Value, or  $(B - C = CV)$

## Cyclical Thinking

is not merely recycling. It's designing products to be easily disassembled in combination with designing new take-back systems and infrastructure that make it easier and less expensive for companies to collect the materials they'll use in one generation of products in order to manufacture the next generation of products. This regenerative approach to design has taken many forms over the last several decades as we move towards establishing a circular economy.

## Design thinking

is one of several approaches to innovation and is a process for creative problem-solving. Design thinking has a human-centered core. It encourages organizations to focus on the people they are creating for, which leads to better products, services, and internal processes. The design thinking framework helps inspire

creative thinking and strategies that lead designers to create user-friendly products that help solve a particular problem.

### Disruptive Innovation

is the launch of a new business model, concept, product, or service that creates a new market segment and value drivers.

### Environmental Sustainability

is about acting in a way that ensures future generations have the natural resources available to live an equal, if not better, way of life as current generations. Many innovations today are focused on solving environmental issues. The Sustainable Development Goals (SDGs) of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) are broad and ambitious, calling on all countries – be they upper, middle, or low income – to make tangible improvements to the lives of their citizens. The goals encompass social, environmental, and economic aspects (OECD, 2021).

### Function Follows Form Principle

is a way to overcome some of the drawbacks of traditional research-led or design-based innovation. You begin with an abstract, conceptual solution and then work back to the problem that it solves.

### Functional Fixedness

You see objects, components, and things around you, and you can't imagine them doing different functions than what they're designed to do.

### Incremental Innovation

is the concept of growing or improving a company by making a succession of small-scale improvements to existing products, services, processes, and tools.

### Innovation

Creating something new that serves people's needs or wants.

### Innovation Ambition Matrix

as featured in the Harvard Business Review (May 2012), is a classic model that helps companies decide how to fund different growth initiatives.

## Innovation durable

L'innovation durable signifie que les entreprises recherchent des moyens de maintenir une innovation/amélioration continue pour la croissance de l'entreprise, l'avantage concurrentiel, l'augmentation de la part de marché, etc.

## Innovation Process

should be systematic and predictable. The first step of the process is doing market research, the second step is solution generation, the third step is business case development (figure out how to monetize the innovation), the fourth step is to scale up (get it ready to be launched), and the last step is to launch the innovation in the marketplace.

## Innovation strategy

is about mapping an organization's mission, vision, and value proposition for defined customer markets. It sets boundaries to innovation performance expectations by simplifying and structuring the innovation work to achieve the best possible outcome.

## Intellectual Property

is any product of the human intellect that the law protects from unauthorized use by others.

## Laboratoires d'innovation

Les laboratoires d'innovation se concentrent sur la croissance des entreprises. Ils peuvent être internes à une entreprise qui dispose des ressources et de l'équipe nécessaires pour gérer ses propres programmes internes ou externes, comme une société de conseil qui soutient le processus d'innovation d'autres entreprises. Les laboratoires d'innovation sont stratégiques et axés sur des objectifs. Ils sont utilisés comme outils pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise en matière d'innovation.

## Management Processes

The processes that plan, organize, coordinate and control all the functions of the business.

## Metrics

are measures of quantitative assessment commonly used for assessing, comparing, and tracking performance or production.

## Open innovation

is a business management model for innovation that promotes collaboration with people and organizations outside the company.

## Operational Processes

The processes that constitute the core business of the organization and create the primary value stream.

## Opportunity Costs

are the potential benefits a business misses out on when choosing one alternative over another.

## Organizational Structure

is a way or method by which organizational activities are divided, organized and coordinated.

## Organizational Structures

From small businesses to large organizations like global megacorporations, companies across the globe generally rely on four different types of organizational structures in the mechanistic model: Functional, Divisional, Matrix, and Hybrid.

## Portefeuille d'innovation équilibré

Les dirigeants qui veulent une entreprise innovante doivent veiller à ce que leur portefeuille d'innovation soit équilibré, c'est-à-dire qu'il combine des initiatives d'innovation fondamentales, adjacentes et transformatrices. En général, 70 % des investissements dans l'innovation sont consacrés aux innovations fondamentales, 20 % aux innovations adjacentes et seulement 10 % aux innovations perturbatrices. Cependant, en termes de potentiel de création de valeur, les ratios sont inversés : les efforts d'innovation de base contribuent généralement à 10 % du rendement cumulatif à long terme de l'investissement dans l'innovation, les initiatives adjacentes à 20 % et les projets de transformation à 70 %.

## Process innovation

can include changes in the equipment and technology used in manufacturing (including the software used in product design and development), improvement in the tools, techniques, and software solutions used to help in supply chain and delivery system, changes in the tools used to sell and maintain your good, as well as methods used for accounting and customer service.

## Product innovation

can come in three different forms. 1) The development of a new product, such as the Fitbit or Amazon's Kindle. 2) An improvement of the performance of the existing product, such as an increase in the digital camera resolution of the iPhone 11. 3) A new feature to an existing product, such as power windows to a car.

## Prototype

is a mini design of the actual product. It can be a sketch, a low-quality, or a high-quality copy depicting what the real product will look like. It is important for companies to prototype fast and often in order to produce innovations at the right times--when customers demand them and before competitors beat them to market.

## Psychographics

are all about understanding customers' lifestyles, values, beliefs, and optimizing marketing to demonstrate to customers how the company can fulfill these psychographic variables by providing the benefits sought thus providing customers value.

## Radical Innovation

is the creation of a whole new product.

## Relational Fixedness

This type of fixedness makes it very hard to imagine two objects having a relationship that wasn't there before.

## SCAMPER Technique

is based very simply on the idea that what is new is actually a modification of existing old things around us.

## Service Innovation

changes the way customers are served to create value for customers and revenue for the company.

## Service Innovations

ensure and enhance the utility, performance, and apparent value of an offering. Some offerings are purely service, such as getting a haircut, hiring someone to paint your house, or taking an Uber to your friend's

place. These are services you may utilize throughout your lifetime. Other service innovations may be combined with product offerings, such as purchasing groceries (products) and having them delivered to your home (service), or buying a new television (product), and purchasing the warranty (service).

## Shape of Ideation

If we graphed this ideation process we would see a graph that at first has many ideas, but after a short period of time the group feels they have exhausted all the good ideas, and the ideas stall. What happens next, someone offers a different, silly, or absurd idea, then more ideas come from that idea and the tide has turned. The best ideas often come after this turn in the graph.

## Social Innovation

refers to a response to a social or environmental problem, which, once adopted, results in better solutions than existing approaches. Social innovations have a transformative impact and improve organizations, communities, regions, or systems.

## Structural Fixedness

This makes it really hard to imagine objects having a different structure than what we're used to.

## Supporting Processes

The processes that support the core processes. They help the business create an environment where the core processes can work better. Examples include accounting and technical support.

## Sustainability

is the capacity to endure in a relatively ongoing way.

## Systematic Inventive Thinking

SIT is a thinking methodology where creativity takes centre stage. It contains five thinking patterns that humans have used for thousands of years. It directly contradicts the principle of 'thinking outside the box' and uses 'thinking inside the box' as a guiding principle in order to prove that creativity is not the prerogative of only a few.

## Technological Innovation

focuses specifically on technology and how to embody it successfully in many types of innovations such as products, services, processes, profit models, channels, and customer service engagement innovations.

## Triple Bottom Line

is often used to refer to the concept that businesses need to not only be concerned with making a profit but also be concerned about the manner in which they do so. The three parts of the Triple Bottom Line include considering the impact that business operations and innovation have on societal, environmental, and financial well-being; in other words, people, planet, and profit (respectively).