

Pourquoi les innovations peinent à émerger dans les grands groupes ?

Comment les grands groupes peuvent-ils innover plus efficacement sans revoir leur culture de fond en comble ?

5 février 2019

Souvent dans les grands groupes, on constate une culture frileuse à l'échec. Un projet échoué sera considéré comme un élément négatif pour une carrière. Par conséquent, peu de personnes souhaitent lancer un projet qui pourrait ne pas aboutir.

Pire encore, même si quelqu'un parvient à démarrer quelque chose de nouveau, l'initiative sera souvent confrontée à de nombreux obstacles financiers, juridiques ou de ressources humaines lui imposant des mesures et procédures pré-existantes.

Les collaborateurs sont paralysés par ces organisations qui leur impose un risque zéro. L'idée proposée a tout intérêt à être approuvée par chacun car en cas d'échec, cela serait un échec collectif. Les "paris" jugés acceptables portent sur des modifications minimales sur des produits existants ou de nouvelles acquisitions aux rentabilités peu volatiles.

Pourtant, à l'ère de l'innovation intensive, vivre des succès passés et "faire des chiffres" n'est pas une stratégie saine pour survivre. Alors que les concurrents historiques deviennent de plus en plus agiles et que les nouveaux entrants deviennent de plus en plus innovants, comment relancer un nouvel esprit d'entreprise propice à l'innovation ?

Quels sont les moteurs de l'innovation ?

Les startups sont, dans 90% des cas, des organisations temporaires conçues pour trouver un business model reproductible et évolutif. Parce qu'il n'y a aucune certitude, elles prennent des décisions qui leur paraissent "suffisamment bonnes", puis itèrent et pivotent lors d'un échec, apprennent et construisent ainsi leur business model.

À l'inverse, une grande entreprise est une organisation permanente conçue pour exécuter un business model déjà reproductible et évolutif. Cela signifie que dans leur cœur de métier, les grandes entreprises disposent d'une série de connaissances :

- Elles ont trouvé leur *fit de produit / marché* – quels produits les clients veulent acheter.
- Elles connaissent leur meilleur *canal de distribution* pour acheminer le produit de leur

- entreprise au client.
- Elles ont déterminé leur *modèle de revenus* (abonnement, licence, vente directe, etc.) et la tarification du produit.
 - Elles connaissent les *activités*, les *ressources* et les *partenaires* (fabrication, réglementation, propriété intellectuelle, supply chain, etc.) – ainsi que les coûts de livraison du produit / service et disposent d’outils de développement et de gestion de produits bien définis.
 - Il existe des *indicateurs financiers* (retour sur investissement, taux de rendement minimal, etc.) pour le développement de nouveaux produits qui mettent l’accent sur les rendements immédiats.
 - Tout le monde a un poste défini avec une série de *responsabilités* qui régit leur rôle dans l’exécution.

L’exécution et l’innovation ont besoin d’outils et d’organisations différents

En effet, le mot *échec* dans la démarche d’innovation était utilisé pour décrire deux événements très différents :

- Un défaut d’exécution d’un produit *connu* sur un marché *connu* ;
- Un échec dans la recherche d’innovation quand *les inconnues sont nombreuses*.

Ainsi, dans une grande entreprise, le fait de ne pas atteindre un objectif – en termes de revenus, de livraison etc. – représente une incapacité d’un individu et/ou d’une organisation à respecter un ensemble de critères de réussite connu. Dans les entreprises, la pénalité pour les échecs répétés sur des tâches connues est soit une réaffectation soit un renvoi.

Pourtant, la plupart du temps, les initiatives d’innovation de nouveaux produits dans les grands groupes sont soumises aux mêmes normes et critères que celles des produits existants.

Les grands groupes abordent l’innovation et les idées de produits disruptifs en utilisant les mêmes processus, procédures, programmes et critères au sein de la même structure organisationnelle que pour les produits existants !

Le constat que les entreprises doivent simultanément exécuter et innover n’est pas nouveau. Pendant des décennies, les chercheurs ont observé que les entreprises devaient être ambidextre. Ainsi, bien que nous sachions que l’exécution et l’innovation doivent être *séparées*, nous manquons de *processus*, *d’outils* et de *structures organisationnelles* pour mettre cela en place.

En travaillant avec de grandes entreprises, nous avons appris que les deux organisations – exécution et innovation – doivent comprendre que le succès de l’entreprise repose sur leur capacité à coopérer.

Voici les 4 leçons pour les grands groupes :

1. Comprendre et accepter que l'échec et la rapidité d'exécution sont le propre d'une machine à apprendre pour l'entreprise ;
2. Séparer les risques d'innovation des risques d'exécution ;
3. Employer des méthodologies d'innovation validée pour inscrire l'innovation dans ses processus ;
4. Assurer que la direction n'utilise plus d'indicateurs d'exécution pour gérer et juger la performance de l'équipe d'innovation.

Traduction et adaptation de l'article de Steve Blank par Stim

Stim est une spin-off du CGS des Mines ParisTech, spécialisée dans le management de l'innovation. Stim accompagne des grands groupes dans la préparation de leur futur avec une approche de l'innovation disruptive centrée sur la méthode C-K

Article écrit par Stim