

# L'innovation et le leadership

Autor(en): **Deschamps, Jean-Philippe**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **70 (2012)**

Heft 4

PDF erstellt am: **21.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-390927>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# L'INNOVATION ET LE LEADERSHIP

JEAN-PHILIPPE DESCHAMPS

*Professeur émérite en management de la technologie et de l'innovation à l'IMD Lausanne*

*jean-philippe.deschamps@imd.org*

Cette réflexion en matière de leadership de l'innovation ne date que de ces quelques dernières années, mais elle fait suite à une longue pratique de consultance auprès d'entreprises innovantes... ou moins innovantes! C'est cette étude empirique qui permet de déterminer pourquoi certaines entreprises passent par des hauts et des bas en matière d'innovation. A la réflexion, une idée s'impose: l'innovation est principalement une question de management et de leadership, directement liée à la présence dans ces entreprises de leaders, soit très orientés sur l'innovation, soit au contraire préoccupés uniquement par les aspects opérationnels de leur organisation, quitte à perdre de vue l'objectif de l'innovation.

Avant d'aborder cette réflexion, il convient de donner une définition de l'innovation – un concept qui englobe la créativité mais qui va plus loin. Comme le propose Intel de façon très raccourcie, l'innovation regroupe trois notions complémentaires: d'abord celle de nouveauté, puis la notion de valeur créée, et enfin la notion d'adoption du produit ou du service par l'organisation ou le marché. Ce dernier point met l'accent sur l'aspect fondamental de la commercialisation.

Tout le monde s'accorde en général à reconnaître que l'innovation repose sur plusieurs conditions. Il lui faut un environnement physique et culturel très ouvert, des équipes très motivées et créatives (l'inventeur génial n'est pas suffisant) et un processus qui fasse appel à la fois à la créativité et à la discipline. Mais avant tout, l'innovation est une question de leadership. L'innovation requiert des leaders qui sont exigeants face à leurs équipes mais prêts à les soutenir. Steve Jobs, considéré dans les écoles de management comme l'un des meilleurs exemples de leaders de l'innovation, insistait sur le fait que l'innovation avait moins à voir avec le budget de recherche et développement d'une entreprise, qu'avec son leadership et sa capacité de penser différemment.

## QUI SONT CES LEADERS DE L'INNOVATION ET OÙ LES TROUVE-T'ON?

Il convient donc de s'interroger sur ces leaders de l'innovation et sur les traits de personnalité qui les caractérisent. L'innovation requiert, en effet, différents types de leaders pour différentes phases du processus créatif. Mais il faut faire une distinction entre leaders de l'innovation et innovateurs; ce ne sont pas forcément les mêmes personnes. En effet, un leader de l'innovation ne doit pas nécessairement être celui ou celle qui propose des idées innovantes, mais il est celui ou celle qui encourage son staff à soumettre leurs idées, qui les reçoit, en évalue la qualité et la faisabilité, et qui les promeut. Les entreprises peuvent avoir des innovateurs au sommet, mais il est plus important encore pour elles d'avoir des leaders

de l'innovation. Steve Jobs était les deux à la fois: un formidable innovateur et un véritable leader de l'innovation.

Les entreprises innovantes ont en général des leaders de l'innovation à différents niveaux hiérarchiques dans leur organisation. Dans les start-up et les petites entreprises, on retrouve en général ces leaders de l'innovation au sommet de la hiérarchie. Dans les plus grandes entreprises, ils peuvent occuper des postes élevés, notamment au comité de direction, comme responsables d'entités opérationnelles ou de fonctions importantes. On peut aussi les retrouver à un niveau intermédiaire où ils jouent un rôle de courroie de transmission entre le sommet, les opérations et la base. L'étude de cas concrets d'entreprises révèle une constante: les sociétés innovantes, quel que soit leur domaine d'activité, ont beaucoup de leaders de l'innovation, et ceux-ci se retrouvent à tous les niveaux.

En général, les leaders de l'innovation appartiennent à trois catégories distinctes de «champions». On trouve très souvent des champions techniques dans les bureaux d'études ou les départements de R&D; ce sont eux qui proposent des technologies ou des concepts de produits nouveaux. Ils sont souvent épaulés par des champions commerciaux, capables de transformer les nouveaux produits ou services en flux de revenus. Mais il ne faut pas oublier les champions exécutifs, ces leaders de haut niveau capables de prendre des risques, même par rapport à leurs collègues de direction, pour réaliser ces innovations.

#### QUE FONT CES LEADERS DE L'INNOVATION? QUEL EST LEUR RÔLE?

La tâche de ces leaders peut être résumée de façon simple: leur rôle est de stimuler, guider et soutenir l'innovation. Cela comprend trois missions principales:

Leur première mission est l'élaboration d'une vision et d'une stratégie d'innovation qui tienne compte et exploite les opportunités qu'a l'entreprise de réorganiser sa chaîne de valeur et transformer son industrie et son environnement de marché. Cette vision permet de définir les grands axes à développer en matière de nouvelles technologies et de nouveaux produits, services, ou modèles d'affaires.

Leur seconde mission consiste à rechercher des opportunités concrètes et déceler des menaces, en étant attentifs à tout ce qui peut avoir un impact majeur sur l'entreprise. Il s'agit de favoriser une attitude des cadres ouverte sur l'extérieur, pour qu'ils soient prêts à déceler les nouveautés, les idées innovantes et les concepts d'avant-garde.

Enfin, leur troisième mission consiste à diriger l'exécution de la stratégie choisie au niveau des processus, de la commercialisation, des portefeuilles de projets et des mesures de performance.

L'accomplissement de ces trois missions nécessite de mettre un accent tout particulier sur le développement des compétences, actuelles et futures, nécessaires à l'entreprise. Parmi ces compétences figurent la créativité, les savoir-faire, les valeurs, l'état d'esprit et les comportements générateurs d'innovation.

Le cas de Nestlé est révélateur de cette démarche des leaders de l'innovation. En arrivant à la tête du groupe, Peter Brabeck avait développé et promu la vision d'un groupe orienté sur le bien-être, le fameux concept de wellness, notamment en matière de nutrition. Cette stratégie l'a amené à pousser l'entreprise à rechercher des opportunités de marché spécifiques, d'où la création de départements nouveaux orientés vers la nutrition. Mais elle l'a amené aussi à développer des compétences nouvelles en matière de recherche, d'où la création du Nestlé

Institute of Health Sciences à l'EPFL. Pour développer la vision stratégique de son leader, l'entreprise s'est donc dotée des moyens nécessaires à son développement futur.

#### LES LEADERS SONT AVANT TOUT DES CAPTEURS ET PROMOTEURS DE CHANGEMENT

On ne peut pas être un leader de l'innovation sans considérer tout changement comme une source d'opportunités, une notion qui reste encore souvent difficile à faire passer dans l'entreprise. Par nature, le leader devrait être amené à observer et questionner toutes les hypothèses. Quels signaux faibles commencent à apparaître sur le marché? Les questions posées à leur staff sont nombreuses: Quoi d'autre? Pourquoi? Pourquoi pas? Qui? Qui d'autre? Comment? Autant de questionnements qui doivent accompagner la réflexion, et ceci de façon permanente. Cette démarche demande un état d'esprit impliquant à la fois beaucoup de curiosité et une grande humilité.

Le bouleversement du marché des téléphones portables en cinq ans offre un bon exemple des dangers liés à un manque d'analyse fine des tendances du marché. Le groupe finlandais Nokia et le canadien Research In Motion (RIM), fabricant du Blackberry, tous deux anciens champions du secteur des téléphones mobiles intelligents, sont ainsi restés axés sur le marché des professionnels. Ils n'ont pas vu arriver la révolution apportée par l'i-Pod Touch d'Apple, de son écran tactile et de ses nombreuses applications. Appliquée au téléphone portable par Steve Jobs, cette technologie a conduit très vite les consommateurs vers l'i-Phone, un smartphone intelligent et ludique à la fois. Nokia, comme RIM, ont perdu rapidement leurs places de leaders et éprouvent maintenant de grandes difficultés à revenir dans ce nouveau marché.

#### LES LEADERS CONSIDÈRENT L'INNOVATION DE FAÇON LARGE

Les vrais leaders de l'innovation ne se contentent pas de mettre l'accent sur les nouveaux produits, ils promeuvent en général tous les types d'innovation... et il y en a beaucoup.

Les leaders de l'innovation recherchent souvent l'innovation en matière de modèles d'affaires, agissant au niveau de l'organisation même de la chaîne de valeur pour en réduire les coûts, comme l'ont fait Ryanair ou easyJet en créant le concept des *low-cost airlines*, ou Dell en promouvant son modèle de vente directe. Certains innoveront en adoptant un nouveau modèle de revenu. Michelin, par exemple, ne vend pas ses pneus d'avion aux compagnies aériennes mais leur facture pour le nombre d'atterrissages et de décollages réalisés avec un jeu de pneus. La même firme facture aux sociétés de travaux publics pour les tonnes/kilomètres parcourus par leurs engins équipés de pneus Michelin. D'autres innoveront par une nouvelle approche de leur chaîne d'approvisionnement, comme le fait Zara, l'un des leaders mondiaux du prêt-à-porter, qui a réussi à faire travailler ses fournisseurs selon des cycles d'approvisionnement extrêmement flexibles et rapides.

Les leaders de l'innovation sont également intéressés par l'innovation dans les processus, car ceux-ci peuvent entraîner un fort avantage concurrentiel. Ainsi, Wal-Mart a mis en place un système qui lui permet de mesurer de façon instantanée et en ligne le niveau des stocks de tous ses magasins et dépôts, y compris les produits en cours de transport. Autre exemple, le *Toyota Production System* du constructeur japonais a créé une véritable révolution en matière de processus de fabrication automobile. Il a permis à Toyota de développer une

productivité et une qualité dans l'assemblage des véhicules qui lui donnent une forte avance, même si ses concurrents ont depuis copié son modèle d'organisation innovant.

Mais c'est en matière d'offre que les options d'innovation sont les plus nombreuses. La plupart des entreprises mettent l'accent sur l'innovation en termes de concept de produit – l'i-Pod/ i-Tunes d'Apple en est un exemple marquant – mais aussi en termes de qualité et performance des produits. D'autres, comme Google, mettent en place de nouvelles plateformes ou innove dans les services comme l'a fait Fedex pour les expéditions de colis.

Par ailleurs, et ce n'est pas, et de loin, le moins important, les possibilités d'innovation abondent au niveau de la mise sur le marché. Cela se constate au niveau des canaux de distribution comme l'a démontré Nespresso avec sa vente de capsules de café par téléphone ou internet, ou encore au niveau de la promotion de la marque, à l'instar de Red Bull, qui grâce à son positionnement, connaît un essor au niveau mondial en ciblant une clientèle jeune et avide d'exploits inhabituels. Enfin, les leaders de l'innovation peuvent mettre l'accent sur l'expérience que l'entreprise offre à ses clients, comme le fait le fabricant de motos Harley Davidson, qui s'est repositionné avec succès auprès d'une clientèle féminine en prêtant attention à sa gamme de vêtements et casques, en formant ses concessionnaires à l'accueil des clientes et en faisant évoluer ses écoles de conduite. La marque est aujourd'hui considérée comme un modèle dans l'expérience qu'elle offre à ses clients.

#### LES LEADERS ENCOURAGENT LEURS ÉQUIPES À COMBINER LES INNOVATIONS

Le succès d'un produit ou service innovant sera en général d'autant plus défendable et durable qu'il met en jeu une combinaison d'innovations différentes. C'est le cas de l'i-Pod/i-Tunes d'Apple comme d'Ikea qui n'ont jamais été égalés dans le monde parce que ces entreprises innove en permanence et dans tous les domaines à la fois: modèle d'affaire, processus, produit/service et commercialisation. De même, la réussite d'un produit mondial comme le snack Pringles de Procter & Gamble repose sur une innovation sans pareil en matière de matière première, production, emballage et distribution. Il en est de même pour Nespresso.

Un leader de l'innovation doit donc, au sein des comités de projets, encourager les équipes à enrichir leurs nouveaux projets en multipliant les innovations, par exemple dans la chaîne d'approvisionnement, les services ou l'activité commerciale. C'est une habitude qu'a adoptée Lego, l'une des sociétés les plus créatives au monde, qui excelle dans la gestion de la créativité et l'enrichissement des projets.

#### QUELS SONT LES TRAITs CARACTÉRISTIQUES DES LEADERS DE L'INNOVATION?

Les leaders de l'innovation partagent au moins six grands traits de comportement. Le premier de leur caractéristique est un mélange «d'émotion et de réalisme», selon la formule proposée par Daniel Borel, le co-fondateur de Logitech. Cela veut dire une combinaison inhabituelle d'intérêt pour la créativité ainsi que pour la discipline nécessaire à l'exécution des projets. Certaines entreprises, comme Logitech, essaient de promouvoir des leaders qui cumulent ces deux intérêts, mais ce n'est pas le cas de toutes les entreprises. Il est parfois plus facile, comme on le verra plus loin, de sélectionner certains leaders orientés vers la créativité et d'autres plus focalisés sur la discipline liée à l'exécution.

La deuxième caractéristique des leaders de l'innovation, classique celle-ci, est l'acceptation des risques et des échecs. Mais au delà, leur qualité première est sans doute leur aptitude à faire en sorte que leurs équipes apprennent le plus possible de leurs échecs. L'échec fait partie du jeu de l'innovation, même si des outils d'analyse peuvent le prévenir. Un bon leader doit savoir tirer les leçons d'un échec et, le moment venu, apprendre à son équipe à rebondir, sans se démoraliser.

La troisième qualité d'un bon leader de l'innovation est la capacité d'arrêter les projets sans avenir, ce qui implique d'avoir suffisamment d'intuition pour «sentir» quand persister ou abandonner. Cette capacité repose parfois sur une intuition profonde que le projet en question est en mesure de générer une valeur exceptionnelle. C'est ce qui s'est passé pour Nestlé lors du développement de son système Nespresso, un projet qui a mis dix-huit ans à atteindre la rentabilité. Jamais une grosse entreprise comme Nestlé n'aurait laissé survivre un tel projet sans l'enthousiasme démonstratif de certains membres de sa direction générale, comme Camillo Pagano, son vice-président marketing, un italien capable d'apprécier la qualité exceptionnelle des espressos percolés par le système en question.

Le quatrième trait de caractère des leaders de l'innovation est la capacité à attirer des innovateurs, mais aussi à former et mener des équipes à compétences multiples, et ce jusqu'à la réussite. Les équipes d'innovation qui réussissent rassemblent en général des individus à fort caractère – l'innovation ne naît pas à partir de consensus mous. Les leaders doivent savoir constituer ces équipes, les faire coexister et travailler ensemble en acceptant les conflits d'idées (et non de personnes) car seule la confrontation permet d'aller de l'avant et trouver des solutions innovantes. Ed Catmull, le fondateur de Pixar l'exprime à sa façon imagée: «Si on donne une bonne idée à une équipe médiocre, ils vont la bousiller, mais si l'on donne une idée médiocre à une grande équipe, ils vont l'améliorer... ou la rejeter et revenir avec quelque chose qui marche».

La cinquième qualité des leaders de l'innovation, c'est l'ouverture aux idées et technologies de l'extérieur et la capacité de convaincre leurs équipes d'aller chercher ces idées à l'extérieur au lieu d'essayer de réinventer la roue en interne. Cette approche, connue sous le nom d'Open Innovation et promue par des entreprises comme Procter & Gamble, nécessite de favoriser la multiplication des réseaux externes permettant de mettre en contact l'entreprise avec des personnes ou des organisations externes innovantes. Certaines entreprises constituent ainsi leurs propres réseaux. D'autres font appel à des sociétés de services spécialisés dans l'échange de connaissances et d'idées. Même des sociétés ayant une tradition de secret, comme Coca-Cola, ont reconnu que l'Open Innovation avait été fondamentale pour leur développement.

Le dernier trait de caractère des leaders de l'innovation est la passion, pour leur mission et pour l'innovation. Tous font preuve d'ardeur pour motiver leurs équipes et leur communiquer leur enthousiasme. Lorsqu'il dirigeait Logitech, Daniel Borel aimait à dire: «On gagne notre vie, on existe, on survit par l'innovation. Si quelqu'un ne partage pas cette passion à chaque niveau, il ne pourra pas rejoindre Logitech». Appliquant cette idée à la lettre, Logitech s'assure que ses nouvelles recrues partagent tous cette passion lors de ses tests de sélection.



## LES LEADERS DE L'AMONT ET DE L'AVAL

Même s'ils partagent au moins certains des traits mentionnés ci-dessus, les leaders de l'innovation ne représentent pas une catégorie de leaders totalement homogène. L'innovation est en effet un processus complexe et à multiples facettes, depuis l'idée jusqu'à la mise sur le marché. Elle est constituée de deux grandes phases: une phase amont, sorte de nébuleuse durant laquelle l'accent est mis sur la gestion de la créativité, et une phase aval, vélocité, rapide, qui conduit à la mise sur le marché et où prévaut la discipline. Naturellement, les leaders ont tendance à privilégier l'une ou l'autre de ces phases, d'où l'existence de leaders-amont et de leaders-aval.

Les leaders-amont agissent en explorateurs et en jardiniers pour faire germer les idées. A ce stade, l'innovation est un processus très divergent de recherche de nouveaux marchés, nouvelles technologies, nouveaux concepts, nouveaux projets. Ces leaders doivent donc avoir une tolérance naturelle pour l'ambiguïté, l'incertitude et l'imprévisible. Le profil des leaders-amont est typiquement celui des responsables de la recherche ou du marketing avancé. Les plus techniques ont une grande curiosité pour les nouvelles technologies, notamment celles qui sont perturbatrices et qui changeront l'état de l'art dans une industrie. Les plus commerciaux réfléchissent sur les besoins futurs des consommateurs et des clients. Ils affichent une insatiable curiosité pour le marché et recherchent en permanence les attentes et les besoins non articulés des clients. Quelle que soit leur orientation, technique ou commerciale, ce sont des esprits libres qui encouragent volontiers un certain manque de respect pour la hiérarchie et les règles. Ils traquent la pensée de groupe trop conventionnelle, écoutent et tolèrent les penseurs originaux et créent un environnement dans lequel les idées neuves peuvent se développer. Le risque est de les voir partir vers d'autres territoires si leur environnement ne leur permet pas de créer leur révolution. Ce sont des personnalités qui ont besoin d'un environnement de tolérance et de «fun». A l'exemple des grands chefs cuisiniers, ils sont créatifs et ouverts, peu conventionnels et patients en termes de résultats. Ils acceptent les risques et l'expérimentation. Sur le plan humain, ils sont souvent très populaires, car ils savent créer l'excitation autour d'eux. Visionnaires, ils savent attirer les innovateurs dans l'entreprise. Toutefois, pour réussir à mener ses innovations jusqu'au bout, l'entreprise a besoin en parallèle de leaders-aval, car c'est à eux que revient la mission de développer les produits, les industrialiser et les commercialiser pour gagner des parts de marché. En aval, le processus d'innovation est beaucoup plus convergent et discipliné qu'en amont. On trouve ce type de leaders dans des fonctions telles que le développement, l'engineering et celles liées au lancement des produits. Les leaders-aval savent composer des équipes fiables qui sauront aboutir sans trop d'errements. Selon l'ancien patron de Medtronic, Bill George, les leaders-aval sont habités par une urgence à se confronter au marché. Disciplinés, flexibles et pragmatiques, leur nature les porte vers l'exécution. Ils veulent commercialiser l'innovation au plus vite et rêvent de mener leurs équipes à la bataille sur le marché, car ils sont convaincus que c'est là que l'on apprend, que l'on s'améliore, que l'on relance éventuellement et que l'on réussit. A l'amont comme à l'aval, tous ces leaders ont en commun l'expérience et un passé d'innovateur. Ils ont généralement fait leurs preuves en matière d'innovation et souvent assumé des fonctions importantes dans ce domaine. Leur talent est de savoir enflammer leurs équipes avec enthousiasme pour obtenir le meilleur. Tous ont la même passion pour leurs produits et leurs clients, mais ils ne sont jamais satisfaits et mènent le même combat contre les trois

tueurs de l'innovation: l'arrogance, la complaisance et la cupidité. Tous savent qu'ils devront persister dans leurs efforts car les changements de culture sont lents.

L'innovation demande donc créativité et discipline. Elle exige des transferts de responsabilités sans à-coups entre les leaders-amont et les leaders-aval, et cela en tenant compte que leurs comportements sont différents et leurs objectifs complémentaires mais distincts. Les leaders-amont et les leaders-aval sont donc indissociables car c'est leur coopération qui permet le succès d'une innovation. Il est important pour chaque entreprise de les identifier et de s'assurer que les responsables des ressources humaines comprennent leur profil spécifique et mettent en place les filières de développement correspondantes.

#### COMMENT DÉVELOPPER UN CADRE DE LEADERS DE L'INNOVATION?

Le leadership de l'innovation est en parti inné et en partie développable. Certaines caractéristiques du leadership peuvent être décelées dès l'entrée dans l'entreprise. On peut en effet mesurer l'ambition, la largeur de vues, la créativité, le dynamisme et les talents sociaux des nouveaux arrivants. Mais les compétences s'affirmeront dans le temps avec les responsabilités et se développeront à travers des projets concrets. L'entreprise aura donc tout intérêt à embaucher des jeunes et à leur confier très vite des projets grâce auxquels ils pourront manifester leur leadership. La meilleure école de leadership est en effet la gestion de projet, car elle conduit à piloter et guider des personnes sans lien hiérarchique direct. Au fil de leur carrière, les futurs leaders assureront progressivement la conduite de lignes fonctionnelles, avant de se voir confier de nouveaux projets plus importants, puis encore des responsabilités fonctionnelles, et ainsi de suite.

Les différentes études menées en entreprise soulignent que les meilleurs candidats disposent d'une large «bande passante», c'est-à-dire d'une bonne largeur de vue technique, et qu'ils sont en même temps dotés d'une certaine profondeur dans plusieurs domaines, ce qu'on appelle parfois un profil en «T». Une fois identifiés comme tels, les leaders de l'innovation profiteront de multiples formations qui leur assureront un apprentissage continu. Cet apprentissage couvrira un vaste champ de compétences techniques et organisationnelles liées à l'innovation. Mais c'est par un coaching direct, effectué par les leaders en place, que le jeune s'initiera aux techniques et aux comportements liés à l'innovation, notamment pour l'animation des équipes.

En conclusion, la dure réalité des marchés, les crises économiques et les changements fréquents de management sont souvent responsables des hauts et des bas de l'entreprise en matière d'innovation. La seule façon d'éviter ces variations et de continuer à innover en dépit de tout est de disposer d'un nombre suffisant de leaders de l'innovation, positionnés à tous les niveaux de l'entreprise et sachant travailler ensemble. Il est donc de la responsabilité de l'équipe de direction de mettre en place un processus de sélection, recrutement et développement de ces leaders, seuls garants d'une innovation soutenue et réussie.



