

Clés

de la gouvernance pour *l'innovation*

Dans un monde globalisé, notre économie des biens de consommation est devenue toute entière une économie de l'offre. Les marchés ne réagissent plus qu'à l'offre, changement radical aux conséquences très profondes. C'est l'innovation qui in fine guide et régit l'offre. D'où l'importance vitale pour nos organisations et nos marques de maîtriser les chemins de l'innovation.

❁❁❁ Emmanuelle Sidem, Alain Blanc

Krisis, au sens étymologique grec ce n'est pas la crise au sens où nous l'entendons aujourd'hui. *Krisis* c'est le choix, la décision, la distinction, la différenciation. Dans nos métiers, dominés par l'économie de l'offre, la *Krisis* appelle la rupture, l'innovation. Le surendettement, le chômage, le suréquipement, les enfants gâtés, le renouvellement effréné des produits... Les consommateurs semblent en avoir assez de tout. En apparence seulement.

Car le désir ne s'éteint jamais et la gourmandise est un bonheur universel que le luxe a repris à son compte en innovant comme jamais pour dépasser les frontières du rationnel et exploiter les terres infinies du sens et de l'immatériel. C'est qu'en effet, au cœur des difficultés économiques et de toutes les dépressions, existe un pays aux ressources infinies, le pays de l'innovation, qui offre une réussite sans limite à qui sait en séduire les habitants.

La France a tout pour devenir la Championne du monde de l'innovation.

Le succès de nos Maisons de luxe, mille réussites économiques ou culturelles, démontrent chaque jour nos talents d'innovation et d'inventivité, attestent de notre capacité à être des champions de l'innovation grâce à un écosystème unique et incopiable : l'Art de vivre, la culture, la mode et le luxe, la rue, la place des femmes et les valeurs du Féminin, la séduction, le plaisir, tous les plaisirs... tous ces "je-ne-sais-quoi" qui font de la France la France.

C'est par l'innovation que notre économie, nos marques et nos Maisons resteront fortes, puissantes et maintiendront une longueur d'avance dans la compétition mondiale.

L'enjeu de l'innovation tient en un mot : différenciation. Pas de différenciation sans innovation. L'innovation est le plus puissant antidote au low cost et l'une des meilleures armes contre la déferlante annoncée des marques chinoises. D'où son importance stratégique pour nos Maisons et nos marques. Pourtant, en France, l'innovation est encore mal comprise, faiblement organisée et trop souvent assimilée à la création ou à la R&D.

Innover

n'est pas inventer

Innover, c'est identifier une opportunité de business, sans s'arrêter aux contraintes ou aux ressources à disposition.

La France, très créatrice dans un nombre considérable de domaines passés ou présents, manifeste paradoxalement une réelle faiblesse en matière d'innovation. Classée à la 5^{ème} place au plan mondial pour sa recherche, elle s'enfonce dans les profondeurs du tableau de l'innovation en pointant péniblement au 15^{ème} rang. Ainsi, c'est un français qui souffle à Steve Jobs l'idée de l'iPhone et... c'est une compagnie américaine qui le réalise.

☀ La première raison à cet état de fait est qu'en France l'innovation est perçue comme une partie ou la résultante de la R&D ou de services spécialisés. Pourtant Zara, qui ne dispose d'aucun service de R&D a largement innové dans

...
Krisis
**ce n'est pas la crise
au sens où nous
l'entendons
aujourd'hui,**

...
Krisis
**c'est le choix,
la décision,
la distinction,
la différenciation**

les process et changé l'univers de la mode. Pourtant les grandes Maisons de luxe ont su innover en développant un business model reposant sur la dimension immatérielle de leur offre. La question reste aujourd'hui de savoir si ce business model du luxe est éternel ou si nous devons le faire évoluer et là encore une fois innover pour répondre à la nouvelle donne Chinoise, Indienne, Africaine...

Ce qui a marché un temps doit évoluer si l'on veut que le luxe continue à occuper la place qui est la sienne.

☀ La deuxième raison à la faiblesse de l'innovation en France, est une aversion au risque engendrée ou sanctionnée par un système éducatif tout entier fondé sur la sélection par l'échec... D'où l'importance de promouvoir dans nos organisations une culture de la deuxième, de la troisième, de la dixième chance. Il est essentiel de développer une culture de l'échec utile au sein de notre société et de nos organisations.

☀ La troisième raison est la rigidité hiérarchique de nos organisations qui rend difficile la prise d'initiatives ou la mise en œuvre de réelles transversalités.

Innover est d'abord un état d'esprit et une culture

Innover n'est pas l'affaire d'un Département ou d'un Service. Innover n'est pas une affaire de technique ou de technicité. C'est une volonté, un projet collectif, organisé, incarné, porté par les dirigeants d'une entreprise, d'une organisation, d'un pays.

Car si on ne peut décréter l'innovation, on peut créer les conditions de son éclosion. On peut l'accompagner, la favoriser par un décloisonnement horizontal et vertical, par l'encouragement du foisonnement des initiatives petites et grandes et des fertilisations croisées. L'innovation est le résultat d'un environnement, d'un état d'esprit et d'une culture.

Il appartient aujourd'hui à nos dirigeants de diffuser une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat, faute de quoi nous serons balayés, et nos marques avec nous, par les nouveaux entrants dans la mondialisation.

"Quoi de neuf" aime à répéter chaque lundi matin à ses managers ce dirigeant d'un grand Groupe de luxe...

les trois lois

de l'innovation

a) "Innover c'est répondre à un besoin" ou la loi dite de l'usage

Innover est une démarche organisée, structurée, rationnelle. Un innovateur n'est pas un inventeur, c'est d'abord un commerçant, un entrepreneur. **Innovation et entrepreneurship sont les deux faces d'une même médaille.**

Pas de cornue ni d'alambic, pas de laboratoire ni de docteur Strangelove, mais un sérieux sens de l'observation. **L'inventeur expérimente, l'innovateur regarde, détecte et répond à un besoin.** Que manque-t-il aux consommateurs ou au marché ? Quels sont les besoins non remplis ? Telle est la boussole de l'innovateur.

Innovation et entrepreneuriat sont les deux faces d'une même médaille. "L'innovateur" détecte une opportunité de business et l'entrepreneur s'empare d'une idée ou d'une innovation et la transforme en business.

↗ ↗ ↗ en pratique...

Organiser la curiosité

L'identification d'une opportunité demande plus que de la chance ou de l'intuition : elle exige la recherche de systématique et continue de l'innovation.

Ce qui se traduit entre autres par :

- Fermer les bureaux une après-midi par mois et obliger ses collaborateurs à en sortir
- Apprendre à regarder, à observer la concurrence, les comportements d'achats, la rue...
- Organiser des "Learning Expeditions" en bas de chez soi et des benchmarks dans d'autres secteurs d'activité
- Effectuer des briefings collectifs approfondis après le séjour à l'étranger d'un collaborateur ou d'une équipe
- Analyser collectivement les signaux faibles du marché et de la concurrence : qui seront demain nos compétiteurs les plus dangereux, où se situent leurs forces...

b) "Innover c'est faire évoluer" ou la loi de l'amélioration de l'existant

Innover c'est améliorer l'existant, c'est créer le "step forward". Mark Zuckerberg n'a pas inventé le carnet d'adresse. Il l'a perfectionné. Ceci a une conséquence majeure : **chacun peut innover et entreprendre.** Chacun peut faire évoluer et améliorer les choses, y compris les plus petites et les plus simples, la masse considérable de ces petites innovations générant dès lors des milliers d'occasions de développement et de profit. C'est aussi parfois en améliorant que l'on peut aboutir à une innovation fondamentale.

...

Quoi de neuf ?

**aime à répéter
chaque lundi matin
à ses managers
ce dirigeant d'un
grand Groupe
de luxe**

...

↗ ↗ ↗ en pratique...

Tous innovateurs

Chacun d'entre nous doit avoir le souci permanent d'innover dans l'un des trois grands registres de l'innovation que sont :

1. La création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité dans l'entreprise :

comme Nespresso ou l'iPhone...

2. Une gestion différente de son activité ou des améliorations en matière de fonc-

tionnement,

des mode de faire, des process, pour par exemple réduire un prix d'achat, gagner en productivité...

3. La redéfinition des règles de la concurrence comme l'ont fait Darty, Sodexo, Auchan, Fnac, GrandVision en leur temps... et le e-commerce

c) "Tous innovateurs" ou la loi de l'accumulation des compétences

Innover c'est agréger des compétences et des talents, depuis la création jusqu'à la vente en passant par la production. L'innovation, l'esprit d'entreprendre sont souvent présentés comme un "don", un "talent", un "génie", reposant sur une psychologie ou des traits de caractère hors du commun.

Ou comme une affaire de spécialistes et d'experts. Mais des expressions comme "le Siècle de Périclès", "l'Age d'or Hollandais", le "Miracle Vénitien", "l'Age d'Or des Tang", "la Silicon Valley"... disent bien **la dimension collective de l'innovation**, soulignent à quel point l'innovation est d'abord un climat auquel participe l'ensemble d'une région, d'une ville, d'un pays, d'une organisation.

les ressorts

de l'innovation

L'innovation n'est une aventure solitaire ni au plan économique ni au plan psychologique ou managérial et encore moins au plan stratégique. L'innovation relève d'une culture, d'une volonté et d'une organisation.

a) Une culture :

Donner toute sa chance à l'erreur, à l'impossible, au coup pour rien...

En France l'erreur est souvent perçue comme une faute, comme un déficit, ce qui se révèle proprement catastrophique en matière d'innovation.

Notre système scolaire qui sélectionne par l'échec et non par la réussite, une surévaluation extravagante du diplôme, l'absence de passerelle entre ouvriers et techniciens, entre techniciens et ingénieurs... à la différence de l'Allemagne,

...
Pas de cornue ni d'alambic,
pas de laboratoire ni de docteur Strangelove,
mais un sérieux sens de l'observation.
 L'inventeur expérimente, l'innovateur regarde, détecte et répond à un besoin

terre d'innovation mais non de création, sont des freins puissants à une culture de l'innovation. Il est plus que temps de créer dans nos entreprises un système d'incitation dans lequel toute "early failure is not punished", n'influe aucunement sur la carrière, le salaire... et offre dans le même temps un bonus en cas d'innovation. En un mot, **instituer un système de "safety net"** du droit de rater, du droit à la "bêtise".

b) Une volonté :

Instaurer des zones de non-droit

L'innovation repose sur une gestion fine de la liberté, sur un équilibre délicat entre ce que l'on contrôle et ce que l'on provoque au travers d'incitations de toutes natures. L'instauration de zones de non-droit est une condition indispensable pour donner de la liberté, de l'initiative... Ces zones de non-droit peuvent prendre des formes très différentes d'une entreprise à l'autre et au sein d'une même entreprise.

↗↑↗ en pratique...

Innover c'est donner la priorité au collectif

Alors que la création est profondément aléatoire, dépend souvent d'hommes seuls ou de Départements spécialisés, l'innovation est collective. Aujourd'hui, alors que jamais les connaissances n'ont été aussi vastes, les champs de recherches si ouverts, les innovations si rapides, nous avons besoin de l'énergie et de la créativité de chacun, quel que soit son poste et sa fonction.

Fini le temps des héros et des décisions solitaires. Fini le temps des managers tout puissants, sachant tout sur tout...

Fini aussi le temps des spécialistes de la spécialité...

Innover c'est s'appuyer à la fois sur des généralistes, de vraies multi compétences et une profonde pluridisciplinarité.

↗↑↗ en pratique...

Innover nécessite plus que jamais une réelle "coopétition"

95% de la joaillerie vendue dans le monde n'est pas brandée. N'est-il pas vain dès lors de passer son temps les yeux rivés sur ce que fait son voisin plutôt que de créer avec lui des espaces de coopération, ce que pratique largement la Silicon Valley, où l'on est la fois concurrent et coopérant, où l'on se concurrence et où l'on se donne des idées ?

Le MIT et Harvard se concurrencent mais écrivent et signent des articles en commun.

• Lorsqu'il travaillait chez Atari, Steve Jobs allait pieds nus et en quasi haillons. Ses collègues refusèrent vite de travailler aux côtés d'un tel énergumène. Le PDG et fondateur d'Atari organisa alors les choses pour que sa jeune recrue puisse travailler la nuit, à l'envers de ses collègues.

• Une autre zone de non droit est constituée par les vitrines d'Hermès qui mettent en scène des créations que l'on ne peut acheter et surtout que la Direction générale découvre en même temps que les clients, lors du lever de rideau.

• On peut dans le même esprit citer les groupes de Chat transverses hors hiérarchie, où la parole est libre, sans conséquence sur la carrière, et au sein desquels chacun peut s'inscrire librement, du PDG au stagiaire, et qui sont organisés par marchés, produits, services... comme chez Yves Rocher, Bouygues et nombre d'autres.

c) Une organisation : Séparer les fonctions de Créateur et de Manager

Chose que le luxe pratique depuis fort longtemps, précisément depuis le couple Louis XIV et Colbert. Quant aux marques qui ont oublié ce précepte, elles ont disparu ou sont tombées au rang de simples licences. Ce n'est pas si simple dans la pratique ; on se heurte à toute une culture, à des égos frustrés, à des ambitions auxquelles il faut renoncer... Bref il faut du talent et de l'intelligence !

...

**Un professeur de Harvard
ouvrant son cours sur l'innovation :**
**“Je suis autorisé à parler de l'innovation
parce que j'ai fait faillite quatre fois :**
**trois m'ont ruiné, une m'a rendu
millionnaire”.**

**Imagineraient-on une de nos Ecoles de
commerce recruter un professeur
qui aurait pour CV une série
de faillites?**

...

Le nouveau rôle des

dirigeants

pour l'innovation

L'innovation se traduit d'une manière ou d'une autre, par une perte de pouvoir de la hiérarchie. Le meilleur contre exemple nous est donné par l'Empereur Qin Shi Huang, qui bloqua toutes les innovations et idées nouvelles dans son pays pour mieux protéger son pouvoir absolu, et qui du coup plongea la Chine dans plusieurs siècles de déclin.

Bousculant l'ordre hiérarchique, l'innovation bouleverse aussi les habitudes de travail et à ce titre peut se révéler anxiogène pour certains managers et même certains collaborateurs. Un climat d'innovation a donc besoin de dirigeants forts qui soient davantage que de bons gestionnaires pour :

✿ **Éclairer** : tracer les voies, montrer la direction, regarder haut et loin, entraîner l'ensemble de l'organisation dans un mouvement de remise en cause des acquis et des idées reçues

✿ **Bousculer** : surmonter les “c'est pas possible”, les habitudes de travail, la hiérarchie

✿ **Agglomérer** : passer d'un pouvoir de hiérarchie à un pouvoir de compétence

✿ **Calmer** : car le contournement même partiel, même limité et encadré de la hiérarchie et des habitudes, génère de l'anxiété, du stress

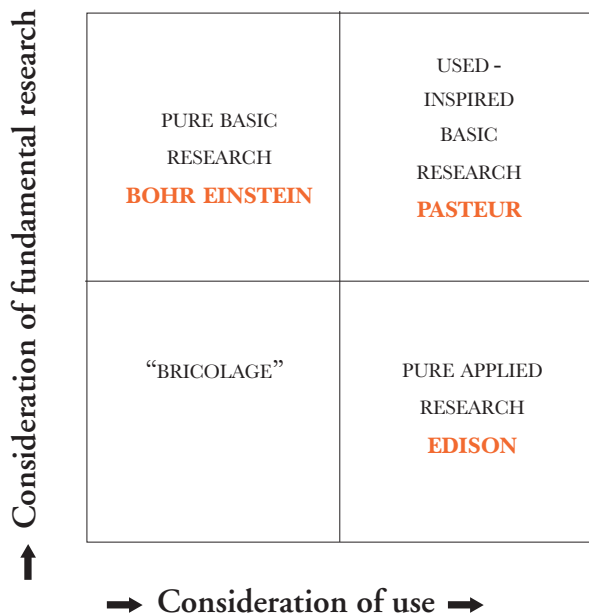
✿ **Une haute capacité à communiquer avec les autres** : avec tous les autres à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation

✿ **Former, développer et faire évoluer ses collaborateurs et ses équipes**

...

La matrice *du Quadrant de Pasteur*

Mesure du degré et de la nature d'une innovation



Donald Stokes dans son ouvrage, **PASTEUR'S QUADRANT**, introduit cette classification destinée à distinguer recherche fondamentale et appliquée. Approche qui se révèle très intéressante pour distinguer innovation, invention, création, recherche et établir le diagnostic du degré et de la nature de l'innovation dans une organisation.

Quand Idéogramme rime avec Innovation..

La revanche de l'idéogramme sur notre alphabet...

On a souvent dit que les caractères chinois sont sans logique apparente. Leur forme figée, leurs mots qui ne se déclinent pas... auraient empêché la pensée Chinoise d'aller plus loin dans la connaissance logique et scientifique du monde, qui se sont développés chez nous à la Renaissance. Ceci expliquerait en partie le retard pris par la civilisation chinoise à partir de cette époque et l'arrêt des grandes découvertes émanant des chinois au profit des européens.

Mais ce handicap, s'il est avéré, se transforme aujourd'hui au travers de l'informatique en un avantage déterminant. Loin d'abandonner leurs caractères comme le firent coréens, vietnamiens ou partiellement les japonais, les chinois voient dans l'apprentissage long et difficile de leur langue non plus du temps perdu, mais une approche indirecte de l'informatique et une vraie formation à l'esprit utile et pratique. Très jeunes, ils sont habitués au travers de l'étude de dizaines de milliers de caractères, à percevoir de manière immédiate la moindre différence entre des signes, uniquement par le regard et sans recourir à la logique.

Dit autrement, la pensée chinoise est de type combinatoire et visuelle basée sur le couple essai-erreur alors que la nôtre est plutôt de type analytique, basée sur la logique et les concepts.

Cette inégalité de départ devant Internet permet in fine au monde Chinois de mieux aborder l'ère nouvelle de cette troisième révolution et de s'inscrire dans une démarche d'innovation permanente.

FREDERIC BERAHA, CEO GTE CHINE, PARTENAIRE DE CONNEXCONSULTING

“IO”

critères

qui font votre *Organisation innovante*

...
Des expressions
comme
le Siècle de Périclès,
l'Age d'or Hollandais,
le Miracle vénitien,
l'Age d'Or des Tang,
la Silicon Valley

disent bien
la dimension collective
de l'innovation,
soulignent à quel point
il s'agit d'un
climat collectif
auquel participe
une région,
une ville, un pays,
une organisation
...

1. Chez vous personne n'a peur de se tromper ou de dire des “bêtises”
2. Vos collaborateurs sont souvent à l'**extérieur**
3. Vous n'avez pas de pouvoir sur une ou plusieurs zones de **non-droit** dans votre entreprise
4. Vos managers respectent et encouragent la **créativité** en toutes choses
5. Vous n'entendez jamais de quiconque : “c'est impossible”
ou “j'aime - j'aime pas”
6. Vous disposez d'un réseau social interne hors de votre **contrôle**
7. Vous êtes en contact étroit avec le monde **académique** international
8. Vous pratiquez largement la “**coopétition**”
9. Vous recrutez et intégrez des **profils atypiques**
10. Vous encouragez l'**humour** et le **sérieux** dans un même cocktail “innovant”

Déjà parus :

Qu'est ce qu'un leader ? Celui qui sait confier le leadership à ses équipes
Venise et l'innovation, dix siècles de réussite entrepreneuriale
Cent jours pour un destin...
On n'a pas découvert l'électricité en fabricant de meilleures bougies
Qualité de service : rendre tangible l'intangible
Le Luxe pour modèle...
L'Empire du Détail
This is not a Store, this is a Story
Find, Win, Keep : Master Class pour le développement des Grands Vendeurs
Comment la Chine change le Luxe



CONNEXCONSULTING

10 rue Royale, 75008 Paris • France
Tél. 33 1 44 51 77 00 • Fax. 33 1 44 51 76 99
info@connexconsulting.com

