



LE TAGÈTE

Hors série n° 28, 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

L'INNOVATION

Il y a peu d'études en profondeur menées dans une entreprise unique, qui analyse les données du succès et des échecs en matière d'innovation continue¹. 3M ne fait pas exception, même si l'entreprise s'est classée dans le top dix des entreprises les plus admirées dix années consécutives au cours des premier quinze ans de publication de cette liste prestigieuse². Dans une enquête faite en 1997, comparant 3M à quarante-huit autres entreprises d'envergure, les répondants ont indiqué qu'elle se comparait des plus avantageusement à ses pairs en matière d'innovation. 3M se classait au tout premier rang pour son engagement au chapitre des programmes propres de recherche et développement et pour sa meilleure perspective d'ajustement aux conditions changeantes du marché. Elle tenait également le premier rang au sujet de sa réponse aux impératifs de protection de l'environnement, de même que comme partenaire de marché avec qui faire des affaires, et comme employeur de premier choix. Elle se classait au deuxième rang, pour la qualité de ses produits et de ses services.

La politique de 3M remettait en cause cinq standards de marché: 1) des pratiques spécifiques d'innovation peuvent être exportées tout de go dans d'autres environnements; 2) les entreprises doivent avoir une approche '*market-in*' ou '*product-out*' comme stratégie d'innovation, pour répondre aux exigences de leur marché; 3) le meilleur moyen de favoriser l'innovation dans une grande entreprise, c'est de créer un groupe détaché (isolé, autonome) de recherche; 4) les vraies innovations sont le fait de percées marquantes ou de changements profonds de paradigme; 5) l'innovation est le produit d'un management stratégique en action.

Or, l'expérience de 3M démontre que le *benchmarking* est plus souvent un leurre qu'une réalité, parce que les pratiques importées des autres sont soudées dans un tissu de modes, méthodes et pratiques de gestion des affaires dont elles sont généralement indissociables. Il n'est pas d'approche plus favorable à l'innovation, et que celle-ci ne dépend pas tant du marché que de la culture orientée recherche et développement de l'entreprise intéressée. Que la synergie entre les différentes structures d'une même entreprise est hautement génératrice d'économies sur les savoirs acquis, et qu'elle donne lieu à un effet de renforcement des avancées technologiques par l'échange des informations internes. Que l'innovation n'attend pas les idées du siècle, mais qu'elle se construit au fil du temps et des expériences menées. Que l'innovation ne se commande pas plus qu'elle ne se gère, mais que ce sont les valeurs souscrites dans l'entreprise qui font la différence au résultat entre les acteurs et les actions.

Précisions, que les entreprises gagnantes hier ne seront pas nécessairement les entreprises gagnantes demain, et que celles qui voudront l'être doivent se remettre en cause à tous les jours, à tous les stades de leur activité et sous tous leurs rapports, pour le devenir peut-être.

¹ The 3m Way to Innovation: Balancing People and Profit by Ernest Gundling (May 22 2002), p. 14.

² Fortune, (5 fév. 1994), '3M Fights Back', p. 94.